

М.Г. Подопригора
Деловая этика
Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. – 116 с.

АННОТАЦИЯ

Данное пособие содержит базовые сведения по современной деловой этике. Его цель – дать студентам теоретические знания и практические навыки сознательного применения нравственных общечеловеческих и профессионально-ориентированных принципов при анализе возникающих вопросов и проблем в сфере бизнеса и профессиональной деятельности.

Может быть рекомендовано к использованию в учебном процессе в рамках проведения курсов «Деловая этика», «Деловые коммуникации», «Теория менеджмента», «Корпоративная социальная ответственность», «Управление человеческими ресурсами», «Практикум по управлению человеческими ресурсами», а также для самостоятельной работы студентов управленческих и экономических специальностей всех форм обучения.

Данная книга является электронной версией издания:

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

Рецензенты:

Подопригора, М.Г.

© ТТИ ЮФУ, 2012
© М.Г. Подопригора, 2012

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение

1. Основы деловой этики

1.1. Этика как наука

1.2. Сущность деловой этики. Базовые документы деловой этики

1.3. Этические принципы и нормы в деловых отношениях

Вопросы к семинарским занятиям

Темы эссе

Проблемные задания

2. Этика бизнеса и корпоративная социальная ответственность

2.1. Сущность этики бизнеса

2.2. Корпоративная социальная ответственность организаций

Вопросы к семинарским занятиям

Перечень кейсов для самостоятельного разбора студентами под контролем преподавателя

Практическое упражнение «Оценка уровня этичности организации»

Практическое упражнение «Социальная ответственность компании»

Деловая игра «Оказание давления»

3. Профессиональная этика

3.1. Понятие, содержание и предмет профессиональной этики

3.2. Кодексы профессиональной этики

Вопросы к семинарским занятиям

Перечень кейсов для самостоятельного разбора студентами под контролем преподавателя

Разбор конкретных ситуаций

4. Управленческая этика

4.1. Управленческая этика: понятие, сущность, значение. Основные заповеди менеджера

4.2. Правила делового общения в работе менеджера

4.3. Управленческий этикет

Вопросы к семинарским занятиям

Темы эссе

Деловая игра «Критика»

Упражнение «Роль руководителя в ситуации конфликта»

Упражнение «Этика и стиль руководства»

Разбор конкретных ситуаций

Самооценка практических навыков искусства управленческого общения и решения определенных деловых ситуаций

5. Деловой этикет. Дресс-код

5.1. Деловой этикет: сущность, требования, принципы

5.2. Этикет приветствий и представлений

5.3. Дресс-код

Вопросы к семинарским занятиям

Темы докладов

Практические задания

Тест «Ваш имидж»

Информация к размышлению – базовый гардероб деловой женщины

Информация к размышлению – трактовка предпочтений в одежде с точки зрения психологии

6. Этические нормы различных форм деловой коммуникации

6.1. Основные формы деловой коммуникации

6.2. Визитная карточка в деловой коммуникации

Вопросы для семинарских занятий

Практические задания

Тест «Умеете ли вы вести деловое обсуждение»

Тест «Как вы проводите переговоры»

7. Специфика делового общения с иностранными партнерами

7.1. Российская этика делового общения

7.2. Особенности деловой этики иностранных партнеров

7.3. Сувениры и подарки при общении с иностранными партнерами

Вопросы для семинарских занятий

Практическое упражнение «Встреча с иностранным партнером»

Перечень кейсов для самостоятельного разбора студентами под контролем преподавателя

8. Основные проблемы макро- и микроэтики

8.1. Современные проблемы макроэтики

8.2. Основные проблемы микроэтики

Вопросы для семинарских занятий

Перечень кейсов для самостоятельного разбора студентами под контролем преподавателя

Упражнение «Учебник жизни Дейла Карнеги»

Упражнение «Анализ действий компаний с различных позиций»

Деловая игра «Инвалидное кресло»

Разбор конкретных ситуаций

9. Особенности и Механизмы внедрения этических принципов и правил в практику деловых отношений в России

9.1. Общие механизмы внедрения этических принципов и правил в практику деловых отношений

9.2. История развития этических представлений в России

9.3. Факторы, влияющие на внедрение этики в российскую деловую среду

Вопросы к семинарским занятиям

Проблемные вопросы для обсуждения

Перечень кейсов для самостоятельного разбора студентами под контролем преподавателя

Заключение

Библиография

Приложение 1

Приложение 2

Введение

Этика, менеджмент и экономика являются тремя фундаментальными характеристиками жизни общества. Экономика создает материальные основы жизнедеятельности человечества. Менеджмент обеспечивает эффективное функционирование микро- и макроэкономики. А этика, при этом формирует общечеловеческие цивилизованные правила поведения людей, ведения ими хозяйства и осуществления управления.

В связи с этим неслучайным является тот факт, что дисциплина «Деловая этика» стала предусматриваться в государственном образовательном стандарте и учебных планах подготовки бакалавров экономики и менеджмента.

Целью данного пособия является ознакомление студентов с научно-прикладными знаниями в области деловой и профессиональной этики.

Дисциплина «Деловая этика» принимает участие в формировании следующих компетенций:

- осознание социальной значимости своей будущей профессии, обладание высокой мотивации к осуществлению профессиональной деятельности;
- готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе;
- учет аспектов корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации;
- способность осуществлять на основе этических принципов деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации и т.д.;
- учет последствий управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности;
- знакомство с основами кросскультурных отношений в менеджменте, способность эффективно выполнять свои функции в кросскультурной среде.

Учебное пособие состоит из 9 глав, каждая из которых включает необходимый минимум теоретического материала, перечень вопросов для семинарского занятия, а также несколько вариантов практических заданий для закрепления темы.

Настоящее пособие дает возможность использовать его в качестве базового для самостоятельной работы студентов заочной, ускоренной и дистанционной форм обучения при изучении дисциплины «Деловая этика».

Так, например, по словам Питера Друкера, классика современного менеджмента, 80% успехов нации зависят не от ресурсов и технологий, а от эффективности управления.

1. Основы деловой этики

1.1. Этика как наука

Основоположником этики (от греч. «ethos» – обычай, порядок, традиция) был Аристотель, который в IV в. до н.э. создал фундаментальные трактаты о добре и зле, нравственности, достойных и аморальных поступках человека. Он образовал понятие «этический» для обозначения особых качеств человека – этических добродетелей – особых свойств характера человека. Для обозначения совокупности этих этических добродетелей как особой предметной области знания, а также для выделения этих знаний как особой науки Аристотель ввел термин «этика». При переводе работ Аристотеля на латинский язык Цицерон использовал понятие «мораль» («mores» - нрав, характер). В ряде языков существуют свои слова, аналогичные греческому «этика». В России, например, это – нравственность.

В первоначальном варианте «этика», «мораль», «нравственность» - синонимы. Однако со временем за этими словами закрепляется разный смысл.

Этика – область научных знаний, предметом изучения которой является мораль, нравственность как форма общественного сознания.

Мораль – существующая внутри общества система ценностей, выполняющая функцию регулирования поведения человека.

Нравственность – сфера духовной жизни человека и общества, включающая в себя различные обычаи, нормы человеческого общежития.

Основные виды этического знания представлены на рис. 1.1.

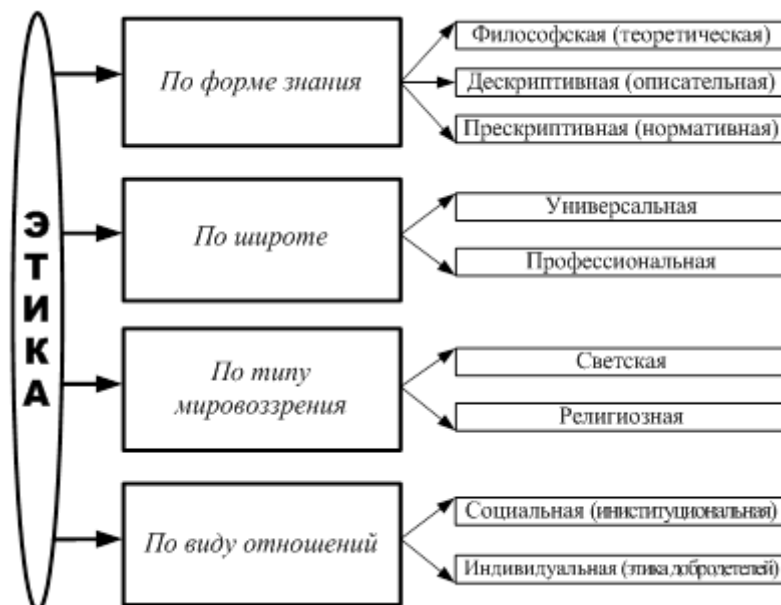


Рисунок 1.1. Принципы деления этики

В настоящий момент в России роль этики как науки велика: она позволяет проанализировать нравственное состояние общества, указать на причины, вызвавшие данное состояние, предложить решения, которые помогли бы обновить моральные ориентиры общества.

1.2. Сущность деловой этики. Базовые документы деловой этики

Деловая этика – одна из самых молодых и стремительно развивающихся отраслей науки. Курсы по этой дисциплине читаются на Западе, в США не только в школах бизнеса, но и в солидных университетах, став неотъемлемой частью подготовки экономистов, менеджеров, специалистов в области управления общественными организациями и государственной службы. Постепенно интерес к деловой этике возникает и в России.

Деловая этика в широком смысле — это совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов. Она включает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом; моральные принципы членов организации, т.е. профессиональную мораль; моральный климат в организации; нормы делового этикета и т.п.

Интересным является тот факт, что общей *основой* деловой этики служит понимание труда как нравственной ценности. А труд становится моральной ценностью, если воспринимается не только как источник средств существования, но и как способ формирования человеческого достоинства. При этом решаются традиционные этические проблемы: проблема морального выбора превращается в проблему выбора профессии, так называемую проблему призвания; проблема смысла жизни становится проблемой смысла профессиональной деятельности; моральный долг рассматривается как долг профессиональный; моральная ответственность преломляется через профессиональную ответственность, профессиональные качества личности получают моральную оценку.

В целом, совокупность этических правил и норм поведения, разделяемых участниками того или иного корпоративного социума (акционерами, директорами, менеджерами, работниками) оформляется посредством документов деловой этики, благодаря которым создаются определенные модели поведения и совместной деятельности, а также внутрикорпоративные механизмы, обеспечивающие их применение участниками корпоративного социума в отношениях между собой и с внешней средой (государством, деловыми партнерами и т. д.).

Поскольку документы деловой этики утверждаются советом директоров или общим собранием акционеров, они становятся внутренними (локальными) документами компании и приобретают определенное юридическое звучание. Их несоблюдение может повлечь для нарушителей применение санкций, предусмотренных уставом и внутренними документами компании.

Документы деловой этики выполняют широкий спектр задач, которые могут быть сведены к реализации двух основных *функций*: репутационной и управленческой.

Репутационная функция заключается в повышении доверия к компании со стороны потенциальных инвесторов (акционеров, банков, инвестиционных компаний) и деловых партнеров (клиентов, поставщиков, подрядчиков и т. д.). Наличие у компании документа деловой этики уже становится своеобразным брендом, признаком ее успешности и необходимым условием высокой деловой репутации. В результате принятия и внедрения документа деловой этики в деятельность компании растет ее инвестиционная привлекательность, имидж компании выходит на качественно более высокий уровень.

Управленческая функция документов деловой этики состоит в регламентации и упорядочивании корпоративного поведения в сложных и неоднозначных ситуациях с точки зрения соблюдения принципов этики, честности и добросовестности. Управленческая функция обеспечивается:

1) формированием этических аспектов корпоративной культуры между заинтересованными лицами внутри корпорации (акционерами, директорами, менеджерами и работниками). Документ деловой этики, внедряя корпоративные ценности внутри компании, выкристаллизовывает корпоративную идентичность данной компании и в результате повышает качество стратегического и оперативного управления в ней;

- 2) регламентацией приоритетов в отношениях с внешними заинтересованными лицами (поставщиками, потребителями, кредиторами и т. д.);
- 3) определением порядка и процедуры разработки и принятия решений в сложных этических ситуациях;
- 4) перечислением и конкретизацией форм поведения, недопустимых с позиции этики.

Наиболее распространенными *типами документами деловой этики* являются *декларации и кодексы*, которые являются своеобразными сводами законов внутрикорпоративного пользования – одной из эффективных форм регулирования и контроля деятельности предприятия или организации.

1.3. Этические принципы и нормы в деловых отношениях

Универсальные принципы деловой этики

Современные всеобщие этические принципы деловой этики основаны на аксиомах мировой философии и проверены многовековой практикой деловых отношений. Данные принципы бизнеса удачно сформулированы американским социологом Л. Хосмером:

1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании. Принцип основан на учении древнегреческой философии (Протагор) о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии между долгосрочными и краткосрочными интересами.
2. Никогда не делай того, о чем нельзя бы было сказать, что это действительно честное, открытое и истинное, о чем можно было бы с гордостью объявить на всю страну. Принцип основан на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях честности, открытости и умеренности.
3. Никогда не делай того, что не есть добро, что не способствует формированию чувства общности и работы на одну общую цель. Принцип основан на заповедях всемирных религий (Святой Августин), призывающих к добру и осознанию взаимосвязи и взаимозависимости.
4. Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества. Принцип основан на учении Гоббса и Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за блага.
5. Никогда не делай того, что не ведет к большему благу, нежели вреду для общества, в котором ты живешь. Принцип основан на этике утилитаризма – практической пользе нравственного поведения, разработанной И. Бентамом и Джоном С. Миллем.
6. Никогда не делай того, чего ты не желал бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации. Принцип основан на императиве Канта о правиле универсальной, всеобщей нормы.
7. Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других. Принцип основан на взглядах Руссо и Джефферсона на права личности.
8. Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат, ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства. Принцип основан на экономической теории А. Смита и учении В. Парето об оптимальной сделке.
9. Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в обществе. Принцип основан на правиле распределительной справедливости Ролса.

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

Международные этические принципы бизнеса

Декларация Ко «Принципы бизнеса» принята в 1994 году в Швейцарии руководителями крупнейших национальных и транснациональных корпораций США, Западной Европы и Японии в стремлении синтезировать морально-этические принципы ведения бизнеса восточной и западной деловых культур. Преамбула Декларации Ко констатирует: «Законы и движущие силы рынка являются необходимым, но не достаточным руководством к действию. Фундаментальными принципами являются ответственность за политику и действия в сфере бизнеса, уважение человеческого достоинства и интересов участников бизнеса». Декларация Ко является концентрированным сводом этических принципов международного бизнеса. Принципы Декларации Ко:

1. Ответственность бизнеса: от акционеров – к владельцам доли в бизнесе.
2. Экономическое и социальное влияние бизнеса: к прогрессу, справедливости и мировому сообществу.
3. Этика бизнеса: от буквы закона – к духу доверия.
4. Уважение правовых норм.
5. Поддержка многосторонних торговых отношений.
6. Бережное отношение к окружающей среде.
7. Избегать противозаконных действий.

Принципы международного бизнеса (Декларация Ко) – мировой этический стандарт, в соответствии с которым можно строить и оценивать поведение в сфере международного бизнеса.

Нормами деловой этики можно считать:

1. Честность, порядочность и надежность.
2. Уважение прав собственности.
3. Коллегиальность.
4. Конструктивная критика, исправление этических ошибок и бесконфликтность.
5. Экологический принцип.
6. Соответствие осуществляемой деятельности требованиям закона и иных правовых норм.
7. Направление информации о чем-либо незаконном или неэтичном поведении в руководящие органы компании или в государственные органы.
8. Гедонистический принцип.
9. Благотворительность.
10. Корпоративная социальная ответственность.

11. Профессионализм, компетентность и информированность.
12. Информированное согласие.
13. Конфиденциальность и профессиональная тайна.
14. Сотрудничество при конфликте интересов.
15. Защита и надлежащее использование активов корпорации.
16. Борьба с коррупцией.

Принципы этики деловых отношений

1. Общепринятым является центральное место так называемого золотого стандарта: «В рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству, коллегам своего служебного уровня, клиентам и т.п. таких поступков, которых не желал бы видеть по отношению к себе».
Порядок рассматриваемых далее принципов не обусловлен их значимостью:
2. Необходима справедливость при наделении сотрудников необходимыми для их служебной деятельности ресурсами.
3. Этическое нарушение обязательно должно быть исправлено независимо от того, когда и кем оно было допущено.
4. Максимум прогресса – служебное поведение и действия сотрудников признаются этичными, если они способствуют развитию организации с моральной точки зрения.
5. Минимум прогресса – действия сотрудников признаются этичными, если они хотя бы не нарушают этических норм.
6. Этичным является терпимое отношение сотрудников организации к моральным устоям и традициям других организаций, регионах, странах.
7. Разумное сочетание индивидуального релятивизма и этического релятивизма с требованиями общечеловеческой этики.
8. Индивидуальное и коллективное начало равно признаваемы за основу при разработке и принятии решений в деловых отношениях.
9. Не следует бояться иметь свое мнение при решении любых служебных вопросов (нонконформизм должен быть в разумных пределах).
10. Никаких форм насилия, «нажима» на подчиненных.
11. Постоянство воздействия – этические стандарты могут быть успешно внедрены в жизнь организации с помощью непрекращающихся усилий со стороны руководства и всех сотрудников.
12. При воздействии на кого-либо (подчиненного, потребителя и т.п.) необходимо учитывать силу возможного противодействия.
13. Целесообразность авансирования доверия – к компетенции сотрудника, чувства его долга и т.п.
14. Стремление к бесконфликтности.

15. Наличие свободы, не ограничивающей свободы других.
16. Принцип способствования сотрудниками этичному поведению других.
17. Недопустимость критики «внутреннего» и «внешнего» конкурента.

Вопросы к семинарским занятиям

1. История развития этики как науки.
2. Основные категории этики.
3. Мораль как характеристика общества.
4. Мораль и право.
5. Мораль и культура.
6. Сущность и способы формирования нравственного поведения человека.
7. Моральный климат организации и организационная культура.
8. Деловая этика традиционного общества.
9. Деловая этика в учении Конфуция.
10. Особенности этики делового общения в западноевропейской культурной традиции.
11. Протестантская этика.
12. Современные взгляды на роль деловой этики.
13. основополагающие документы деловой этики.
14. Этические принципы в деловых отношениях.
15. Этические нормы в деловых отношениях.
16. Критика и ее этические аспекты.
17. Комплимент в деловых отношениях.

Темы эссе

1. Мораль в современном обществе.
2. Нарушение закона ради справедливости.
3. Этика и религия: единство или борьба?
4. Этика в рекламе.
5. Деньги как мера стоимости любого поступка.

6. Эвтаназия: за и против.
7. Военная этика.
8. Этические проблемы насилия и ненасилия.

Проблемные задания

А) Патриотизм – важное нравственное качество. Как вы думаете, быть патриотом – это:

- гордиться символикой своей страны;
- считать все своё лучшим, чем заграничное;
- вести счёт боевым победам своего государства;
- любить свой народ;
- “раньше думать о Родине, а потом о себе”

Обоснуйте свой ответ.

Б) Если всё можно измерить деньгами, то какую, по-вашему сумму вы заплатили бы обиженному /или пожертвовали на благотворительность/, чтобы избавиться от чувства вины за:

- нарушенное обещание в бизнесе;
- ложь, приведшую к потере бизнеса другого человека;
- прежнее невнимание к матери, которая умерла;
- беспричинную грубость с зависящим от вас сотрудником.

Обоснуйте свой ответ.

В) На упадок нравственности сейчас жалуются очень сильно. В чем он, по-вашему, выражается в наибольшей степени:

- в озлобленности людей друг против друга;
- в разобщении по политическим и идейным мотивам в среде друзей, в семье, на работе;
- в эгоизме /”каждый сам за себя”/;
- в росте преступности;
- в утрате идеалов и ценностной дезориентации;
- в исчезновении элементарной культуры поведения;
- в том, что прервалась связь поколений;
- в распространении порнографии.

Обоснуйте свой ответ.

Г) “Золотое правило нравственности” гласит: чего себе не желаешь, того другим не делай. Примените его в различных ситуациях:

- два предпринимателя спорят по поводу торговой сделки;
- старый человек нуждается в помощи молодого;
- вор крадет имущество разбогатевшего нечестным путем;
- голодный крадет кусок хлеба;
- подружки /друзья/ “перемывают косточки” знакомым;
- гражданин отказывается от несения воинской службы.

Универсально ли “золотое правило”? Достаточно ли одного правила на все случаи жизни?

Д) Насилие безнравственно в этическом плане. Но на практике часто приходится его применять. Определите, в каком случае приходится его применять Вам, если потребуется:

- для обуздания преступности;
- для проведения полезных реформ;
- для завоевания и удержания власти;
- для отпора внешнему врагу;
- в целях воспитания;
- в целях бизнеса.

Е) Примените единую нравственную норму “Уважай старших” в различных обстоятельствах:

- в пригородном автобусе, где у вас билет с местом, а у пожилого человека – без места;
- старший уважаемый сотрудник просит отказаться от выходного и помочь ему с отчетом;
- начальник в беседе высказывает заведомо неверное мнение;
- преподаватель обещал автоматический зачет, а теперь отказывается от своих слов;

Напишите свой вариант ответа.

Ж) Добро многообразно. Поищите разные варианты “доброго поведения” в таких ситуациях:

- Ваш начальник несправедливо сердится;
- Ваш приятель в компании беззастенчиво врет.

Напишите свои варианты поведения.

З) Заповедь “не сделай себе кумира” первоначально была направлена против языческих идолов. А в чем нравственный вред любых кумиров? И не кумир ли сам Христос? Обоснуйте свой ответ.

И) Записано: “Не убивай”. На кого, по вашему мнению, не распространяется эта норма:

- на комаров;
- на всех животных;
- на инопланетян;
- на врагов Отечества;
- на моих личных убийц.

Обоснуйте свой ответ.

К) Надеемся, Вы поддерживаете принцип “не убивай”. Исходя из каких мотивов нельзя убивать:

- потому что попадешь в тюрьму;
- потому что в ответ могут убить меня;
- потому что жизнь человека священна;
- потому что никакое преступление не стоит жизни;
- потому что я никого не могу воскресить.

Дайте ответ на каждое утверждение.

Л) Записано: “не кради”. В законодательстве всех стран предусмотрены суровые кары за экономические преступления. Означает ли это, что в данных случаях выдерживается нравственная норма “не кради” и возможна ли данная норма в сфере бизнеса? Обоснуйте свой ответ.

М) Если украл “по необходимости”, попользовался и вернул, считается ли это кражей? Обоснуйте свой ответ с точки зрения нравственности.

Н) Часто можно слышать выражение “ложь во благо”. Разделяете ли Вы эту точку зрения? Как это можно соотнести с заповедью “не произноси ложного свидетельства...”

Обоснуйте свой ответ.

О) Есть выражение “резать правду-матку” и “говорить всю правду в глаза”. Но известно, что такая правда часто бывает оскорбительной. Как сочетать правдивость и деликатность? Какая норма кажется вам наиболее важной? Обоснуйте свой ответ.

П) Запрет на ложь – один из самых древних в истории культуры. Какую ложь Вы осудите в большей степени:

- утверждение обратного правде;
- рассказы, не связанные с действительностью;
- утаивание части правды;
- самообман;

- ложь во спасение;
- маленькая ложь для достижения большого блага;
- ложь для удовольствия лгать.

Обоснуйте свою точку зрения.

Р) Условием моральной свободы является моральная вменяемость. Кого бы Вы сочли морально невменяемым субъектом:

- маленького ребенка;
- человека в сильном гневе;
- сумасшедшего;
- непроходимого дурака;
- человека, поставленного в безвыходное положение.

Обоснуйте свой ответ по каждому из предложенных вариантов.

С) Приведите примеры ситуаций из вашей жизни, где приведенные ниже конфликтогены вызвали конфликтную ситуацию.

- Незаслуженные и унижительные упреки.
- Негативные обобщения, «навешивание ярлыков».
- Настойчивые советы, предписания по поводу того, как другому человеку следует себя вести.
- Указания на факты, которые не имеют отношения к теме разговора или изменить которые собеседник не в состоянии.
- Решительное установление границ разговора, «закрытие» определенных тем для обсуждения.
- Неуместная ирония, сарказм.
- Ругательства, проклятия, оскорбительные высказывания, имеющие целью «выпустить пар».

2. Этика бизнеса и корпоративная социальная ответственность

2.1. Сущность этики бизнеса

Как было сказано выше, в настоящее время принято разграничивать классическую этику – философскую науку, предметом изучения которой является мораль, и прикладную этику, которая и является предметом нашего изучения, в частности – этику бизнеса (являющуюся одним из видов профессиональной этики), что все же не отрицает целостности этики как науки. Основные принципы классической этики положены в основу анализа этики конкретных деловых ситуаций.

Этика бизнеса – это неписанные законы рынка. Этическое регулирование не только дополняет юридические механизмы, но служит эффективным средством многих экономических и социально-психологических проблем. В силу этики бизнеса предприниматель становится профессионально узнаваем, предсказуемым в деловом общении, что обуславливает безопасность и устойчивость его бизнеса. Недостойное нравственное поведение бизнесмена ставит под сомнение его порядочность и вызывает желание прервать или не завязывать вовсе с ним деловые отношения. Рассчитывая варианты делового сотрудничества, предприниматели отдают предпочтение долгосрочным, надежным и компетентным партнерам, идя на предоставление им ряда преимуществ. Неэтичное же поведение чаще всего вызывает убытки, если не сразу, в момент краткосрочного получения прибыли от своих поступков, то при современном развитии информационной среды спустя некоторое время с приобретением репутации недостойного партнера. Именно поэтому так важно каждому предпринимателю нести ответственность за результаты собственного бизнеса и оценивать риски и последствия всех своих действий.

Таким образом, *этика бизнеса* – это деловая этика, основанная на честности, открытости, верности данному слову, способности действовать на рынке в соответствии с существующими законодательством и традициями.

2.2. Корпоративная социальная ответственность организаций

Понимание и принятие на себя компаниями социальной ответственности привело к возникновению к концу 20 в. термина «*корпоративной социальной ответственности*» (КСО), в целом понимаемого как этическое поведение организаций по отношению к человеческому обществу.

КСО – это, во-первых, выполнение организациями социальных обязательств, предписываемых законом, и готовность неукоснительно нести соответствующие обязательные расходы. Во-вторых, КСО — это готовность добровольно нести необязательные расходы на социальные нужды сверх пределов, установленных налоговым, трудовым, экологическим и иным законодательством, исходя не из требований закона, а по моральным, этическим соображениям. В целом, КСО предполагает:

- производство в достаточных количествах продукции и услуг, качество которых соответствует всем обязательным нормам, при соблюдении всех законодательных требований к ведению бизнеса;
- соблюдение права работников на безопасный труд при определенных социальных гарантиях, в том числе, создание новых рабочих мест;
- содействие повышению квалификации и навыков персонала;
- защиту окружающей среды и экономию невозполнимых ресурсов;
- защиту культурного наследия;

- поддержку усилий власти в развитии территории, где размещена организация, помощь местным учреждениям социальной сферы;
- помощь малоимущим семьям, инвалидам, сиротам и одиноким престарелым;
- соблюдение общепринятых законодательных и этических норм ведения бизнеса.

Обобщая вышесказанное, стоит отметить, что понятие корпоративной социальной ответственности опирается *на концепцию 3P*, заключающуюся в том, что руководитель организации должен уделять равное внимание работе на прибыль (profit), заботе о персонале, клиентах и партнерах (people) и мероприятиям, направленным на защиту окружающей среды (planet).

КСО компаний – обязательная составляющая корпоративного управления во всех развитых странах. В России же пока только крупные организации постепенно внедряют в свою деятельность концепцию социальной ответственности, что обусловлено рядом факторов.

1. Руководители подавляющей части российских компаний слышали о КСО, но для них социальная ответственность исчерпывается обязанностью соблюдать законы, а присоединение к Хартии РСПП [3] через членство в его региональных организациях носит формальный характер.

2. Руководство федеральных и региональных органов власти не использует принципы КСО в своем взаимодействии с бизнесом и профсоюзами, а их персонал в массе своей не представляет, что и как надо делать, чтобы перейти от деклараций и соглашений к системной повседневной работе по внедрению принципов КСО.

3. В бизнес-организациях, в органах власти и в профсоюзах отсутствует системный и скоординированный менеджмент социальной деятельности. Усилия по обеспечению качества, удовлетворению социальных нужд персонала, охрана труда и окружающей среды, взаимодействие с местным сообществом и органами власти не связаны единой социальной политикой, не определяются социальными целями и не реализуются на основе программ скоординированных инвестиций.

Указанные выше факторы во многом связаны с отсутствием относительно простых, понятных и доступных документов по реализации принципов корпоративной социальной ответственности.

А между тем, основными *результатами* правильной социальной политики компании являются:

- укрепление доверия со стороны зарубежных партнеров по бизнесу, которые охотнее строят деловые отношения на долговременной основе с социально успешными компаниями;
- возможность привлекать и удерживать квалифицированные кадры в условиях их острого дефицита;
- формирование вокруг предприятия зоны социального благополучия.

Вопросы к семинарским занятиям

1. Этика бизнеса: история, сущность, последствия нарушения.
2. Основные концепции в этике бизнеса.
3. Понятие и основные положения КСО.
4. Преимущества и недостатки КСО для бизнеса.
5. Сущность и принципы глобального договора ООН.

6. Социальная Хартия российского бизнеса и КСО.
7. Стандарт SA 8000:2001 «Социальная отчетность».
8. Стандарта ИСО 26000 и КСО.
9. Стандарт ВOK-КСO-2007.
10. Стандарт CSR-КСO-2008.
11. Примеры опыта КСО организаций США.
12. Примеры опыта КСО стран Европейского союза.
13. Примеры опыта КСО российских организаций.

Перечень кейсов для самостоятельного разбора студентами под контролем преподавателя

1. Кейс «Цель оправдывает средства?».
2. Кейс «Этические принципы Интернета».
3. Кейс «Я выиграл – ты проиграл».
4. Кейс «Проблемы компании «Гранит».
5. Кейс «Социальная ответственность ОАО Концерна «Аксион».
6. Кейс «Социальная ответственность «ИНТАЛЕВ».
7. Кейс «Социальная ответственность ОАО «Газпром».

Практическое упражнение «Оценка уровня этичности организации»

Напротив каждого утверждения поставьте следующие оценки:

СС – совершенно согласен; С – согласен; НС – не согласен; СНС – совершенно не согласен

№ п/п	Утверждение	Оценка
1	Не следует ожидать, что работники будут сообщать о своих ошибках руководству	
2	Бывают случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом	
3	Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности: поэтому иногда необходимо давать примерные цифры	
4	Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от начальства Нам всегда следует поступать так, как велят наши руководители, хотя мы можем	

сомневаться в правильности этих действий

6 Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время, и ничего страшного в этом нет

7 Психологически иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников

8 Я бы раскрыл желательную дату отгрузки заказов, чтобы заполучить этот заказ

9 Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания

10 Руководство должно быть ориентировано на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства, которые мы применили

11 Если ради получения крупного контракта потребуется устройство банкета или незначительное изменение политики организации, я дам на это разрешение

12 Без нарушения политики организации и существующих инструкций жить совершенно нево

можно

13 Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировалась «нехватка», а не «излишки»

14 Использовать время от времени копировальную технику организации для личных или местных целей вполне приемлемо

15 Унести домой то, что является собственностью компании (карандаши, бумага, ленты для пишущих машин и т.д.), - приемлемая дополнительная льгота

16 Если есть возможность работать по совместительству в организации конкурента, то это частное дело работника и вполне приемлемо

17 Заниматься посторонними делами или своим личным бизнесом в помещении организации и в рабочее время - допустимо, если это не вредит организации, не снижает ее доходы

18 Предложить лицам, ответственным за покупку ваших товаров, выгодную работу, сделку - допустимо

19 Принять подарки, деньги от другой организации вполне допустимо

20 Клевета, ложь, пренебрежительное замечание о конкурентах допустимы, если они сделаны в интересах организации

21 Принцип «взаимосвязи» или «ты мне - я тебе» вполне допустим и укрепляет отношения с партнерами

22 Обманывать коллег, делать ложные заявления в целях организации допустимо

23 Если нужно, то можно использовать мощь организации для запугивания или угроз по отношению к конкурентам с целью добиться своих целей

24 Предъявить организации счет за несъеденные обеды, неизрасходованный бензин, неиспользованные авиабилеты допустимо и является маленькой добавкой к личному доходу

25 Угрозы по отношению к наемным работникам в целях решения задач организации допустимы

26 Использование грубости и насилия по отношению к подчиненным в случае крайней необходимости допустимо

27 Ношение оружия на территории организации с согласия администрации допустимо

28 Сексуальные домогательства на территории организации не являются слишком грубым нарушением этических отношений

29 Запугивания подчиненных в интересах повышения уровня дисциплины допустимы

ы

- 30 Работать и не нарушать национальное законодательство невозможно
- 31 Дискриминация по признакам цвета кожи, религии, возраста, национальности, инвалидности, стажа работы может быть допустима с различными оговорками

Ключ: за каждую оценку СС поставьте 3 балла, С – 2 балла, СНС – 1 балл, НС – 0 баллов.

Если вы набрали баллов в сумме:

- 10-20 - высокий этический уровень;
- 21-30 - приемлемый этический уровень;
- 31-48 - средний этический уровень;
- 49-61 - низкий этический уровень;
- 62-79 - очень низкий этический уровень;
- Свыше 80 - охраняйте ценности от самого себя.

Практическое упражнение «Социальная ответственность компании»

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.

Деловая игра «Оказание давления»

Описание деловой игры

И.И. Иванов – многообещающий молодой менеджер, быстро продвигающийся по службе. Когда он только начинал свою карьеру, его начальником был П.П. Петров – завзятый «трудоголик», чей опыт и знания очень помогли Иванову в то время. Два года спустя ситуация изменилась и Иванов стал начальником Петрова, карьера Петрова после этого застопорилась. В последнее время Иванов и Петров работают в этой же организации и видятся не часто. Недавно Петрову посоветовали выдвинуть свою кандидатуру на вступление в члены клуба профессиональных управленцев, чтобы познакомиться там с людьми, которые могли бы «подтолкнуть» его карьеру в нужном направлении. Клуб был создан для продвижения идей высокого уровня профессионализма в мире бизнеса. Но Петров знает, что Иванов – член этого клуба и председатель отборочной комиссии. Собеседование проводится в помещении клуба. Для этого случая Петров оделся наиболее тщательно, хотя его гардероб не отличался большим выбором. Когда он к назначенному времени приехал в клуб, его попросили подождать в зале для приглашенных. Ожидание заняло 15 минут. Когда секретарь наконец ввел Петрова в роскошно обставленный зал заседаний, тот оказался лицом к лицу с членами отборочной комиссии из 8 человек во главе с Ивановым. Все они были одеты в дорогие официальные костюмы. Петрова посадили в торце длинного стола, за которым расположились члены комиссии. Таким образом, комиссия с Ивановым во главе как бы образовала группу «своих» напротив Петрова, единственного среди них «чужака». Во время последующего собеседования Иванов ни разу не дал понять, что знаком с Петровым, и не пытался обратить внимание комиссии на потенциальную ценность этого человека для клуба. Через несколько дней после собеседования Петров случайно встретил Иванова на работе. Ему было неловко задавать Иванову какие-либо вопросы по поводу результатов собеседования, а Иванов первым об этом не заговаривал.

Постановка задачи

Обсудить методы оказания давления отдельными людьми или группами, желающими продемонстрировать особое значение своей роли или должности. В данном случае задачей является оценка поведения членов отборочной комиссии. Вопросами для обсуждения являются следующие:

1. Как вы думаете, почему Иванов решил организовать собеседование подобным образом?
2. Какие действия мог бы предпринять Петров, чтобы хоть в какой-то степени повлиять на ход собеседования?
3. Как вы думаете, Петрова приняли в члены клуба?

Методические указания

В ходе собеседований, проводимых с различными целями, члены комиссий зачастую демонстрируют серьезность и важность своей деятельности, часто внушая при этом собеседнику даже чувство страха. Например, некоторые комиссии поддерживают статус своей деятельности посредством униформы - судьи в зале суда, академики в мантиях и т.п.

Описание хода деловой игры

Студенты делятся на группы по 5 человек. Каждая группа проводит собеседование, затем письменно отвечает на поставленные вопросы, при этом обсуждая ответы в своей группе. Затем происходит общее обсуждение ситуации. При этом если у студентов существует определенный опыт работы, они могут привести примеры других методов «запугивания», используемых членами отборочных комиссий.

3. Профессиональная этика

3.1. Понятие, содержание и предмет профессиональной этики

Трудовая деятельность является основной сферой общественной жизни. От ее нравственных целей и содержания зависит благополучие многих людей. При этом в профессиональной деятельности существуют специфические (общие для представителей одной профессии) отношения людей друг к другу, к обществу, а также нравственные нормы, которые регулируют эти взаимоотношения.

Профессиональная этика – это нравственные нормы, которые регулируют взаимоотношение людей в трудовой деятельности и отношение человека к своим профессиональным обязанностям, долгу.

Предметом профессиональной этики выступают:

- качества личности специалиста, необходимые для выполнения профессионального долга;
- нравственные взаимоотношения специалистов и объектов/субъектов их деятельности (врач – пациент, преподаватель – студент и т.д.);
- взаимоотношения коллектива организации с обществом;
- взаимоотношения людей внутри трудового коллектива и нормы, которые их регулируют;
- цели и методы профессионального обучения и воспитания.

Основным *содержанием профессиональной этики* выступают нормы поведения, предписывающие определенный тип нравственных отношений между людьми, необходимый для выполнения своего профессионального долга, а также обоснование, толкование кодексов, задач и целей профессии. При этом обоснование моральных отношений в сфере труда предполагает:

- определение целей и мотивов трудовой деятельности;
- выявление нормативов и средств реализации намеченной цели;
- оценку результатов труда и их общественную значимость.

Особенности профессиональной этики представлены на рис.3.1.

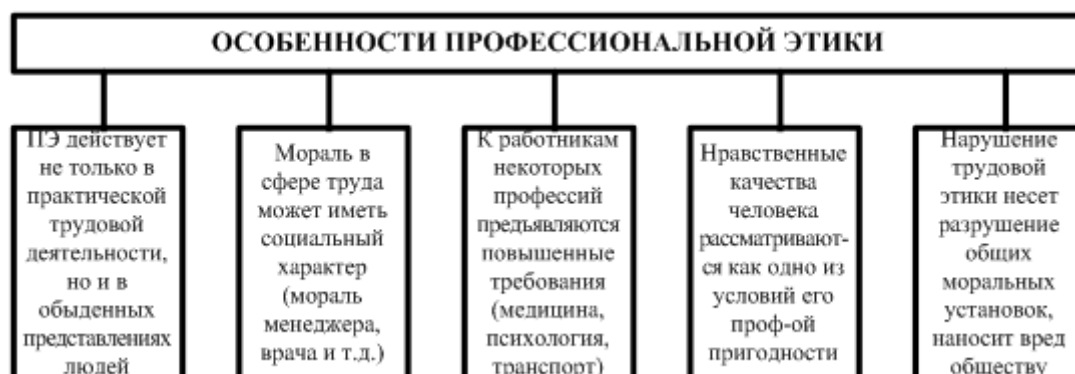


Рисунок 3.1. Базовые особенности трудовой этики

Несмотря на наличие универсальных принципов деловой этики, трудовая этика имеет отчетливую профессионально-ориентированную спецификацию.

3.2. Кодексы профессиональной этики

Нормы, которых должны придерживаться члены профессий, определены в их *кодексах профессиональной этики*. Подразумевается, что кодексы профессиональной этики регулируют профессиональную деятельность всех членов профессии, как практикующих самостоятельно, так и работающих по найму.

Считается, что кодексы профессиональной этики должны формулировать строгие нормы поведения членов профессий. Однако, на самом деле эти кодексы призваны решать самые разные задачи. Некоторые кодексы просто используются для того, чтобы продемонстрировать, что такая-то группа является профессией. Некоторые кодексы провозглашают свод идеалов (чаще недостижимых), к достижению которых члены профессии должны стремиться и которыми они должны руководствоваться в своей практике. Другие кодексы или их разделы носят дисциплинарный характер, определяя минимум условий, которые должен соблюдать член профессии. Если же член профессии не соблюдает этот минимум, он подвергается наказаниям, наиболее серьезное из которых — это исключение из состава профессии. Есть кодексы, которые формулируют этикет данной профессии. Существуют единые кодексы, включающие и свод идеалов, и перечень дисциплинарных правил, и нормы профессионального поведения.

Если профессиональный кодекс призван служить основой, позволяющей данной профессии претендовать на автономию от непрофессионального общественного контроля (например, врачи и юристы), которому подвержены другие группы, такой кодекс должен обладать следующими свойствами.

1. Кодекс должен быть регулятивным, целенаправленным. Включение в него идеалов не возбраняется. Но в нем следует точно определить, какие его положения представляют собой идеалы, а какие носят дисциплинарный, карательный характер. Если кодекс фактически не регулирует поведение членов профессии, она фактически не располагает публичной декларацией, служащей для общества основанием для признания ее профессией. Общество признает автономию профессии при условии, что она обязывает своих членов придерживаться более высоких норм поведения, чем соблюдают члены других групп, а поэтому профессиональные нормы должны быть известны населению, их должны воспринимать как более высокие, чем другие нормы.

2. Кодекс призван защищать общественные интересы и интересы тех, кого профессия обслуживает. Если общество не извлекает выгоды от предоставления профессии автономии, оно должно лишиться этой привилегии. Кодекс не должен являться средством самообслуживания профессии. Кодексы могут быть использованы для служения интересам профессии за счет общества. Некоторые правила (например, правила, касающиеся установления размеров гонораров или ограничения рекламы) защищают профессию и противоречат интересам общества. Положения кодексов, препятствующие конкуренции внутри профессии, обычно не в интересах общества; они направлены на подчеркивание негативных, монополистических свойств профессии.

3. Кодексы должны быть точно сформулированными и честными. Кодекс, который просто утверждает, что члены профессии не должны лгать, красть или обманывать, не требует ничего сверх того, что требуется от всех других людей. Когда кодекс составлен честно, в нем отражены аспекты профессии, характеризующие конкретные специфические искушения, которые могут испытывать члены профессии. Автономия предоставляется профессии потому, что ей известны возможные специфические ошибки, недостатки данной профессии — ее темные стороны, ее неэтичные, хотя и не совсем противозаконные методы. Если такие методы в кодексе точно не определены, профессия фактически не контролирует свою деятельность.

4. Кодекс должен быть и контролируемым, и контролирующим. Если кодекс не содержит положений о предъявлении обвинений и о применении наказаний, он представляет собой не более чем декларацию об идеалах. Если профессия не может всей своей деятельностью доказать, что она контролирует своих членов, у общества нет основания верить, что она это делает. В подобных

случаях нет оснований для предоставления профессии особых привилегий. Соответственно, общество должно принимать законы, касающиеся деятельности членов данной профессии и устанавливающие контроль за их деятельностью, точно так же, как оно контролирует представителей других родов занятий.

Хотя профессии и могут добиваться выполнения правил своих кодексов, они все же не являются судебными инстанциями. Нарушение профессионального кодекса влечет за собой лишь ограниченные дисциплинарные меры. Самым жестоким наказанием, как уже было сказано выше, может служить исключение из состава профессии наряду с преданием публичной огласке проступка. Наиболее часто практикуется вынесение порицания.

Профессиональные кодексы обычно игнорируют такие проблемы, с которыми сталкиваются по крайней мере некоторые члены профессии. В профессиональных кодексах часто уточняются обязанности по отношению к клиенту или пациенту, к предпринимателю (если член профессии работает по найму), к населению и к самой профессии. Что приходится делать члену профессии, когда эти обязанности вступают друг с другом в противоречие? Например, как должен поступить работающий в компании врач, когда ему велят не разглашать информацию о росте показателей связанных с работой заболеваний среди рабочих завода? Являются ли его обязанности по отношению к обществу и по отношению к пациентам (рабочим) выше, чем обязанности по отношению к предпринимателю?

Кроме того, профессиональные кодексы не содержат и указаний на то, какие должны последовать меры, когда сама профессия действует неподобающим образом.

Вопросы к семинарским занятиям

1. Сущность и назначение профессиональной этики.
2. Категории призвания и профессионального долга.
3. Кодекс профессиональной этики: за и против.
4. Профессионализм, свободные профессии и кодекс этики.
5. Противоречия общей этики, реальности и кодексов профессиональной этики.

Перечень кейсов для самостоятельного разбора студентами под контролем преподавателя

1. Кейс «Правила профессиональной этики и добросовестной деятельности Некоммерческого партнерства "Торговая система РТС"».
2. Кейс «Кодекс профессиональной этики Российского общества оценщиков».
3. Кейс «Кодекс профессиональной этики работников Санкт-Петербургской торгово-промышленной Палаты».
4. Кейс «Футбольный бизнес»
5. Кейс «Каноны полицейской этики».
6. Кейс «Кодекс этики профессиональных бухгалтеров».
7. Кейс «Кодекс этики российского врача».

8. Кейс «Кодекс профессиональной этики адвоката».

9. Кейс «Этический кодекс педагога-психолога».

10. Кейс «Кодекс судейской этики».

11. Кейс «Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих».

Разбор конкретных ситуаций

Ситуация 1. Представьте, что в вашей компании разрабатывается новая система выставления счетов клиентам. Встает вопрос о том, сколько нужно резервировать средств для обнаружения и исправления ошибок. По одному из вариантов добавляется около 40% к общей стоимости, но существенно повышается качество информации в итоговой базе данных. В противном случае вы рискуете тем, что некоторые клиенты посчитают вашу цену излишне завышенной. Вложите ли вы дополнительные 40%? Какие факторы вы будете рассматривать при решении этого вопроса?

Ситуация 2. Иван Геннадиевич для вас больше, чем босс. Он тот, кто способствовал вашему быстрому продвижению на новом месте работы. Вы часто вместе обедаете и даже играете в теннис. Однажды за столом, говоря об ожидаемом обновлении компьютеров, он упоминает, что компания XYZ Computer выделила ему 1000 долл. на "благие цели". Иван Геннадиевич просит забыть об этом. Две недели спустя вы узнаете, что заключен контракт с компанией XYZ несмотря на то, что цена, предложенная компанией ABC Computer, ниже и у вашей компании в прошлом были проблемы с надежностью продуктов XYZ. Сообщите ли вы вышестоящему начальнику о поступке Ивана Геннадиевича? Почему?

Ситуация 3. Иванов — надежный союзник вашего отдела. Он защищал перед генеральным директором ваши крупные проекты, такие, как развертывание большого пакета автоматизации продаж и др. Вероятно, вы работали бы где-то в другом месте, если бы не Иванов. Но вдруг вы узнаете, что Иванов использует нелегальный офисный пакет Lotus Development, тогда как для всей компании стандартом является Microsoft Office. Вы предложили ему купить лицензионную копию, но он отказывается. Ваши действия?

Ситуация 4. Что делать, если обнаруживается, что ваша компания вела двойную бухгалтерию на двух различных компьютерах?

Ситуация 5. Врач компании, стала замечать возрастающее число случаев заболевания эмфиземой легких у рабочих, длительное время работающих на заводе компании. Она сообщает об этом руководству, и ей предлагают продолжать регистрировать число подобных случаев, но никому об этом не сообщать. В следующем году, с увеличением числа заболевших, она приходит к выводу о наличии связи между устаревшей вентиляционной системой на различных участках завода и числом заболевших. Она ставит в известность об этом руководство фирмы, и ей снова предлагают продолжать наблюдение, но не проводить анализов и ничего никому не говорить, чтобы не встревожить рабочих. Есть ли у нее моральная обязанность поступать так, как ей велят? Есть ли у нее моральная обязанность предпринимать что-либо другое, кроме того, что ей велят?

4. Управленческая этика

4.1. Управленческая этика: понятие, сущность, значение. Основные заповеди менеджера

Управленческая этика исследует правила и нормы поведения менеджера, требования, предъявляемые обществом к его стилю работы, характеру общения с людьми, социальному облику.

Управленческая этика – наука, рассматривающая поступки и поведение человека, действующего в сфере управления, в том аспекте, в каком действия менеджера соотносятся с общечеловеческими этическими ценностями. В широчайшем спектре ее внимания все проблемные вопросы взаимоотношений менеджера и подчиненных, особое место среди которых занимают вопросы соотношения цели и средств в их работе.

Признавая престижность позиции менеджера, предполагающую высокий профессионализм и уровень образования, хороший уровень оплаты труда, нельзя забывать о значимости моральной и этической стороны его работы, оказывающей влияние на направление развития, культуру, систему духовных ценностей и образ жизни всего общества.

Бесспорно, руководитель служит примером отношения к своим служебным обязанностям для рядовых сотрудников и других управленцев. Кроме того, любой поступок менеджера производит пролонгированный эффект, поскольку своими этичными или неэтичными действиями он формирует в течение некоторого времени комплекс моральных устоев окружающих его людей: подчиненных, потребителей, поставщиков, конкурентов. Другими словами, выполняя воспитательную функцию, менеджер формирует культуру отношения к организации и производимой продукции, правила общения сотрудников друг с другом, основы вертикальных контактов и т.п. Что касается внешней среды, то менеджеры (особенно высшего звена управления) обуславливают стандарты отношений с конкурентами, поставщиками, партнерами и т.д. В связи с этим, современный менеджер должен быть образцом безукоризненного нравственного поведения и воспитывать те же качества у своих подчиненных и партнеров.

Осознавая роль института менеджмента в обществе, представители бизнеса, науки и религии выработали ряд заповедей делового человека, особенно занимающегося управленческой деятельностью. Кратко перечислим данные заповеди:

1. Не забывая о хлебе насущном, следует помнить о духовном смысле жизни. Не забывая о личном благе, следует заботиться о благе ближнего, благе общества и Отчизны.
2. Богатство – не самоцель. Оно должно служить созиданию достойной жизни человека и народа.
3. Культура деловых отношений, верность данному слову помогает стать лучше и человеку и экономике.
4. Человек – не «постоянно работающий механизм». Ему нужно время для отдыха, духовной жизни, творческого развития.
5. Государство, общество, бизнес должны вместе заботиться о достойной жизни тружеников, а тем более о тех, кто сам не может заработать себе на хлеб. Хозяйствование – это социально ответственный вид деятельности.
6. Работа не должна убивать и калечить человека.
7. Политическая власть и власть экономическая должны быть разделены. Участие бизнеса в политике, его воздействие на общественное мнение может быть только прозрачным и открытым.

8. Присваивая чужое имущество, пренебрегая имуществом общим, не воздавая работнику за труд, обманывая партнера, человек преступает нравственный закон, вредит обществу и себе.

9. В конкурентной борьбе нельзя употреблять ложь и оскорбления, эксплуатировать порок и инстинкты.

10. Нужно уважать институт собственности, право владеть и распоряжаться имуществом. Безнравственно завидовать благополучию ближнего, посягать на его собственность.

В целом эти заповеди – кодекс экономической этики, являющийся прямым руководством к действию, соблюдая которые делового человека ждет успех.

4.2. Правила делового общения в работе менеджера

В организации общение может происходить как «по горизонтали», так и «по вертикали». В любом случае и менеджеру, и подчиненным следует соблюдать универсальные принципы деловой межличностной коммуникации.

Общение «сверху-вниз»

В деловом общении «сверху-вниз», т.е. в отношении руководителя к подчиненному, золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель».

Общение «снизу-вверх»

В деловом общении «снизу-вверх», т.е. в отношении подчиненного к своему начальнику, общее этическое правило поведения можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные». Знать, как следует обращаться и относиться к своему руководителю, не менее важно, чем то, какие нравственные требования следует предъявлять к своим подчиненным. Без этого трудно найти «общий язык» и с начальником, и с подчиненными. Используя те или иные этические нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать своим союзником, но можно и настроить его против себя, сделать своим недоброжелателем.

1. Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочении справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.
2. Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то приказывать, но можете сказать: «Как вы отнесетесь к тому, если бы...?» и т.д.
3. Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.
4. Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.
5. Будьте преданны и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.

6. Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т.д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.

7. Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы действий.

Общение «по горизонтали»

Общий этический принцип общения «по горизонтали», т.е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам».

Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги. Применительно к коллегам-управляющим следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений — дело весьма непростое. Особенно если речь идет об общении и отношениях внутри одного предприятия. В этом случае они нередко являются соперниками в борьбе за успех и продвижение по службе. В то же самое время это люди, которые вместе с вами принадлежат к команде общего управляющего. В рассматриваемом случае участники делового общения должны чувствовать себя равными по отношению друг к другу.

1. Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого.
2. Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.
3. Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами.
4. В отношениях между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.
5. ЕСЛИ вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестных и неквалифицированных - ведь по нему там будут судить о вас и о вашем отделе в целом. Помните, может случиться, что с вами поступят таким же безнравственным образом.
6. Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.
7. Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще.
8. Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику. Помните: что посеешь, то и пожнешь.
9. Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловых возможностей. Если они не оправдаются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.
10. Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах.

11. Старайтесь слушать не себя, а другого.

12. Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все равно все выплывет наружу и встанет на свои места.

13. Посылайте импульсы ваших симпатий – словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Улыбайтесь, смотрите прямо в глаза.

14. Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

4.3. Управленческий этикет

Существует ряд правил делового этикета, которые должен соблюдать каждый менеджер. Перечислим наиболее важные и распространённые из них.

Правило 1: придя на работу, приветствуйте первым своих коллег, независимо от их должности, пола и возраста.

Правило 2: научитесь управлять своим поведением – будьте вежливыми, приветливыми, доброжелательными и улыбчивыми.

Правило 3: обращайтесь ко всем подчиненным на «вы» – это необходимое условие для поддержания нормальных служебных отношений и сохранения трудовой дисциплины.

Правило 4: будьте осторожны при приказании и просьбе. Помните, приказ уместен тогда, когда вы даёте поручение, входящее в круг прямых обязанностей подчиненного. Тон при этом должен быть вежливым. Кстати, подчиненные лучше воспринимают поручения в форме просьбы, а не приказа, особенно женщины.

Правило 5: не забывайте благодарить и взыскивать.

Правило 6: свою точку зрения отстаивайте до принятия решения. Когда решение принято, рассматривайте его как свое собственное.

Правило 7: создавайте настрой на успех.

Правило 8: делайте все вовремя, будьте пунктуальными, назначенные встречи вносите в рабочий календарь.

Правило 9: менеджер (как и любой другой работник) обязан хранить секреты организации.

Правило 10: говорите и пишите грамотно.

Правило 11: соблюдайте данные обещания.

Правило 12: старайтесь по возможности быть доступными сотрудникам территориально и по времени.

Правило 13: одежда, манеры, поведение должны быть безупречны в любых ситуациях.

Правило 14: необходимо владеть различными формами деловой коммуникации [\[6\]](#).

Вопросы к семинарским занятиям

1. Управленческая этика и управленческий этикет.
2. Речевой этикет руководителя.
3. Приемы воздействия на деловых партнеров и подчиненных.
4. Проблема деловых и межличностных отношений на работе: гендерный аспект.
5. Проблема деловых и межличностных отношений на работе: дружба между сотрудниками.
6. Проблема деловых и межличностных отношений на работе: служебный роман.
7. Правила делового этикета для подчиненных.
8. Этика оформления офиса менеджера и подчиненных.
9. Соблюдение этикетных форм в ситуации увольнения сотрудников.
10. Адаптация менеджера на новом месте.
11. Правила облегчения адаптации нового сотрудника-подчиненного.
12. Требования к внешнему облику менеджера.
13. Коммуникативные принципы оптимизации служебного общения.

Темы эссе

1. Этика нейтралитета в управлении: за и против.
2. Этика и мораль руководителя в экстремальных ситуациях в организации.
3. Дружба в бизнесе.
4. Быстрый карьерный рост и хорошие взаимоотношения с коллективом: возможно ли?
5. Конкуренция как причина совершенствования культуры управления.
6. Соотношение цели и средства в деловом мире.
7. Этика выгодных связей: за и против.

Деловая игра «Критика»

Описание ситуации

Ниже представлен диалог руководителя с подчиненным.

Действующие лица: г-н А - начальник отдела; г-н В - заместитель начальника отдела; г-н С - молодой сотрудник отдела.

Г-н А (обращается к г-ну С): «Г-н Д говорил, что из-за какой-то глупости с вашей стороны не состоялось подписание договора с заказчиком». (Обращаясь к г-ну В): «И вот в этом он весь. Ничего серьезного поручить нельзя». (Обращаясь к г-ну С): «Я в твои годы такие проблемы как орешки щелкал!»

Г-н С: «Г-н А! Но ведь вы...»

Г-н А: «Не перебивайте меня! Г-н В! Но ведь он неглупый парень. Помнишь, как он помог нам при разработке последнего проекта? Ладно. Дело в принципе поправимо. Возьмите на себя вопрос с подготовкой договора. Поручил бы я исправить положение г-ну С, да он еще дров наломает, как и в этот раз».

Г-н С: «Г-н А! Позвольте мне...»

Г-н А: «Все, разговор окончен».

Постановка задачи

На основании представленного диалога руководителя с подчиненными участникам игры следует установить, какие правила критики нарушает руководитель. После анализа ситуации и ответов на поставленные вопросы участники должны сформулировать основные правила критики и составить логическую схему последовательности их применения.

Методические указания

На предварительном этапе участники разбора ситуации совместно с преподавателем формулируют основные правила критики. На последующем этапе участники анализируют представленный выше вариант деловой беседы и выделяют те моменты диалога, в которых руководитель отдела нарушает правила критики. По каждому из выделенных моментов участники устанавливают, в чем именно проявилось нарушение и каковы должны быть действия руководителя в конкретной ситуации. На завершающем этапе разбора ситуации участники должны установить такую последовательность применения правил критики, которая наилучшим образом помогает конструктивному восприятию критических замечаний. При этом участники должны ответить на вопрос, имел ли право руководитель на критику в данной ситуации.

Упражнение «Роль руководителя в ситуации конфликта»

Методические указания

Руководители в среднем тратят 20% своего времени на разрешение различного рода конфликтов. В условиях кризиса организации, угрозы банкротства, когда возникает ситуация повышенной конфликтности, руководителям особенно трудно найти верное решение. Чаще всего руководители используют упрощенную модель управления конфликтом. Ее суть:

- отсутствие направленности на сотрудничество;
- подчеркивание различий, игнорирование общих точек зрения;
- ставка на «моральный разгром» или устранение противника («выигрыш-проигрыш»);
- полярность в оценке одних и тех же фактов.

В некоторых организациях даже введены «запреты» на конфликтные ситуации, что специально оговаривается в правилах, регламентирующих поведение сотрудников организации. В результате разрываются контакты, ситуация выходит из-под контроля.

Вместе с тем мировой опыт свидетельствует о том, что именно конфликтные ситуации могут являться точками роста и развития организации, могут дать существенный толчок для формирования в ней новых отношений.

Однако для реализации этой важной функции конфликтов требуются два существенных условия:

во-первых, изменение отношения руководителя к конфликтам, формирование позитивного отношения к ним и умения «видеть» в конфликтах конструктивное начало;

во-вторых, формирование у руководителя умения анализировать конфликтные ситуации, управлять ими, обогащение «репертуара» технологий разрешения конфликтов.

Конфликтология рекомендует конструктивную модель поведения руководителя, суть которой состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы. Руководитель при этом:

- выступает в качестве организатора диалога, демонстрируя не слабость, а неагрессивность намерений, жест доброй воли;
- предоставляет конфликтующим сторонам возможность спокойно обосновать свои претензии, способы разрешения предмета спора и желаемого конечного результата;
- формулирует права конфликтующих сторон, определяет допустимые формы поведения.

Вопреки традиционному мнению о предпочтительности «жестких» решений в управленческой деятельности сотрудничество дает шанс найти в ходе дискуссии способствующие выходу из тупика решения.

Основные положения этики управления, культуры управленческого труда сводятся к следующим подходам:

- руководитель призван быть управляющим, полагающимся не на свою власть, а на помощь и кооперацию подчиненных; он не ищет «козла отпущения», а показывает, как надо сделать;
- от руководителя требуется уверенность в себе и своем бизнесе, которая демонстрирует его способность владеть ситуацией в любых условиях;
- огромное значение имеет способность ценить время подчиненных. Непроизводительные затраты времени как своего, так и подчиненных — сигнал неудовлетворительного стиля руководства;
- руководитель обязан своевременно информировать подчиненных о недостатках в их работе, быть способным выслушивать и учитывать замечания о своих недостатках. Нельзя критиковать ради критики;
- строгость, требовательность к подчиненным всегда должна быть обоснована; негативной оценке подвергается не личность, а тот или иной промах человека;
- важные качества руководителя — вежливость, тактичность. Каждый человек всегда внутренне протестует против грубости; приказы нужно отдавать в вежливой форме;
- важно как умение говорить, так и умение слушать, излагать свои мысли кратко и четко; важно дать человеку возможность выговориться, снять психологическое напряжение;
- непереносимое условие успеха руководителя — знать и изучать своих подчиненных, проявлять заботу об их потребностях и проблемах.

Исходные данные и постановка задачи

Прочтите и обдумайте два интервью с генеральными директорами крупных организаций. Ответьте на следующие вопросы:

1. Можно ли сделать какие-то выводы относительно стабильности и успеха в деятельности данных организаций?
2. Можно ли отнести обоих директоров к разряду эффективных и профессионально пригодных руководителей? Обоснуйте свои выводы. Укажите резервы успеха, которые не используются ни тем, ни другим.
3. Как быть, если с вами рядом работает человек, который неприятен вам своими манерами, внешним видом, привычками?
4. Как должны вести себя подчиненные, чтобы не провоцировать конфликты со своим первым руководителем?
5. Какие наблюдения и выводы вы могли бы еще добавить к обсуждению данных интервью?

Интервью с генеральным директором № 1

Вопрос: Каким образом Вы находите выход из конфликтов внутри Вашей организации?

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

Ответ: Я постоянно им говорю, что они плохие работники; у нас нет кадров; у меня нет помощников; мне приходится работать самому за вас.

Интервью с генеральным директором № 2

Вопрос: Почему Вы уволили своего заместителя?

Ответ: Вы понимаете, он с самого начала меня очень раздражал!

Вопрос: Чем он Вас раздражал?

Ответ: Меня раздражало в нем все! Если бы вы видели, как он пьет кофе, как разворачивает конфеты, как шуршит бумажками! Я его уволил, ничего не сказав.

Вопрос: Кто в Вашей фирме, кроме Вас, принимает решения?

Ответ: Все решения принимаю Я!

Вывод автора интервью. Работники современных российских предприятий не защищены ни в личностном плане, ни в законодательном. Они в полной власти первых руководителей, не обученных культуре управленческого труда.

Упражнение «Этика и стиль руководства»

В менеджменте особое значение приобретает определение подходящего стиля и этики руководства. Принято считать, что, прежде всего, менеджер обязан задать себе вопрос, что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам. Далее он должен определить, каков уровень зрелости сотрудников в

отношении выполнения данной задачи. Предлагаем четыре варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю Светлане.

I. Светлана, я продиктую вам письмо, которое сегодня необходимо отправить. "Уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы..."

Здесь подробно, в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

II. Светлана, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе просмотреть.

При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение и, при необходимости, вносятся коррективы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.

III. Светлана, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я посетил утром, с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.

В этом случае дается распоряжение (что требуется), и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, в том случае, если сотрудник сам об этом попросит (например: вы сами подпишете письмо или это сделаю я?). Осуществлять ли контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

IV. Светлана, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом?

Данную манеру руководства называют "делегирование": дается распоряжение о том, что требуется, а выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

Определите свою позицию по различным стилям в руководстве - какой вариант вы считаете предпочтительным и почему.

Разбор конкретных ситуаций

Ситуация 1. Вы обсуждаете с младшими руководителями своего подразделения вопрос, имеющий принципиальное значение. Тон разговора постоянно повышается. Появляется резкость в выражениях. Н этом совещании находятся и несколько рядовых сотрудников. Что должен предпринять в этой ситуации старший руководитель?

Ситуация 2. На сегодняшнее утро Вы для беседы вызвали подчиненного, который часто опаздывает на работу. Вы по стечению обстоятельств задержались дома и пришли на работу с опозданием. Подчиненный ждет Вас. Как Вы поведете себя?

Ситуация 3. Вы принимаете работников по личному вопросу. К Вам стал часто приходиться сотрудник, который подробно и долго излагает свое недовольство обслуживанием в столовой, приемом в медпункте, обращением вахтеров. С каждым его приходом Вы убеждаетесь, что человек повторяется, не беспокоясь о том, что отнимает у Вас время, задерживает других посетителей. Что бы Вы предприняли на месте руководителя?

Ситуация 4. К Вам пришел рабочий с просьбой отпустить его с работы на день. Вы спрашиваете о цели. Оказывается, он хочет использовать этот день на поиски другого места работы. Его уход

лишит ваш участок очень нужного и квалифицированного специалиста. Как бы Вы отреагировали на просьбу рабочего?

Ситуация 5. Вас назначили начальником отстающего участка. Вы изучили сложившуюся здесь обстановку и решили провести собрание. Надо подготовиться к выступлению перед ним. Как бы Вы построили свое выступление?

Ситуация 6. Вы – руководитель семинара. Один из слушателей говорит: «Все, что Вы сейчас рассказывали, не имеет отношения к практике, оторвано от жизни». Вы говорите:

Ситуация 7. Идет собрание... Слова одного из подчиненных явно приятны Вам. Он хвалит Ваши организаторские способности, хватку, умение воодушевлять людей и т.д. При этом он приводит конкретные примеры. Как Вы будете реагировать на это выступление в своем заключительном слове?

Ситуация 8. Вы проводите производственное совещание. Один из присутствующих, инженер Костин, резко высказался против Вашего предложения, мотивируя свою точку зрения заботой об интересах коллектива. В душе Вы не уважаете этого человека, считаете его обыкновенным «критиканом», плохим работником. Как Вы будете реагировать на выступление инженера Костина?

Самооценка практических навыков искусства управленческого общения и решения определенных деловых ситуаций

Удовлетворенность работой

Один из ваших подчиненных заявил, что не испытывает удовлетворения от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как вы отреагируете на подобное заявление подчиненного?

А. Думаю, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако фирма не может предоставить такую возможность всем работникам. Поэтому постараюсь убедить работника, что многие сотрудники терпеливо трудятся на порученных им участках.

Б. Объясню, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получить большое удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

Удовлетворенность трудом — это ощущение того, что вы полностью раскрываете в нем свои силы и способности и что ваша работа должным образом оценивается окружающими. Одна и та же работа может порождать удовлетворенность и разочарование: все зависит от того, как вы относитесь к ней. Поэтому, если заявитель будет переведен на желательную для него работу, а его настрой и отношение к выполняемым обязанностям останутся неизменными, то временно появившаяся удовлетворенность на новом месте вряд ли будет долго сохраняться. Сама по себе перемена работы никогда не пойдет на пользу. Кроме того, стоит пойти на поводу у одного, как сразу же возникает вопрос о необходимости перевода на лучшие места и других сотрудников. Во всех случаях необходимо добиваться правильного понимания подчиненными сущности удовлетворенности работой. Правильный ответ — вариант Б.

Управленческие действия

В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности исполнение указаний, исходящих от вышестоящих начальников. Управляющий должен решить, как именно добиться реализации этих указаний, как на это мобилизовать подчиненных и т.д. Однако

вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретных целей. Как должен действовать управляющий в этих случаях? Какой вариант действий выбрать?

А. Запросить необходимые указания у начальства.

Б. Проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.

В. Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия лучше всего после того, как поступят указания сверху.

Определение основных направлений деятельности организации и ее целей — обязанность высшего управленческого звена. Однако в организациях со сложным механизмом управления, огромными масштабами работы, большой географической рассредоточенностью предприятий высшие управляющие не всегда имеют возможность дать четкие инструкции и определить наиболее оптимальные направления и цели деятельности для каждого конкретного участка работы. В подобных условиях нельзя ждать или добиваться указаний от вышестоящего руководства, нельзя занимать пассивную, выжидательную позицию. Нужно действовать самостоятельно и инициативно. При этом будет правильным, если управляющий возьмет ответственность за принятые меры на себя. Правильный ответ — вариант Б.

Управление конфликтом

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новых форм работы, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше, по вашему мнению, действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде установить контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противника силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников внедрения новых методов, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

В зависимости от того, какое решение будет принято, последствия конфликта могут перерасти в функциональные и дисфункциональные, что в свою очередь может повлиять на возникновение последующих разногласий. Проблему желательно решать таким образом, чтобы она устраивала обе стороны, благодаря чему стороны приобретут опыт сотрудничества и улучшатся отношения между людьми. Правильный ответ — вариант В.

5. Деловой этикет. Дресс-код

5.1. Деловой этикет: сущность, требования, принципы

Слово «этикет» (от фр. *etiquette*) произошло от названия карточек – «этикеток», которые во Франции при Людовике XIV раздавали на светских приемах. На них были изложены правила поведения, за соблюдением которых следили церемониймейстеры.

Этикет – система правил поведения в общественных местах при контактах с другими людьми.

На этикет огромное влияние оказывают идеологические и социально-экономические факторы.

Современный этикет определяет нормы поведения в различных обстоятельствах: на улице, на работе, в гостях, на официальных приемах. Существует несколько разновидностей этикета: дипломатический, придворный, общегражданский, служебный, деловой, профессиональный. Наиболее официальными являются дипломатический и придворный этикеты. Профессиональный – регулирует исполнение обязанностей представителей какой-либо профессии.

Деловой этикет представляет собой свод правил и норм целесообразного поведения партнеров по совместному делу, обеспечивающий уважение человеческой личности и неукоснительное соблюдение правовых, финансовых и этических обязательств.

К общепринятым принципам культуры поведения относят: *приоритет старшего и женщины, принцип гигиены и эстетический принцип.*

Профессор Э.А. Уткин выделяет основные *требования* делового этикета:

1. Вежливость и корректность.
2. Тактичность и деликатность.
3. Скромность.
4. Пунктуальность и обязательность.

Грубое несоблюдение любого из этих требований обязательно приводит к серьезным проблемам в деловых отношениях.

Выделяют пять основных *принципов бизнес-этикета*

1. Принцип разумного эгоизма – выполняя свои рабочие функции, не мешай другим выполнять свои.
2. Принцип позитивности – если нечего сказать приятного или положительного, лучше молчать. А вот другие проявления этого принципа:

- не сплетничайте и не передавайте слухи. Вы думаете, что Вы запускаете копьё, на самом же деле Вы запускаете бумеранг;

- не допускайте обсуждения физических достоинств или недостатков кого бы то ни было, а также дискриминации по полу или расовой принадлежности. Помните: то, что Петр говорит о Павле, больше говорит о Петре, чем о Павле;

- если Ваше остроумие унижает других – воздержитесь от такого остроумия.

3. Принцип предсказуемости поведения в различных бизнес-ситуациях.

4. На работе нет мужчин и женщин, есть только статусные различия.

5. Принцип уместности: определенные правила в определенное время, в определенном месте, с определенными людьми.

5.2. Этикет приветствий и представлений

Этикет приветствий и представлений — совокупность правил первоначального межличностного взаимодействия, касающихся внешнего проявления отношения к людям.

При всей кажущейся простоте правил взаимных приветствий и представлений они требуют определенных знаний и достаточного внимания. В современном деловом этикете выработаны некоторые правила относительно знакомства и приветствий в зависимости от пола, возраста и должности контактирующих людей, а также от того, находятся ли они в группе или в одиночку. Первичное правило приветствия состоит в том, что в любой ситуации оно должно показывать вашу расположенность и доброжелательность. На характере приветствия не должно сказываться ваше настроение или негативное отношение к другому человеку.

В процессе взаимоотношений могут складываться различные ситуации, имеющие специфику приветствия, представления друг другу или рукопожатия. Эта специфика выражается главным образом в том, кто обладает правом или обязан быть первым в указанных действиях. Для наглядности отображения права или обязанности «первого шага» кого-либо из сотрудников в некоторых наиболее характерных ситуациях приведены в табл. 5.1. Данная таблица отражает несколько основных, наиболее часто встречающихся ситуаций. Эти ситуации можно условно назвать вариантами встречи сотрудников одной или различных организаций, причем эти сотрудники находятся в различном положении, исходя из их возраста, пола, должностного уровня и т. п.

Таблица 5.1. – Правила приветствий и представлений

№	Ситуация или вариант встречи сотрудников	Должен быть первым при:		
		приветствию	рукопожатию	представлению
1.	Мужчина	+	+	+
2.	Женщина	+	+	+
3.	Старший по возрасту	+	+	+
4.	Младший по возрасту	+	+	+
5.	Старший по должности	+	+	+
6.	Младший по должности	+	+	+
7.	Проходящий мимо группы	+	+	+
8.	Стоящий в группе	+	+	+
9.	Входящий в комнату	+	+	+
10.	Находящийся в комнате	+	+	+
11.	Обгоняющий идущего	+	+	+
12.	Руководитель делегации, входящей в комнату	+	+	+
13.	Руководитель делегации, находящийся в комнате	+	+	+

Этикет представления. Существует ряд общепринятых правил этикета, которые необходимо соблюдать при представлениях и знакомствах. Так, мужчина, независимо от возраста и положения, всегда представляется женщине первым. Младших по возрасту или служебному положению мужчин и женщин следует представлять более старшим, а не наоборот. При равном положении (ранге) более молодой представляется более пожилому, подчиненный — начальнику, один человек представляется паре, группе, обществу, даже женщина представляется супружеской паре первой.

Когда в обществе (гостях) представляют одного человека сразу несколькими, обычно громко называют его фамилию, имя. Представляемый отвечает легким поклоном всему обществу. Кланяться каждому отдельно не принято.

Если мужчина в момент представления сидит, он обязан встать. Женщина может не вставать, за исключением тех случаев, когда ее представляют даме значительно старше ее по возрасту или положению.

Любое представление сопровождается легким поклоном. Следует избегать глубоких поклонов, резких движений и шелканья каблуками.

После представления человек, которому представляют нового знакомого, называет свою фамилию и добавляют "Очень приятно". "Рад с Вами познакомиться". Тот, кого представляют, говорить этого в момент представления не должен. Новые знакомые, как правило, обмениваются несколькими словами, вступают в непродолжительную беседу. Инициатором такой беседы является человек, старший по рангу и положению, или женщина.

К женщине предпочтительно обращаться по фамилии мужа. В трудно произносимых и сложных именах можно обойтись и без этого, употребив международную форму "мадам".

Членов своей семьи представляют, как правило, не называя их фамилий, например: "Федор Степанович, позвольте представить Вам моего сына Ивана".

В гостях, на вечерах, ужинах и других подобных мероприятиях для представления лучше прибегать к помощи посредника из числа знакомых гостей или членов семьи хозяина. Однако если нет человека, который мог бы вас представить, можно представиться самому. Если кто-нибудь представляется вам, в ответ следует назвать свою фамилию.

Этикет знакомства. Если кто-то знакомит двух людей, он должен сам назвать представляемых. Нельзя подвести их друг к другу и сказать: "Познакомьтесь", обязывая их самих назвать себя. Это невежливо.

Если надо познакомить женщину с мужчиной, следует сказать, обращаясь к женщине, например: "Нина Ивановна, разрешите представить Вам Филиппа Константиновича" или "Разрешите Вас познакомить: это Филипп Константинович".

При обращении к официальным лицам, имеющим государственный статус или воинское, дипломатическое, религиозное звание, как правило обходятся без упоминания имени. Говорят: "Господин президент", "Господин премьер-министр", "Господин генерал" (не называя полного чина, скажем "генерал-майор", "генерал-лейтенант" и т.д.). Этикет предусматривает и такую примечательную деталь: обращаясь к официальному лицу, обычно его немного "повышают" в должности. Так, подполковника именуют "господин полковник", посланника — "господин посол", заместителя министра — "господин министр". При представлении военнослужащих указывается их воинское звание, например: "Товарищ (господин) генерал, разрешите представить Вам полковника Кузнецова".

В том случае, если представляющий знакомит людей одного возраста и пола, он должен представить менее знакомого человека более знакомому.

Этикет рукопожатий. После представления новые знакомые обмениваются приветствиями и в большинстве случаев рукопожатиями. Первым руку подает тот, кому представляется новый знакомый. Подавать руку следует в последний момент, идти с протянутой рукой или обмениваться рукопожатием через стол не принято.

Если женщина или старший по положению, возрасту не предлагает руки, следует слегка поклониться. Протягивать вместо руки несколько пальцев или кончики пальцев нетактично. Как правило, следует протягивать для рукопожатия правую руку. Если она по какой-то причине занята или повреждена (в повязке), можно протянуть левую руку, но предварительно извинившись.

Рукопожатие не должно быть слишком сильным или, наоборот, чрезмерно слабым. Трясти руку неприлично, не рекомендуется и пожимать ее двумя руками.

Хотя рукопожатие и стало привычным и стандартным ритуалом, оно может передать отношение людей друг к другу. Первый вариант — вы чувствуете, что человек как бы доминирует над вами, т. е. пытается вами управлять и надо быть с ним поосторожнее. Это происходит потому, что его рука направлена вниз по отношению к вашей руке и вы чувствуете довольно сильное давление. Как правило, такой человек первым протягивает руку для рукопожатия. Второй вариант — человек протягивает руку так, что его ладонь смотрит вверх и таким образом он дает вам понять, что готов подчиняться и признает ваше лидерство. Третий вариант — руки движутся параллельно друг к другу и вертикально по отношению к плоскости пола. Давление ладоней также примерно одинаковое. Это отношения равенства, партнерства.

Существуют определенные правила этикета в отношении не только форм приветствий, но и условий, в которых наиболее целесообразно применять ту или иную форму. Молодые обязаны приветствовать старших первыми, так же как мужчина — женщину, лица младшего ранга (служебного положения) — старших, запаздывающий — ожидающего, входящий — присутствующих и т.д. Однако женщина, входя в комнату, где уже собрались гости, должна первой приветствовать всех присутствующих, не ожидая, когда с приветствиями к ней обратятся мужчины. Мужчины же, в свою очередь, не должны ждать, когда женщина подойдет к ним и поздоровается. Лучше, если мужчины поднимутся и пойдут ей навстречу. Уходя, женщина должна также первой попрощаться. Лицам равного ранга, возраста, положения можно порекомендовать следовать совету, высказанному графом А.А.Игнатьевым, автором известной книги "50 лет в строю"; "Из двух офицеров, имеющих одинаковое звание, первым здоровается тот, кто более вежлив и воспитан". Кстати, это положение содержится во французском военном уставе прошлых времен.

Входя в помещение, в котором находятся приглашенные хозяином гости, человек должен поздороваться с каждым присутствующим отдельно или со всеми сразу. Подходя к столу, поприветствовать всех присутствующих и, занимая свое место, еще раз поздороваться с соседями по столу. При этом руку подавать в обоих случаях необязательно.

На официальных приемах в первую очередь приветствуют хозяйку или хозяина, после них дам, сначала более пожилых, затем — молодых; после этого — более пожилых и старших по положению мужчин, а затем остальных гостей. Хозяйка и хозяин должны пожать руку всем гостям, приглашенным в свой дом.

Большое значение при приветствиях имеет манера держаться. На человека, с которым здороваетесь, следует смотреть прямо, с улыбкой. Неблагоприятное впечатление производит человек, который, протягивая правую руку для приветствия, левую руку держит в кармане, смотрит в сторону, вниз или продолжает разговаривать с другим человеком. Такая невежливость не располагает к продолжению знакомства.

Сидящий мужчина, приветствуя даму или старшего по возрасту или положению человека, должен обязательно встать. Если он приветствует лиц, проходящих мимо, не вступая с ними в разговор, он может не вставать, а лишь приподняться.

Если встречаются супружеские пары, то сначала женщины здороваются друг с другом, затем мужчины приветствуют женщин, и лишь после этого мужчины приветствуют друг друга.

Первой здоровается женщина, идущая в обществе мужчины, с женщиной, которая идет (или стоит) в одиночестве.

Женщина первой приветствует мужчину, если она его обгоняет.

На улице первым кланяется проходящий мужчина стоящему.

Приветствуя знакомую женщину на улице, мужчина должен поднять шляпу или кепи (но не берет или зимнюю шапку). Если приветствие сопровождается рукопожатием, мужчина должен снять перчатку, а женщина может ее не снимать, поскольку перчатки (шелковые, матерчатые, лайковые), сумка, шарф, головной убор являются частью дамского туалета. Однако варежки и теплую кожаную перчатку рекомендуется снимать и женщине.

Женщине в знак приветствия никогда не целуют руку на улице: делают это только в помещении.

В лифте не представляются, но в присутствии дамы мужчины снимают шляпу.

При обращении к незнакомому человеку всегда следует говорить "Вы". На "ты" можно обращаться лишь к близким людям, родным, родственникам (если они моложе или ваши ровесники), детям и друзьям. В ряде иностранных языков, в частности, в английском вообще нет обращения на "ты".

Вербальный этикет допускает так же применение различных психологических приемов, таких как, например, форм напутствия и краткой оценки общения. Это словесные обороты типа: «Удачи Вам», «Желаю успеха», «Приятно было встретиться».

Если вы обращаетесь к незнакомому человеку с какой-то просьбой, обязательно используйте вступительные слова: "Простите", "Извините", "Будьте добры", "Позвольте" и т. д.

При приветствии и прощании, кроме слов «Здравствуйтесь», «Добрый день» и «До свидания», желательно присоединение имени и отчества собеседника, особенно, если он занимает по отношению к вам подчиненное положение.

Если позволяют условия и время беседы, возможен обмен нейтральными фразами: «Как дела?» — «Спасибо, нормально. Надеюсь, что и у Вас все обстоит хорошо» — «Спасибо, да».

В заключение следует отметить, что в этикете нет мелочей, поэтому всегда надо стремиться к проявлению максимальной вежливости и соблюдению общепринятых правил и норм поведения и общения.

5.3. Дресс-код

В последние годы многие российские компании стали вводить для своих сотрудников DRESS-CODE. *Дресс-код* – это набор требований к одежде и одно из внешних проявлений корпоративной культуры организации. Применительно к деловой среде *дресс-код* понимается как стиль одежды, рекомендованный и обязательный не только для ношения в офисе и во время проведения деловых переговоров, но для неформального общения с коллегами.

Это понятие еще недавно имело отношение лишь к западному образу жизни. Теперь оно стало актуально и для российской действительности. Во многих крупных компаниях дресс-код регламентирован до мелочей – от цвета сорочки и костюма до высоты каблуков и качества аксессуаров. На небольших же предприятиях речь идет о деловом стиле в общих чертах,

определяющих скорее запрещенные предметы гардероба. Офисный стиль одежды следует выбирать исходя не из общепринятых норм и правил, а из нравов, царящих в офисе.

В общем виде принято различать следующие коды:

- *Court dress* (придворное платье, диктуется соответствующим двором);

- *Formal (Full formal, Full dress, Formal attire)* — женщинам бальные платья, мужчинам днём *Morning dress* — светлый (за исключением похорон) фрак или костюм со светлыми жилетом и галстуком, вечером *White tie* — чёрный фрак с белой бабочкой;

- *Semi-formal (Smoking, Le Smoking)* — женщинам коктейльные или вечерние платья, мужчинам смокинг с тёмной бабочкой (днём может потребоваться *Stroller* — чуть менее формальная разновидность *Morning dress*);

- *Informal (Cocktail (old-style) or Business attire)* — деловые костюмы.

- *Smart casual (Business casual (old-style), Cocktail (new style), Executive Casual, Corporate Casual)* — женщинам слаксы, джинсы или юбка с блузкой или водолазкой, допустимы модный ремень, пиджак, куртка или свитер в зависимости от общего стиля, ботинки или туфли на среднем каблуке обуваются на колготки, чулки или носки. Допустимы украшения, такие, как серьги, но они, как и всё остальное, должны гармонировать со всем остальным костюмом. Мужчинам брюки (иногда джинсы) и рубашка с длинным рукавом (можно без галстука), свободные туфли типа мокасин, обутые на носки для ношения с костюмом, ремень обязателен. Возможна спортивная куртка (не ветровка).

- *Business casual (Dressy, Resort Casual, Country Club, Casual chic, Semi-casual, Neat casual)* — женщинам капри, длинные шорты или тканевые брюки (обычно не джинсы или брюки из тяжёлой хлопчатобумажной ткани) с поло; мужчинам рубашка или поло и хлопчатобумажные брюки с ремнём и свободными туфлями, обутыми на носки (рис. 5.2.).



Приведем пример наиболее распространенных офисных стилей одежды (табл.5.2).

Таблица 5.2. – Три альтернативных стиля одежды

<i>Консервативный стиль</i>	<i>Стиль взаимодействия</i>	<i>Творческий стиль</i>
<i>(классический)</i>	<i>(неформальный)</i>	<i>(свободный)</i>
<p>Подходит юристам, банкирам, государственным служащим.</p> <p>Основная функция – придать авторитет и подчеркнуть компетентность. Стиль, основательно проверенный временем.</p>	<p>Подходит сотрудникам фирм, которые заняты коммуникацией, установлением отношений и торговлей.</p> <p>Основная функция – быстро вызвать расположение. Одежда этого стиля не должна радикально отличаться от классического костюма.</p>	<p>Подходит к таким сферам деятельности, как мода, дизайн, реклама, косметика, шоу-бизнес.</p> <p>Основная функция – показать наличие творческого потенциала. Вы должны стараться выглядеть лучше и постоянно быть в ногу с модой.</p>
<i>Консервативный стиль</i>	<i>Стиль взаимодействия</i>	<i>Творческий стиль</i>
<i>(классический)</i>	<i>(неформальный)</i>	<i>(свободный)</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Классический костюм. – Максимальный контраст между сорочкой и костюмом. – Комплектные аксессуары, находящиеся в согласии с костюмом. – Хорошие часы, серьги классической формы. – Макияж для женщин легкий. – Обувь на среднем каблуке. – Юбка длиной до уровня колена. – Мужчинам – никаких аксессуаров, кроме хороших часов, обручального кольца. – Одеколон, духи – нейтральных ароматов. – Мужчина должен быть хорошо выбрит. – У женщины – строгая прическа, волосы подобраны. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ничего яркого. – Стиль базируется на уменьшении контраста между сорочкой и костюмом. – Мужчинам полный костюм можно не надевать. – Легкий макияж для женщин обязателен. – Допускается легкая борода у мужчин. – Допускается сочетание классической сорочки с джинсами темных тонов у мужчин. – Возможно ношение часов на металлическом ремешке. – Стиль прически – более свободный, но не распущенные волосы. 	<ul style="list-style-type: none"> – Новики моды, авангард. – Свитера с необычной горловиной или жакеты с неправильными линиями. – Приближенные к классическим формы брюк для женщин. – Мужчинам можно галстук не надевать. – Цвет – хороший способ показать себя. <p>Помните, то порой маленькое яркое пятно в ансамбле лучше, чем ярко-красный переливающийся костюм.</p>

Вопросы к семинарским занятиям

1. История развития делового этикета.
2. Поведение в общественных местах.
3. Этикет деловых приемов: деловой завтрак, деловой обед, ланч.
4. Этикет деловых приемов: прием «Бокал шампанского», «Чай», «Жур фикс».
5. Этикет деловых приемов: коктейль, фуршет.
6. Этикет деловых приемов: ужин, вечерний прием «А ля фуршет».
7. Правила пользования столовыми приборами.
8. Деловой стиль: business formal, business general.
9. Офисный стиль одежды smart casual.
10. Три важных зоны в облике делового человека. Аксессуары.

Темы докладов

1. Психологическое воздействие цвета: цветовая гамма костюмов, офисов и других составляющих имиджа делового человека.
2. Психоанализ символического значения одежды.
3. Дресс-код как внешняя составляющая корпоративной культуры организации (на конкретном примере).
4. Приветствие, представление, титулирование.
5. Визитная карточка в деловой жизни.
6. Требования этикета к рабочему месту и служебному помещению.
7. Этикет служебных взаимоотношений мужчины и женщины.
8. Сувениры и подарки в деловой сфере.
9. Этикет и имидж делового человека.
10. Этикет невербального общения.

Практические задания

1. Заполните таблицу 5.3.

Таблица 5.3. – Особенности деловых приемов

<i>Вид приема</i>	<i>Время проведения</i>	<i>Длительность</i>	<i>Что подается</i>	<i>Форма одежды</i>
<i>Завтрак</i>				

Ланч

«Бокал шампанского»

Чай

«Жур фикс»

Коктейль

Фуршет

Обед

Ужин

«А ля фуршет»

2. Соблюдение этикета является важнейшей составляющей процесса формирования эффективного имиджа делового человека. В связи с этим:

2.1. Попробуйте 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).

2.2. Проанализируйте собственный имидж делового человека по вышеприведенной схеме. В качестве опоры воспользуйтесь тестом «Ваш имидж». В конце работы сделайте вывод о соответствии собственного имиджа Вашему представлению об идеальном имидже делового человека (в соответствии с вашей сферой деятельности).

Тест «Ваш имидж»

Основные этапы работы

Первый этап связан с индивидуальной работой личности. Необходимо внимательно прочитать нижеприведенный список качеств, относящихся к имиджу, и оценить особенности проявления у себя этих качеств, то есть оценить по пятибалльной системе степень выраженности у себя каждого из приведенных качеств. Кроме того, нужно выделить те качества, которые сам человек считает важными для себя.

Второй этап. На этом этапе работают люди, хорошо знающие тестируемого. Они оценивают особенности проявления качеств также по пятибалльной системе и выделяют наиболее важные качества. Если проводится тестирование руководителей больших коллективов, то необходим и третий этап.

Третий этап. На этом этапе работает группа сотрудников (экспертов), которые анализируют выступления, переговоры. Они выставляют свои оценки по перечисленным качествам.

Четвертый этап. На этом этапе сопоставляются все полученные оценки качеств имиджа. Далее следует выделить те качества, которые отнесены к значимым, но имеют низкую оценку. Именно на эти качества следует обратить наибольшее внимание и начать их коррекцию.

Внимание: можно ограничиться только первым этапом проведения оценки, но тогда стоит помнить о высокой доли субъективизма и недостаточности валидности полученных результатов.

Перечень качеств для самооценки и оценки:

- | | | |
|----------------------------------|--|---|
| 1. Адекватная мимика | 21. Культура | 41. Решительность |
| 2. Аксессуары | 22. Лидерские качества | 42. Романтический настрой |
| 3. Аккуратность | 23. Любовь к людям | 43. Самообладание |
| 4. Аргументированность | 24. Мечтательность | 44. Сила воли |
| 5. Вера в добро | 25. Наличие легенды | 45. Сила голоса |
| 6. Выразительность жестов | 26. Обаяние | 46. Способность к преодолению препятствий |
| 7. Высокая самооценка | 27. Обувь | 47. Индивидуальный стиль |
| 8. Высокие цели | 28. Обучаемость | 48. Тактичность |
| 9. Достойные средства | 29. Общительность | 49. Терпение |
| 10. Героизм | 30. Ораторское мастерство | 50. Уверенность в себе |
| 11. Гибкость мышления | 31. Оригинальность мышления | 51. Умение меняться |
| 12. Житейский опыт | 32. Ответственность | 52. Умение слушать |
| 13. Запоминающаяся внешность | 33. Ощущение единения с природой и обществом | 53. Хорошие манеры |
| 14. Заразительность высказываний | 34. Позитивная позиция | 54. Чистота помыслов |
| 15. Идейная насыщенность | 35. Походка | 55. Чувство юмора |
| 16. Известность | 36. Прическа | 56. Широта интересов |
| 17. Искренность | 37. Приятная улыбка | 57. Элегантность |
| 18. Крепкое здоровье | 38. Приятный тембр голоса | 58. Эмоциональность |
| 19. Компетентность | 39. Профессионализм | 59. Энергичность |
| 20. Костюм | 40. Развитый интеллект | 60. Эрудиция |

Этот перечень качеств составлен на основе структуры имиджа, но он не окончательный, поскольку сам имидж изменяется в зависимости от конкретной ситуации. Целесообразно добавить те качества, которые, по мнению самого тестируемого, его близких и коллег или экспертов, в списке отсутствуют. Опросы также дают представления о тех качествах, которые желательны для клиентов

и партнеров. Иногда их целесообразно включать в перечень качеств, иногда нет, но анализировать необходимо всегда.

Обработка результатов

Воспользуйтесь ключом. Баллы, которыми оценили качество, поставьте в соответствие с их нумерацией.

Ключ:

· процессуальная составляющая имиджа
14, 17, 18, 26, 29, 31, 41, 43, 44, 48, 49, 50, 52, 58, 59;

· внутренняя составляющая имиджа
4, 11, 12, 19, 21, 22, 28, 30, 32, 39, 40, 51, 55, 56, 60;

· внешняя составляющая имиджа
1, 2, 3, 6, 13, 20, 27, 35, 36, 37, 38, 45, 47, 53, 57;

· ядро имиджа
5, 7, 8, 9, 10, 15, 16, 23, 24, 25, 33, 34, 42, 46, 54.

Максимальное количество баллов каждой составляющей делового имиджа равно 75, но таким оно может быть у идеальной личности. Подсчитайте количество баллов на основании ваших оценок и выясните, какие качества вашего имиджа и его составляющие выражены у вас сильнее, а какие слабее. Это позволит вам эффективно и целенаправленно формировать свой имидж.

Информация к размышлению – базовый гардероб деловой женщины

Базовый гардероб деловой женщины должен состоять из следующих вещей (советы от Э. Хромченко)

- Маленькое черное платье
- Юбка-карандаш
- Черный брючный смокинг (костюм, в котором есть брюки и жакет)
- Темно-синие джинсы
- Черные брюки, закрывающие каблук
- Кипенно-белая рубашка
- Классический кашемировый джемпер цвета беж с V-образным вырезом
- Черная водолазка
- Майка с коротким рукавом
- Белая майка на плечиках («алкоголичка»)
- Классическое кашемировое бежевое пальто
- Лодочки на высокой шпильке (черные / телесные)

- Классические высокие сапоги (черные / темно-коричневые)
- Балетки (черные / телесные)
- Бежевые мокасины
- Жемчужное кольцо
- Широкий пояс из черной однотонной кожи
- Маленькая сумочка-клатч на тонком ремешке
- Сумка на цепочке, размером со среднюю книгу
- Объемная сумка на двух ручках, лучше цвета загара
- Крупные часы, похожие на мужские
- Плащ-тренч
- Яркий классический шелковый платок-каре
- меховой шарф

Информация к размышлению – трактовка предпочтений в одежде с точки зрения психологии

Что мог бы сказать основатель психоанализа Фрейд о Вас по Вашей одежде?

Если человек гармоничен, его одежда не режет глаз окружающим. Значит, с ним все в порядке, он в ладу со своим внутренним "я", уважает прежде всего самого себя и с таким же уважением будет относиться к окружающим. Любая дисгармония в облике - признак изъянов, затаившихся комплексов, о которых человек не догадывается или не хочет признаться даже самому себе.

Тем не менее, будет интересно отметить, что стремление деловых дам к таким элементам и аксессуарам, как подкладные плечи, зонт-трость и шейный платок, завязанный узлом под мужской галстук, может свидетельствовать, что "Эдиповый" период формирования личности прошел в пользу идентификации с отцом. Итоговое послание окружающим – "Дело и интеллект – главное в жизни".

С другой стороны, повышенная приверженность к разнообразной бижутерии, оборкам на юбках, рюшкам на блузках и "завитушкам" на голове может свидетельствовать о проблемах становления личности – неуверенности, нестабильности, нереализованности женщины именно как женщины (борьба в "Эдиповом" треугольнике завершилась полной победой матери, но дочка так и осталась девочкой на всю жизнь). "Я еще молода и жду любви," – вот итоговое послание окружающим.

Что касается мужского пола, то самое основное – наличие или отсутствие галстука. Это не больше и не меньше как... "мужской" символ, и то, что он для вас из себя представляет! Большое значение также придается предпочитаемым аксессуарам, например, их форме.

Если обратить внимание на тон одежды, то у человека, обычно выбирающего розово-голубые расцветки, очевидна регрессия и инфантилизм, а упорный и внесезонный выбор черно-белой гаммы будет говорить о повышенном уровне тревожности данной личности.

Привычка застегиваться на все пуговицы говорит о том, что человек боится людей, ответственности, всегда в дурном настроении и ждет : от жизни гадостей. Одежда для него – защитный панцирь. Он стремится не проявлять чувств и лучше вообще их не иметь. Человек, уверенный в своих силах, может позволить себе и не застегиваться. Две расстегнутые пуговицы на сорочке свидетельствуют, что человек способен принимать решения, не боится перемен, а порой и сам эти перемены организует.

Как видите, подходы психологов к одежде часто находятся в противоречии с требованиями бизнес-этикета.

6. Этические нормы различных форм деловой коммуникации

6.1. Основные формы деловой коммуникации

Деловая коммуникация отличается от простого общения тем, что в процессах ее осуществления ставится цель и конкретные задачи, которые должны быть решены. В деловом общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером без потерь с обеих сторон. В этом смысле этика служит своеобразным посредником, позволяющим быстрее найти оптимальное решение, сгладить острые углы, с достоинством выходить из затруднительных ситуаций.

В целом, деловые коммуникации могут быть прямые (предполагающие непосредственный контакт) и косвенные (возникающие в случаях, когда между партнерами существует какая-либо пространственно-временная дистанция).

Деловая коммуникация может осуществляться в следующих формах:

1. *Деловая беседа* – передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам и проблемам. Деловая беседа выполняет ряд функций: взаимное общение работников из одной деловой сферы; совместный поиск, выдвижение или разработка рабочих идей и замыслов; контроль и координирование деловых мероприятий. Она может быть непосредственной или опосредованной, чаще всего, *по телефону*. Данная форма деловых коммуникаций может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса.
2. *Деловые переговоры* – основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда целенаправленны и предполагают заключение сделок, подписание соглашений и контрактов.
3. *Собеседование* – используется при решении кадровых вопросов: при приеме на работу, увольнении.
4. *Спор* – столкновение мнений, разногласие по какому-либо вопросу, борьба за отстаивание собственных позиций. Спор может быть реализован через полемику, дебаты, дискуссии и т.д.
5. *Деловое совещание* – способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов.
6. *Презентация* – первое официальное представление заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции, фирмы и ее создателей. С помощью презентации информируют и убеждают потенциальных клиентов и партнеров в необходимости приобретения конкретной продукции или услуги.
7. *Торги* – это способ продажи и закупки товаров, размещения заказов на подрядные работы путем привлечения предложений от нескольких поставщиков и подрядчиков и выбора наилучшего из них. В результате торгов заключается юридическая сделка с тем деловым партнером, который предложил наиболее выгодные условия.
8. *Деловая переписка* – обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи информационного сообщения.
9. *Пресс-конференция* — мероприятие для СМИ, проводимое в случаях, когда есть общественно значимая новость, и организация или отдельная известная личность, непосредственно связанные с

этой новостью, желают дать свои комментарии по этой новости, которые были бы интересны и важны для общественности.

Любая форма деловой коммуникации носит уникальный, своеобразный характер, предполагая каждый раз разных участников, условий, предмета обсуждения. Но, тем не менее, все формы должны строиться в соответствии с определенными, универсальными принципами деловой этики.

6.2. Визитная карточка в деловой коммуникации

Визитная карточка — небольшой лист тонкого картона (или плотной бумаги высокого качества), на котором напечатаны основные сведения о ее владельце.

Употребление визитных карточек имеет свою историю. Впервые они появились во Франции в XVII веке, хотя нечто похожее существовало в древнем Китае. В дореволюционной России визитные карточки были весьма распространены. Прежде всего, они были своеобразным свидетельством визита. Так, например, извещая о своем возвращении, принося благодарность и т.д., необходимо было являться с визитом лично, а в случае отсутствия хозяев оставлялась визитная карточка. Практичны и удобны были визитные карточки, имеющие на 4-х углах начальные буквы обозначений различных случаев, которые могли быть причиной посещения. Например, «п» — означало поздравление, «о» — отъезд, и, следовательно, прощальный визит, «ж» — желание осведомиться о состоянии здоровья, «в» — возвращение из длительной поездки. Загибался угол, где находилась буква, означающая цель визита.

В странах с развитой рыночной экономикой (как Запада, так и Востока) визитные карточки играют важную роль в современном деловом этикете и в большинстве случаев заменяют любой документ, в т.ч. удостоверение личности. Визитные карточки уже прочно входят в повседневную деловую практику и в нашей стране.

В процессе развития визитных карточек как элементов делового общения определились две важнейшие их функции: представительская и использование в качестве письменного послания.

При выполнении представительской функции наиболее известны следующие виды визитных карточек:

1. Карточка для специальных и представительских целей, на которой указывают фамилию, имя, отчество, полное название фирмы, должность, но не проставляют координаты — адрес и телефон. Таковую визитную карточку вручают при знакомстве. Отсутствие адреса и телефона указывает на то, что владелец карточки не намерен продолжать контакт с собеседником.
2. Стандартная деловая карточка, на которой указывают фамилию, имя, отчество, место работы, должность, служебный телефон, телефакс (телекс). Вручение такой карточки свидетельствует о намерении ее владельца установить тесные взаимосвязи с представленным ему лицом. Номер домашнего телефона на стандартной деловой карточке обычно указывают лишь представители творческих профессий, работающие большую часть времени в домашнем кабинете. Данный вид визитных карточек используется исключительно в служебной сфере.
3. Карточка организации (фирмы), на которой указывают адрес, телефон, телефакс (телекс). С такой карточкой отправляют поздравления, подарки, цветы, сувениры по случаю знаменательных дат. Наличие на карточке нескольких телефонов, номеров внутренней связи указывает на многочисленность ее персонала, а, следовательно, свидетельствует о ее солидности.
4. Визитные карточки для неофициального общения, на которых указывают фамилию, имя, отчество, иногда — профессию, почетные и ученые звания, но не проставляют реквизиты, подчеркивающие официальный статус. Разновидностью визитных карточек для неофициального общения являются совместные карточки супругов или «семейные» карточки, на которых указывают фамилию, имена и

отчества супругов (первым обычно пишется имя жены), а также домашний адрес и телефон. Такие карточки прикладывают к подаркам, которые преподносят от имени мужа и жены, оставляют при совместных неофициальных визитах.

При выполнении функции письменного послания в настоящее время в левом верхнем или нижнем углу визитной карточки проставляются установившиеся в международном протоколе обозначения (начальные буквы соответствующих французских слов), указывающие на повод, по которому посылается карточка, а именно:

P.f. — поздравление с праздником (p.f.N.A. — поздравление по случаю Нового года);

P.g. — выражение благодарности;

p.f.c. — выражение удовлетворения знакомством;

p.c. — выражение соболезнования;

p.p.p. — выражение соболезнования с готовностью помочь;

p.p. — для заочного представления;

p.p.c. — при прощании вместо личного визита (например, в случае длительного отпуска или окончательного отъезда из страны пребывания).

На визитные карточки с буквами p.g., p.p.c. принято не отвечать. В ответ на визитные карточки с буквами p.c., p.f., p.p.p. посылают свою визитку с буквами p. g., т. е. благодарят. На визитку с сокращениями p.p. ответ дается в адрес представляемого лица визитной карточкой без подписи. Это означает, что представление принято и можно налаживать личные контакты.

На визитных карточках могут быть и другие надписи, краткие сообщения на родном или иностранном языке. В таких случаях текст пишется в третьем лице, подпись не ставится.

При знакомстве первым вручает свою визитную карточку тот, чье должностное положение или ранг ниже. Если партнеры находятся на одном должностном уровне, первым вручает свою визитную карточку тот, кто младше по возрасту. Если же должностное положение и возраст партнеров одинаковы, первым вручает свою визитку тот, кто вежливее. При поездке за рубеж процедура немного упрощается, поскольку в этом случае первыми визитную карточку вручают хозяева.

Визитную карточку принято подавать партнеру так, чтобы он мог сразу прочитать текст. Нужно также отчетливо произнести имя и фамилию, чтобы партнер мог более или менее запомнить их произношение. Во время переговоров визитные карточки лучше положить перед собой, чтобы не ошибаться в именах. Однако заглядывать в них нужно незаметно, открыто считывать имя собеседника считается дурным тоном. Нельзя на глазах у хозяина визитки вертеть ее в руках, мять, делать пометки. Это может быть воспринято им как неуважение, а вы прославитесь плохими манерами.

В разных странах существуют свои правила по протягиванию визитной карточки. Согласно традициям Юго-Восточной Азии это, как правило, делается двумя руками, а текст визитки должен быть обращен к тому, кому она передается. Брать визитку также желательно двумя руками. В арабских странах ни в коем случае нельзя давать визитку левой рукой, т.к. левая рука у мусульман считается нечистой. Визитную карточку принято вручать лично, но она может быть послана курьером или шофером. Не рекомендуется, но допускается отправка визитных карточек по почте. Если визитные карточки, адресованные нескольким людям, отправляются в фирму по почте, то в верхнем левом углу визитки пишется фамилия того, кому предназначена.

Визитные карточки, привозимые адресату лично владельцем, загибаются в соответствии с местной традицией. В нашей стране принято загнуть, а затем распрямить правый верхний угол визитки или правую сторону по всей ширине. Фамилия того, кому оставляется визитная карточка, не пишется. Вручать ее с чувством благодарности лично адресату не принято. Серьезным нарушением правил этикета считается ситуация, когда, когда человек не узнает делового партнера, с которым когда-то обменялся визитными карточками.

Исправлять на визитках можно изменившиеся телефоны, просто зачеркнув старые и написав сверху новые. Но ни в коем случае нельзя исправлять должность, в этом случае нужно заказать новые визитки.

Визитки никогда не должны "вдруг" закончиться! В России или во Франции к отсутствию визитки при ведении переговоров партнер отнесется снисходительно и просто запишет информацию на листе бумаги, то в Японии бизнесмен, извиняющийся, что у него кончились визитки, полностью себя компрометирует. Собеседник воспримет это либо как несерьезность человека, либо, что еще хуже, как неуважение к себе.

Вопросы для семинарских занятий

1. Правила оформления визитных карточек.
2. Правила подготовки и проведения публичного выступления.
3. Правила подготовки и проведения деловой беседы.
4. Правила подготовки и проведения делового совещания.
5. Правила подготовки и проведения переговоров.
6. Правила подготовки и проведения собеседования.
7. Правила подготовки и проведения торгов.
8. Правила подготовки и проведения пресс-конференции.
9. Правила подготовки и проведения презентаций.
10. Правила подготовки и проведения выставок и ярмарок.
11. Правила телефонного общения.
12. Правила и нормы деловой переписки.

Практические задания

1. Заполните таблицу 6.1.

Таблица 6.1. – Характеристика стадий и этапов деловых переговоров

№ Стадия переговоров

Этапы переговоров

1. Подготовка переговоров 1.1. Определение целей переговоров

- 1.2. Выбор средств ведения переговоров
- 1.3. Установление контакта между сторонами
- 1.4.
- 1.5.
- 1.6.
- 2.1. Начало переговорного процесса
- 2.2.
- 2.3.
- 2.4. Разработка вариантов и предложений для договоренности
- 3.1.
3. Достижение согласия 3.2. Окончательное обсуждение вариантов решения
- 3.3.

2. Подготовьте проблематику для различных видов совещаний по общей целевой направленности. Каковы этические нормы выбора времени и места совещания?

3. Проанализируйте визитные карточки, имеющиеся у вас, с точки зрения правильности и корректности оформления.

4. Оформите свою визитную карточку (семейную, рабочую, личную).

Тест «Умеете ли вы вести деловое обсуждение»

Тест поможет проанализировать ваше поведение во время делового совещания, беседы, определить стиль поведения. Следует иметь в виду, что каждый из этих стилей зависит от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит авторитарное поведение, не допускающее возражений, в других — тактичное, гибкое поведение. Но все-таки авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше.

Ответьте на вопросы и запишите оценки в баллах (от 1 до 5):

1 – «нет», «так не бывает»; 2 – «нет, как правило, так не бывает»; 3 – неопределенная оценка; 4 — «да, как правило, так бывает»; 5 — «да, так всегда».

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении будут критиковать меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Прислушиваюсь к замечаниям других.

4. В основном мне удается привести логически правильные аргументы при обсуждении.

5. Настраиваю сотрудников на то, чтобы они решили свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то защищаюсь, несмотря ни на что.
7. Когда другие приводят свои доводы, всегда прислушиваюсь.
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки, как правило, признаю.
10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь их включить в проект решения.
15. Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. С пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.
17. Ясно выражаю свои взгляды.
18. Всегда признаюсь в том, что не все знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
21. Всегда продумываю, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Помогаю другим советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаюсь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.
24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличную от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Понимаю чувства других людей.
30. Больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю другие.
31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.

33. Помогаю другим получить слово.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

Суммируйте баллы, полученные при ответах на утверждения 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через А (20-100 баллов).

Затем сложите баллы, полученные при ответах на утверждения 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39, и обозначьте сумму через В (20-100 баллов).

Сумма А по крайней мере на 10 баллов превышает сумму В — вы хороший дипломат, стремитесь учесть мнения других и убедиться в том, что собственные ваши идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато у участников совещания появляется убеждение, что их мнение вам как руководителю совещания безразлично.

Сумма В как минимум на 10 баллов выше суммы А — вы ведете совещание авторитарно, властно, не обращая внимания на окружающих. Вы не добиваетесь всеобщего согласия и не стремитесь сделать решение общим делом. Однако бразды правления крепко держите в своих руках.

Обе суммы различаются менее чем на 10 баллов — ваше поведение может быть как дипломатичным, так и авторитарным в зависимости от обстоятельств.

Тест «Как вы проводите переговоры»

Тест поможет вам определить, насколько эффективно умеете вести переговоры. Отметьте ситуации, которые вызывают у вас чувство неудовлетворенности или досады при беседе с любым человеком: начальником, подчиненным, товарищем, близким.

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.
2. Собеседник постоянно перебивает меня во время беседы, переговоров.
3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.
4. Разговор с партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.
5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага его занимают больше, чем мои слова и мысли.
6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.
7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.

8. Что бы я ни сказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
9. Собеседник всегда старается отвергнуть мой пыл.
10. Собеседник искажает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.
11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня затем, чтобы согласиться.
14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет ручкой, курит сигарету, протирает стекла очков и т.д., и я твердо не уверен, что он при этом внимателен.
15. Собеседник делает выводы за меня.
16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
17. Собеседник смотрит на меня, не мигая.
18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
22. Собеседник часто глядит на часы во время разговора.
23. Когда я вхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.
24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.
25. Собеседник требует, чтобы все согласились с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»

Подсчитайте процент ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение.

70—100% — вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться вести переговоры;

40—70% — вам присущи некоторые недостатки. Вам следует проявлять больше гибкости и легкости в переговорах, не заострять внимание на манере разговора, не искать скрытый смысл сказанного, не монополизировать позицию в разговоре.

10—40% — вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании.

0—10% — вы отличный собеседник.

7. Специфика делового общения с иностранными партнерами

7.1. Российская этика делового общения

У каждого народа свои традиции, культура, ценностные ориентации, особенности восприятия и мышления. Все это, безусловно, обуславливает особенности национального стиля деловых отношений. Однако не стоит абсолютизировать национальные стили. В современных условиях интенсификации международных деловых отношений происходит взаимодействие стилей, их адаптация друг к другу.

Перед тем, как перейти к рассмотрению вопроса, касающегося специфики делового общения с иностранными партнерами, стоит кратко охарактеризовать особенности российской практики бизнес-коммуникаций.

Некоторые особенности этики менеджмента в России представлены ниже.

1. Наличие командной системы во многих организациях. Подавление инициативы подчиненных мешает развитию организации, ее приспособлению к новым экономическим условиям хозяйствования.
2. Избегание менеджерами высшего звена делегирования полномочий и ответственности второму эшелону менеджмента. Подобное желание самому все контролировать связано с недоверием подчиненным, их низкой квалификацией, а также с неумением мотивировать наемных менеджеров.
3. Значительная зависимость условий и оплаты труда наемных работников от взаимоотношений с руководителем, а не от их квалификации и результатов работы. Особенно это характерно для малых городов.
4. Неуважение к людям и игнорирование этики управления.
5. Необязательность соблюдения законов, правил и предписаний.
6. Большое внимание уделяется общим целям, выработке стратегий, но относительно маленькое – тактике их достижения.
7. Избегание рисков – большинство менеджеров стремятся в ситуации риска выбрать вариант меньшей прибыли при меньшем риске.
8. Большинство россиян в ситуации сотрудничества видят в значительной мере конфликт интересов, нежели их совпадение («оттяпать себе кусок пирога побольше»).
9. Преобладание эмоциональной стороны общения – резкая смена настроений в отношении партнера – от дружелюбия до холодного отчуждения.
10. Не распространение продвижения и обучения сотрудников в плане повышения квалификации, приобретение новых знаний и навыков.
11. Зачастую подбор новых сотрудников осуществляется по неформальным каналам – среди родственников и знакомых, а не по деловым качествам.
12. Без начальника не принимается ни одно решение.

13. Безоговорочное принятие подчиненными решений администрации и их исполнение даже в условиях некорректности в сложившихся обстоятельствах.

14. Руководство организаций делает упор на осуществление функций контроля.

15. В условиях кризиса или совершения ошибки ищутся виноватые, а не анализируются причины и варианты их избегания в будущем.

16. При гарантированном получении рыночной заработной платы нежелание сотрудников повышать производительность своего труда.

Существует и ряд других особенностей в этике менеджмента, которые накладывают свой отпечаток на всю систему деловых коммуникаций, однако их анализу следует уделить гораздо большее внимание, что возможно сделать, разбирая практические примеры на семинарских занятиях.

7.2. Особенности деловой этики иностранных партнеров

На сегодняшний день российская деловая среда стоит на пороге формирования новых принципов деловой культуры и практики, которые позволили бы ей еще активнее включиться в мировой рынок. Для подобной адаптации и интеграции необходимо знать особенности поведения деловых людей в других странах. В основе особенностей делового этикета и деловой культуры в целом лежат не только традиции, но и черты национального характера.

Североамериканская деловая культура сравнительно молода, но уже многими исследователями, деловыми людьми отмечаются такие ее особенности, сходные с чертами национального характера, как ориентация на индивидуализм в человеческих взаимоотношениях, на сильную личность в практической деятельности, а отсюда стремление к единоличным решениям. Американские бизнесмены отличаются высокой деловой активностью, большими способностями в борьбе за прибыль, стремлением утвердить свое превосходство, исключительной уверенностью в себе, стойкостью, выживаемостью, склонностью к риску. В деловых отношениях на производстве доминирует беспрекословное подчинение и жесткая дисциплина. Американцы ревностно относятся к соблюдению прав человека, в конфликтных ситуациях чаще всего прибегают к закону, к услугам адвокатов. В неформальных взаимоотношениях американцы общаются друг с другом просто. Они достаточно открыты, несколько фамильярны даже с людьми, старшими по возрасту и положению, вольно обращаются с правилами светского этикета, улыбки, внимательно и бережно относятся к своему здоровью.

Американский стиль ведения дел, переговоров проявляется в стремлении обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Американцам импонирует не слишком официальная атмосфера, открытость, дружелюбие. Однако они нередко проявляют эгоцентризм, так как полагают, что при ведении дел их партнеры должны руководствоваться теми же правилами, что и они. Поэтому партнеры по переговорам нередко считают американцев слишком напористыми, агрессивными. Американский стиль ведения переговоров характеризуется достаточным профессионализмом. Редко в американской делегации можно встретить человека, некомпетентного в вопросах, по которым ведутся переговоры (соответственно, американцев пугает некомпетентность партнера). Члены делегации на переговорах относительно самостоятельны при принятии решений. Американцы довольно настойчиво пытаются реализовать свои цели на переговорах, любят торговаться. Как правило, не терпят больших затяжек в ведении переговоров.

Американцы привыкли работать в больших помещениях, где все на виду. Они имеют простую философию бизнеса – сделать как можно больше денег, в как можно более сжатые сроки, используя для этого упорный труд и власть.

Идут на риск, но при этом всегда придерживаются четкого финансового плана. Очень ценят свое и чужое время, пунктуальны.

При подборе руководителей ориентируются на организаторские способности, а не на знания специалиста. В практике распространена быстрая оценка результатов, ускоренное продвижение по службе. Карьера находится в зависимости от личных результатов.

Американцы демократичны в общении и манере одеваться, но с подчиненными преобладает формальный тип отношений.

Европейская деловая культура намного старше американской. В той или иной степени для нее характерны отмеченные черты североамериканской деловой культуры, но и здесь имеются национальные отличия и особенности.

Так, *немецкой деловой культуре* свойственны такие черты, как стремление к порядку, дисциплинированность, пунктуальность, экономность, дотошность. Главное отличие немецкой манеры вести дела — степень официальности. Все встречи назначаются заблаговременно. Весьма неодобрительно воспринимаются внезапные предложения, изменения. Одеваются строго, для женщин в деловой одежде исключаются брюки. Очень высоко ценится профессионализм. Вместе с тем немцы достаточно коммуникабельны, любят повеселиться, развлечься.

При обращении к немцу, надо называть титул каждого, с кем разговариваете. Если титул неизвестен, то можно обращаться так: "Herr Doctor!". Слово доктор не зарезервировано, как у нас только для медиков, а употребляется в любом случае при указании специальности или профессии. При знакомстве первым полагается назвать того, кто находится на более высокой ступени.

Для деловых встреч чаще всего используется обед. О делах следует говорить по-немецки или через переводчика.

Они с почтением относятся к собственности, чтут родственные узы.

В деловом общении немцев не приняты любые подарки.

Для немцев более вероятно вступление в те дела и переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможности нахождения решения. Обычно немцы очень тщательно прорабатывают свою позицию, в ходе переговоров любят обсуждать вопросы последовательно, один за другим. Они любят приводить факты и примеры, равнодушны к цифрам, схемам, диаграммам. Во время переговоров с ними надо быть логичным в аргументации и точным в изложении фактов. Ценятся честность и прямота. При заключении сделок немцы будут настаивать на жестком выполнении принятых обязательств, а также уплате высоких штрафов в случае их невыполнения.

Для установления деловых отношений можно использовать принятую в Германии практику организации сотрудничества через агентские и посреднические фирмы.

Англичане характеризуются деловитостью, почитанием собственности, традиций, вежливостью, законопослушанием. В общении они очень сдержанны и щепетильны, что иногда воспринимается как замкнутость, чопорность. В беседах ценится умение слушать, в деловых отношениях — пунктуальность. В Англии господствует правило «соблюдай формальности». Обращение на «ты» к англичанину абсолютно немыслимо, так же как и обращение к кому-либо по имени без специального разрешения. Британцы очень строго соблюдают процедуру знакомства. Обмен рукопожатиями принят только при первой встрече. Говорить с англичанином о делах после окончания рабочего дня считается дурным тоном, даже если вы выпиваете или ужинаете со своим деловым партнером.

В отличие от немцев англичане в меньшей степени уделяют внимание вопросам подготовки к переговорам. Они подходят к ним с большей долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и может быть найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу противоположной стороны. Англичане умеют терпеливо выслушать собеседника, что, однако, не всегда означает согласие. Грубым поведением

считается, когда слишком много говорят, т. е., как считают англичане, силой навязывают себя другим. По традиции англичанин сдержан в суждениях, избегает категоричных утверждений, старательно обходит в разговоре любые личностные моменты, т. е. все то, что было бы расценено как вторжение в частную жизнь. У них высоко развито чувство справедливости, поэтому при ведении дел они исповедуют честную игру. Англичане ценят юмор, очень наблюдательны. В одежде соблюдают строгие правила этикета.

Французы, родина которых считается законодательницей в деловом протоколе и этикете, очень галантны, изысканны, стремятся придерживаться этикета, при этом в поведении раскованы и открыты для собеседников. Они очень ценят интеллект, умение изъясняться, точно формулировать условия контрактов и сделок. Чувство удовлетворения у французов вызывает интерес к их культуре и языку (при этом с досадой воспринимается плохое знание французского языка). В деловых отношениях очень ценятся личные связи. Многие важные решения принимаются на деловых приемах (завтраках, обедах, коктейлях и пр.).

При проведении переговоров французы стараются избегать официальных обсуждений вопросов «один на один», стремятся сохранить свою независимость. В то же время их поведение может изменяться самым кардинальным образом в зависимости от того, с кем они обсуждают проблему. Французы большое внимание уделяют предварительным договоренностям. Любят досконально изучать все аспекты и последствия поступающих предложений, поэтому переговоры с ними проходят в значительно более медленном темпе. Любые попытки ускорить переговоры могут лишь навредить делу. При обсуждении вопросов, аргументация французов традиционно ориентируется на логические доказательства. Они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной» позиции. Французские партнеры могут перебивать собеседника, чтобы высказать критические замечания или контраргументы, но они не склонны к торгу. По сравнению с американцами они менее свободны и самостоятельны при принятии окончательного решения. Подписанные контракты — предельно корректны и не допускают разночтений. Французы негативно относятся к компромиссам.

В одежде ценят классический стиль, наличие макияжа и изящных аксессуаров. Во время первой деловой встречи не принято обмениваться подарками.

Отличается своеобразием *деловая культура Востока*.

Так, *японская деловая культура* определяется в первую очередь коллективизмом, основанном на традиционном общинном сознании, отождествлении работниками себя с фирмой. Коллективистский характер труда во многом обуславливает и стиль принятия управленческих решений «снизу-вверх». Коллективизм проявляется в одинаковой рабочей одежде рядовых сотрудников и управляющих, в совместном проведении досуга. Почти все фирмы имеют моральные кодексы, и хотя они не являются формальными атрибутами, их требования добросовестно выполняются. Японцы избегают противоречий и конфликтов, стремятся к компромиссам. Конфликты решаются не столько с использованием юридических законов и адвокатов, сколько посредством переговоров с целью нахождения согласия. В деловой этике очень ценятся трудолюбие, усердие. Японцы отличаются пунктуальностью и практически никогда не опаздывают на встречи. Характерной чертой японцев является чувствительность к общественному мнению, предельная точность и обязательность. Преобладают неформальные отношения менеджера с подчиненными.

При знакомстве с людьми, необходимо назвать свои имя и фамилию, добавив к фамилии слово «сан» – господин. Рукопожатие при знакомстве в Японии не принято. В процессе налаживания отношений с японцами огромную роль играет процесс обмена визитными карточками. На первых встречах принято вести разговоры, не связанные с делами, после возникновения ощущения взаимного доверия переходят к делам. На этом этапе обмениваются подарками.

При проведении переговоров большое внимание японцы уделяют развитию личных отношений с партнерами. Во время неофициальных встреч они стараются по возможности подробнее обсудить

проблему. В ходе самих переговоров стремятся избегать столкновения позиций. Японцы часто демонстрируют внимание, слушая собеседника. Часто такое поведение интерпретируется как выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом же деле он лишь побуждает собеседника продолжать. Стремление японцев не употреблять слово «нет» и употреблять слова «да» в значении, что вас слушают, не знаящего об этом человека может ввести в заблуждение. Знакомый с японским этикетом иностранец увидит отказ в словах «Это трудно», в ссылке на плохое самочувствие и т. п., а согласие — в словах «Я понимаю». Механизм принятия решений у японцев предполагает довольно длительный процесс согласования и утверждения тех или иных положений. Терпение считается в Японии одной из главных добродетелей, поэтому обсуждение деловых вопросов часто начинается с второстепенных деталей, и идет оно очень неспешно. Японцы не любят рисковать, и стремление не проиграть может оказаться у них сильнее, чем желание выиграть. Когда японцы встречаются с очевидной уступкой со стороны партнеров, они часто отвечают тем же. Японцы чрезвычайно щепетильны и очень ответственно относятся к принятым на себя обязательствам.

Китайцы обычно четко разграничивают отдельные этапы переговорного процесса: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение, заключительный этап. На начальном этапе большое внимание уделяется внешнему виду партнеров, манере их поведения. На основе этих данных делаются попытки определить статус каждого из участников. В дальнейшем в значительной мере идет ориентация на людей с более высоким статусом, как официальным, так и неофициальным. Окончательные решения принимаются китайской стороной, как правило, не за столом переговоров, а дома. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны центра практически обязательно. Китайцы делают уступки, как правило, под конец переговоров, после того как оценят возможности другой стороны. При этом ошибки, допущенные партнером в ходе переговоров, умело используются. Большое значение китайская сторона придает выполнению достигнутых договоренностей.

В деловых отношениях с *арабами* следует помнить об обязательном соблюдении исламских традиций. В месяц рамадан мусульманину не положено ничего есть с восхода до заката солнца. В первый месяц мусульманского нового года не следует устраивать приемы. Все дела пять раз в день прерываются для совершения молитвы, четверг или пятница у мусульман — день отдыха и служения Богу. Запрещается употреблять свинину и спиртное. Не стоит с представителями исламского мира заводить разговор о религии или политике. Необходимо являться в установленное место вовремя, хотя ваш хозяин может задержаться. Арабам, скорее всего, затруднительно будет иметь деловые отношения с представительницами женского пола.

Для арабов одним из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между партнерами. Они предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых на переговорах вопросов, а также «торг» за столом переговоров. Всегда стараются оставить за собой возможность продолжить контакты, если на этот раз соглашения достигнуть не удалось (при этом отказ от сделки сопровождается расточением похвал в адрес партнера и отвергнутого соглашения).

В заключение следует сказать, что разбираться в тонкостях местного этикета необходимо как при ведении дел за границей, так и при осуществлении рабочих контактов с приезжающими в Россию иностранцами. Отмеченные особенности национального этикета в определенной мере относительны, хотя во многом отвечают сложившемуся в практике международных отношений мнению. При расширяющемся взаимодействии национальные стили поведения, как правило, успешно адаптируются (так, в настоящее время уже можно говорить о формировании особой субкультуры участников переговоров со своими правилами поведения, языком, символами, которые могут значительно отличаться от принятых национальных норм и правил поведения). Для упорядочения делового общения в международном плане установлены и соблюдаются нормы дипломатического и делового протоколов и этикета.

7.3. Сувениры и подарки при общении с иностранными партнерами

Этика деловых отношений предполагает обмен подарками и сувенирами между деловыми людьми, представителями фирм, иностранными бизнес-партнерами. Подобная практика призвана улучшить

деловые связи, продемонстрировать доброжелательное отношение, выразить надежду на плодотворное сотрудничество. Главным принципом при дарении является принцип взаимности, который исключает как слишком дорогие, так и слишком дешевые подарки.

В развитых странах безвозмездная передача любых ценностей строго регламентирована. В России же культура дарения пока только развивается, и понятие «подарок» порой подменяется понятием «взятка».

Следует отметить, что подарки – это то, что презентуют по какому-либо случаю (юбилей, общемировые праздники, деловые встречи с иностранными партнерами и т.п.). Целью сувенира является напоминание о какой-либо встрече или событии. К сувенирам можно отнести: брелоки, календари, записные книжки, авторучки и пр. Для того чтобы напоминать о принадлежности к фирме, зачастую сувенир обладает наглядными фирменными свойствами, например, логотипом. Во всем мире считается хорошим тоном, если организация имеет сувениры с фирменной символикой. Многие солидные организации имеют специальный подарочный фонд.

В любом случае, если российская организация работает с различными иностранными партнерами, важно знать и учитывать отношение к подаркам, способам их дарения, обусловленные культурными правилами данных стран.

Согласно деловому этикету, при первой встрече недорогие подарки преподносят хозяева, а не гости.

Для японцев, как и для других партнеров из стран Востока и Азии считается нормой подарки участникам переговоров уже при первой встрече. На Западе, в США негативно относятся к сувенирам при первой деловой встрече, считая это даже некоторым признаком подкупа. Во многих фирмах установлен ценовой барьер для подарков (20-50 долл.). Кроме того, некоторые организации вообще не приемлют принятие каких-либо подарков от клиентов.

Иностранцам лучше всего дарить российские изделия, преподнося их строго по рангам. В качестве подарков хороши произведения традиционных ремесел: жостовские подносы, сувениры из Гжели, Федоскино, фужеры из Гусь-Хрустального, палехские шкатулки и броши, лоскутные одеяла, янтарные запонки и т.п. Можно дарить изделия камне- и косторезов, коллекционные куклы в национальных костюмах, записи русской классической или современной симфонической музыки, альбомы с видами Москвы, книги о городе, где находится организация, и т.п.

Не следует дарить матрешки и самовары, а также личные вещи, к которым относятся, например, духи, галстуки, шарфы и пр.

Кроме того, при выборе сувениров и подарков следует знать о национальных и культурных особенностях страны-партнера. Например, в Японии – нельзя дарить хризантемы, в США – острые предметы, в Китае – часы. В ряде стран существуют и своеобразные традиционные подарки. На Новый год англичане дарят друг другу – плюшевых зверей и кукол, шотландцы – уголь из своего очага, японцы – мыло, наборы продуктов, полотенца, греки – камни и т.д.

Всегда следует помнить также, что сувениры и подарки должны соответствовать не только культуре нации, но и специфике деятельности организации, а также роду ее занятий и даже месторасположению.

Вопросы для семинарских занятий

1. Национальные особенности этики деловых отношений в России.
2. Особенности этики деловых отношений иностранных партнеров.
3. Некорректные вопросы и темы у иностранных партнеров.

4. Невербальные признаки некорректного поведения у иностранных партнеров.
5. Общие правила приема иностранных гостей.
6. Подарки иностранным партнерам.
7. Подарки соотечественникам.

Практическое упражнение «Встреча с иностранным партнером»

Используя имеющийся и дополнительный материал, инсценируйте первую встречу и процесс переговоров с иностранными партнерами любой страны. Продумайте свой диалог, манеру поведения, место проведения переговоров, возможные подарки.

Перечень кейсов для самостоятельного разбора студентами под контролем преподавателя

1. Кейс «Отказ от предоставления информации».
2. Кейс «Российская дипломатия».
3. Кейс «Игра в переговоры».
4. Кейс «Стремление к успеху».
5. Кейс «Чем водка отличается от виски?»

8. Основные проблемы макро- и микроэтики

8.1. Современные проблемы макроэтики

Традиционно деловую этику принято разделять на микроэтику и макроэтику. *Микроэтика* исследует специфику моральных отношений внутри делового коллектива, между корпорацией как моральным стимулом и ее работниками, а также держателями акций. *Макроэтика* рассматривает специфику моральных отношений между корпорациями, государством и обществом в целом.

Подобная трактовка позволяет выделить ряд проблем, с которыми приходится сталкиваться на уровне микроэтики и макроэтики.

Так, основными проблемами макроэтики можно считать следующие.

1. Отношения между корпорациями.

Данные проблемы многообразны. В настоящее время наблюдается интенсивный процесс объединения корпораций со всеми вытекающими отсюда последствиями, в том числе и моральными, среди которых выделяется моральный аспект проблемы контроля "материнскими" корпорациями "дочерних". Должен ли контроль осуществляться в виде тотального руководства со стороны вышестоящей компании или "дочерняя" корпорация должна иметь определенную свободу? Если верно последнее, насколько далеко может простираться эта свобода? С одной стороны, от "дочерней" корпорации требуется беспрекословное послушание, выполнение указаний вышестоящей компании, с другой — все возможные варианты ситуации сверху просчитать зачастую невозможно и нижестоящая корпорация должна проявлять разумную инициативу, возможно даже нарушение прямых указаний ради получения стратегической выгоды.

Одной из наиболее серьезных является моральная проблема выбора средств, для того чтобы одержать победу над конкурентом, в том числе таких, казалось бы, не опасных на первый взгляд для морали, как снижение цены продукции ниже ее себестоимости или понижение заработной платы для снижения себестоимости. Экономические меры имеют, однако, обратную — моральную — сторону. Следует заметить, что предприниматели в подобных ситуациях чаще всего руководствуются этикой утилитаризма, когда совершение определенного рода действий в процессе конкурентной борьбы вполне оправданно.

Теснейшим образом с моральной проблемой выбора средств связана проблема конкуренции: до какой степени она может продолжаться и насколько далеко может зайти, чтобы не были нарушены моральные нормы и принципы, принятые в обществе?

2. Отношения между корпорациями и государством.

Бизнес является частью общественной структуры и в качестве общественного института не только испытывает влияние со стороны общества и государства, но также должен регулироваться и контролироваться как "снизу", так и "сверху". Снизу — членами общества при помощи формирования общественного мнения по поводу оценки деятельности фирмы и качества ее продукции, используя результаты опросов покупателей, создания общественных комиссий обществ потребителей. Сверху — специальными государственными структурами и законами.

В процессе государственного регулирования бизнеса можно выделить три основных направления:

- регулирование деятельности корпораций в целях обеспечения эффективности экономики (антимонопольная политика, например);

- регулирование отношений бизнеса и потребителей. Государство определяет ответственность бизнеса в целях защиты интересов потребителей и следит за четким выполнением законов, защищающих эти интересы;

- регулирование действий бизнеса в отношении окружающей среды при помощи таких государственных органов, как, например, агентство по охране и защите окружающей среды.

Особо необходимо выделить моральные аспекты отношений между корпорациями и государствами "третьего мира".

Во-первых, вложения корпораций в экономику стран "третьего мира", привнесение собственных технических умений и возможностей маркетинга могут не столько способствовать самостоятельному развитию экономики этих стран, сколько поставить их в зависимость от иностранных инвестиций и иностранных компаний. Возможности формирования собственной технической интеллигенции, собственного бизнеса, квалифицированных работников уменьшаются. Возникают ситуации, когда экономика всей страны может зависеть от крупной корпорации, как, например, произошло в Нигерии. Компания United Africa создавалась только для производства пальмового масла. Однако спустя некоторое время она проникла практически во все сферы производства. Начав с сельского хозяйства и торговли, она заняла лидирующие позиции в производстве текстиля, сахара, цемента, сигарет, пластмасс и в строительстве.

Во-вторых, это проблема справедливой оплаты труда вследствие стремления корпораций платить в странах "третьего мира" за выполнение той же самой работы, что и в собственной стране, гораздо меньшую заработную плату.

В-третьих, это проблема стремления корпораций размещать в развивающихся странах вредные производства, загрязняющие окружающую среду, и потенциально опасные производства, а также уделять гораздо меньше, чем в собственных странах, внимания обеспечению безопасности работников и охране их здоровья. Моральный долг корпораций — следовать тем же стандартам безопасности, которые приняты в их собственной стране, даже если законы других стран не так жестко их регламентируют.

В-четвертых, экономическое вмешательство корпораций в жизнь стран "третьего мира" вследствие того, что возможность ведения конкурентной борьбы у корпораций значительно выше, приводит к вытеснению с рынка национальных предприятий.

В-пятых, большинство ученых считает аморальной поддержкой расистских, коррумпированных или проводящих репрессии против населения своей страны режимов. Участие сильных иностранных корпораций усиливает экономические возможности этих режимов и тем самым способствует их сохранению. Аморальна, кроме того, и торговля с такими режимами товарами, которые могут быть использованы как инструменты насилия и подавления.

3. Отношения между корпорациями и потребителями.

Эта проблема в деловой этике поднимается наиболее часто.

Отношения между корпорациями и потребителями определяются рынком, который соединяет их обоюдными отношениями. Данная система отношений будет успешно работать при выполнении двух условий: 1) если потребитель получает достаточно адекватную и точную информацию о продукции, с тем чтобы он мог принять обоснованное решение (здесь очень важным аспектом является соблюдение организациями своего морального долга при рекламировании своей продукции); 2) если потребитель свободен в выборе того, что он хотел бы купить.

Одна из основных проблем в этой системе отношений — безопасность продукции и соответствие ее характеристик и функций цели и назначению ее создания. В этом случае требования деонтической и

утилитаристской этики совпадают: избегай вреда, оберегай жизнь и здоровье, благосостояние потребителя. Организации должны обеспечивать безопасность своей продукции, улучшать стандарты контроля качества и рабочие характеристики товара, в противном случае потребителям приходится бороться за свои права.

Впервые права потребителей были сформулированы в 1961 г. в США. В 70-е годы опыт развития движения потребителей позволил дать их расширенную трактовку. В настоящее время в мировой практике к их правам относят следующие ("Семь прав потребителей").

- 1) Право выбирать товар для удовлетворения своих основных потребностей в условиях достаточного разнообразия предложений по конкурентным ценам и при ограничении какого-либо монопольного воздействия на потребителя.
- 2) Право на безопасность товаров и их функционирование в точном соответствии с предложением продавца (производителя).
- 3) Право на информированность о наиболее важных свойствах товаров, способах продажи, гарантиях и т. п., помогающее потребителю сделать разумный выбор или принять решение.
- 4) Право на защиту от недоброкачественных товаров и возмещение ущерба, связанного с их использованием.
- 5) Право быть выслушанным и получить поддержку при защите своих интересов от государственных и общественных органов.
- 6) Право на потребительское просвещение, т. е. приобретение всесторонних знаний и навыков, облегчающих потребителю принятие решения о приобретении.
- 7) Право на здоровую окружающую среду, не представляющую угрозы достойной и здоровой жизни нынешнего и грядущих поколений.

Защита основных прав потребителей в нашей стране обеспечивается Законом РФ "О защите прав потребителей", деятельностью Госстандарта РФ, Министерства РФ по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства, организациями потребителей, которые объединены в Федерацию обществ потребителей. Велика здесь и роль государства.

Кроме того, необходимо отметить, что проблема безопасности и качества продукции имеет и еще один аспект: от выпуска фирмами конкурентоспособных, качественных товаров зависит престиж страны на мировом рынке.

4. Отношения между корпорациями и инвесторами.

Организация помимо всех других обязательств должна помнить о своей ответственности перед инвесторами. Из множества существующих способов обмана инвесторов основная их часть распадается на две категории: манипулирование инвестициями и нечестное использование прибылей или активов, приводящее к уменьшению законных доходов инвесторов.

Во всем мире ежегодно десятки тысяч людей становятся жертвами манипуляций с инвестициями. Самое известное надувательство с инвестициями носит название "афера Понци", которая сводится к тому, что первые инвесторы получают выплаты из денег, полученных от более поздних инвесторов (например, истории с "МММ", ГКО).

Руководство компании может также злоупотреблять инвестициями, используя доходы и ресурсы для личного обогащения. Менеджеры применяют много способов косвенного получения денег, которые по праву принадлежат акционерам. Наиболее часто употребляемый способ — мошеннические

операции со статьями расходов. Другой общепринятый ход — завышение счета с последующей дележкой разницы между завышенной и реальной суммой счета с поставщиком. Наконец, существует практика продажи секретов компании конкуренту или использования внутрифирменной информации для игры на фондовой бирже.

5. Отношения между корпорациями и локальными сообществами.

Специфика этих моральных отношений — в их односторонности. Организация должна заботиться об экономической стабильности локального сообщества, развивать инфраструктуру местности, способствовать увеличению новых рабочих мест, не закрывать структурные подразделения, отдельные предприятия, от которых зависит существование и благосостояние этих сообществ. На корпорации также лежит "моральный долг филантропии", заключающийся в поддержке неприбыльных предприятий, важных как для существования определенного локального сообщества, так и для культурного и социального развития регионов.

6. Отношения между корпорациями и окружающей средой.

Реальная практика бизнеса такова, что многие фирмы пытаются решить экологические проблемы, нарушая моральные и юридические нормы. Соккрытие подлинной информации о последствиях вредных производств для окружающей среды, перенос таких производств в страны с неразвитым экологическим законодательством, подкуп чиновников, отвечающих за соблюдение природоохранных норм, — вот наиболее распространенные методы нарушений в этой сфере.

Как подчеркивает известный российский специалист в этой области В.А. Гвозданный, изменение экологической ситуации на планете оказало на бизнес и предпринимательство противоречивое воздействие. С одной стороны, возникла новая и обширная сфера приложения капитала:

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

С другой стороны, многие бизнесмены и предприниматели оказались в положении, когда они должны:

- платить значительные суммы в виде штрафов за загрязнение окружающей среды и за нанесенный природе экологический ущерб, если такой будет установлен соответствующими государственными органами или общественными организациями;
- изменять технологию производства, вкладывая значительные средства в его модернизацию с учетом существующих экологических стандартов;
- учитывать в своей стратегической и тактической деятельности природоохранное законодательство страны, которое имеет тенденцию к ужесточению своих норм в сфере защиты и охраны природы;
- создавать привлекательный "экологический имидж" своей компании и своей продукции в глазах общественности и государственных природоохранных организаций;

- сотрудничать с государственными службами, представителями местного самоуправления, профсоюзными и общественными организациями в деле охраны окружающей среды;

- вырабатывать рациональную стратегию в сфере природопользования, учитывая экологическую ситуацию в регионе или стране, где осуществляется деятельность фирмы или корпорации, чтобы сделать ее эффективной и социально приемлемой.

Таким образом, в современных условиях экологическая политика корпорации становится важнейшим компонентом при обосновании стратегических решений, выработке долгосрочных ориентиров и планов в развитии производства, поиске компромисса между интересами компании и общества в социально-экологической сфере.

7. Отношения между корпорациями и социальными меньшинствами.

Особой проблемой деловой жизни является проблема социальных меньшинств. Еще не так давно в СССР широко осуществлялась поддержка национальных меньшинств: при поступлении в высшие учебные заведения, при занятии руководящих должностей в местных органах власти и др. Однако на Западе понятие "меньшинства" носит более широкий характер. К ним относят большие группы людей, объединенных по расовому, религиозному, возрастному или половому признаку, которые в силу исторических, культурных или иных традиций ранее или до настоящего времени ограничивались в своих гражданских, политических и экономических (например, при приеме на работу или занятии определенных должностей) правах.

В США последние 30 лет велись ожесточенные дискуссии между теми, кто стремился к разработке специальных программ, призванных помочь меньшинствам подняться по экономической лестнице, и теми, кто предпочитал свести государственное вмешательство в этой области к минимуму. Хотя в американском обществе до сих пор не выработано единого мнения по этим вопросам, все же достигнут консенсус по основным позициям данной проблемы. Вот краткий обзор допустимых и недопустимых действий нанимателей:

- добровольные меры по поддержке меньшинств. Компании могут добровольно осуществлять программы по найму и продвижению по службе квалифицированных представителей социальных меньшинств, чтобы скорректировать дисбаланс среди своих сотрудников даже в том случае, если не было никаких свидетельств дискриминации в прошлом;

- обязательные меры по поддержке меньшинств. Федеральные суды могут обязать компании осуществлять программы по поддержке меньшинств в тех случаях, когда наниматели придерживаются явно дискриминационной практики в отношении меньшинств и отказываются внести в нее коррективы;

- квоты. В особых случаях, когда компании явно дискриминируют представителей меньшинств, федеральный суд может ввести строгие квоты по найму и продвижению по службе представителей меньшинств. Квоты представляют собой количественные нормы найма на работу представителей социальных меньшинств. Вместе с тем добровольные квоты вызывают сомнение с юридической точки зрения;

- увольнения. Компании не имеют права увольнять белых мужчин, имеющих длительный стаж работы, только для того чтобы обеспечить работой представителей меньшинств с меньшим трудовым стажем;

- поддержка в форме предпочтения заключения договоров (в пределах некоторой нормы, например 5%) правительственных органов с фирмами, владельцы которых принадлежат к социальным меньшинствам.

8.2. Основные проблемы микроэтики

К основным проблемам микроэтики можно отнести следующие.

1. Этика и принятие управленческих решений.

Менеджер ежедневно должен принимать эффективные решения с точки зрения соблюдения баланса между, например, противоречивых интересов акционеров и сотрудников или разных структурных подразделений, в также сочетаемости этических и коммерческих стандартов.

Анализ практики принятия этически неправильных управленческих решений позволяет выделить, по мнению Геллермана, четыре основных аргумента, которые могут стать причиной неправильного поведения:

- а) уверенность в том, что данная деятельность не выходит за рамки этических и юридических норм, т.е. что она на самом деле не является нелегальной или аморальной;
- б) уверенность в том, что данная деятельность отвечает интересам индивида или корпорации и что от индивида ожидают именно подобных действий;
- в) уверенность в том, что данная деятельность "безопасна", так как никогда не будет обнаружена и обнародована;
- г) уверенность в том, что поскольку данная деятельность помогает компании, то компания отнесется снисходительно и даже защитит человека, который ею занимается.

2. Власть и подчинение.

2.1. В деловом общении "сверху — вниз", т. е. в отношении руководителя к подчиненному, золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: "Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель".

Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне формируются в первую очередь нравственные эталоны и образцы поведения. Отметим некоторые из них.

- а) стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения;
- б) при возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины;
- в) если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас;
- г) замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам;
- д) критикуйте действия и поступки, а не личность человека;
- е) тогда, когда это уместно, используйте прием "бутерброда" — спрячьте критику между двумя комплиментами;
- ж) никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах;
- з) не обрастайте любимчиками;

и) никогда не давайте сотрудникам возможности заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение;

к) соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение;

л) поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом за счет руководителя;

м) укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства;

н) привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива;

о) доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе;

п) защищайте своих подчиненных и будьте им преданны. Они ответят вам тем же;

р) выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая прежде всего два фактора: 1) ситуацию, наличие времени для нюансов; 2) личность подчиненного: кто перед вами — добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу;

с) используйте правильные средства мотивации сотрудников и стремитесь избегать манипулирования ими. Существуют три критерия, помогающие правильно оценить средства мотивации: 1) люди, призывающие других к действиям, должны апеллировать к благородным побуждениям; 2) руководители не должны скрывать используемых ими способов управления мотивацией, ибо скрытые формы тождественны манипулированию. Если люди, на которых оказывается влияние, остаются в неведении о нем, значит, эти способы неправомерны и нечестны; 3) правильные методы поощряют людей к активному выбору, помогая в каждом конкретном случае выявить альтернативы, варианты, возможности. Они также способствуют принятию смелых решений. Манипуляция настолько тесно связана с результатом, что у тех, кто находится под ее воздействием, нет иного выбора, как смириться с нею.

2.2. Отношение «снизу-вверх» характеризуются, прежде всего, личностью подчиненного. Приведем ряд черт, свойственных хорошим подчиненным. Хорошие подчиненные:

1) в отношении с начальством создают атмосферу взаимного стремления к выполнению поставленной задачи;

2) достаточно уверены в себе, чтобы спорить с начальником и быть корректными оппонентами;

3) исполняют приказы начальника, не становясь при этом раболепными;

4) вносят свой опыт, умение и знания в работу коллектива, не стремясь занять место других его членов;

5) верны своему начальнику и целям, стоящим перед коллективом, в то же время сохраняя способность трезвой оценки и конструктивной критики;

6) уходят, когда становится очевидным, что они больше не могут поддерживать ценности и цели организации либо ее руководителя.

3. Проблема служебных разоблачений.

Американские исследователи Майрон и Пенайна Глейзер специально изучали проблему разоблачения служебных злоупотреблений. Сформулированные ими выводы можно кратко свести к

следующему. Твердая вера в личную ответственность, которая движет борцами за этическую чистоту, часто подкреплена чувствами профессиональной этики, религиозными соображениями и лояльностью по отношению к обществу.

Борцы за этическую чистоту на собственном горьком опыте познали и цену, которую надо заплатить за "стукачество", и то, чем оно вознаграждается. М. и П. Глейзеры заинтересовались, что они посоветуют молодым людям, которые могут последовать их примеру. На вопрос, заданный в письмах, по телефону и в личной беседе, ответил 21 человек из числа противодействующих различным злоупотреблениям и членов их семей, и из них только трое просто посоветовали другим "не высовываться". У других "стукачей" были разнообразные предложения, большинство из них включено в список из десяти предложений, предоставленный Ширли Столл, медсестрой, разоблачившей нанесение ущерба пациентам госпиталя администрации по делам ветеранов.

1) Имейте факты и возможность доказать их.

2) Действуйте после тщательного обдумывания и с осторожностью — не действуйте опрометчиво или в спешке.

3) Перед тем, как что-то сообщить контролирующему лицу, разберитесь в каналах передачи вашей информации. Потом сообщите ему или его боссу. Ошибочно думать, что кто-то наверху, узнав о том, что происходит, сразу же все исправит. Эта ошибка может оказаться роковой.

4) Ожидайте худшего: по крайней мере, потери вашей работы.

5) Будьте готовы пройти весь путь независимо от того, как далеко он вас заведет. Не сражайтесь с ветряными мельницами: не тратьте силы и мужество в заведомо проигранной битве. Вокруг больше чем достаточно битв, в которых имеется шанс победить.

6) Знайте, что вы подвергнетесь критике и унижениям.

7) Не высказывайте угрозы совершить действие, если вы не выполните ее на самом деле. Пообещайте своим антагонистам, что вы совершите действие, опишите ваше действие, например передачу сведений в средства массовой информации. Они будут решать проблему только в том случае, если будут знать, что вы выполните ваше обещание.

8) Посоветуйтесь с близкими — попытайтесь добиться их поддержки и согласия. Вам понадобится помощь. Испытания, которым вы подвергнетесь, или укрепят ваш брак, или разрушат его.

9) Не рассчитывайте, что ваша жизнь останется такой же. Этого не будет. Вы укрепитесь в самоуважении, совершив благородный поступок. Вы также понесете ущерб, например, в доходах, возможно, в здоровье и в человеческих отношениях.

10) Наконец, помните, что на Земле нет ничего сильнее, чем ваша вера в себя и в Бога. Помните слова Хью Кауфмана, борца за этическую чистоту, который все еще работает в Агентстве охраны окружающей среды: "Если на вашей стороне Бог, закон, пресса и факты, ваши шансы на успех составляют 50 на 50".

4. Проблемы работающих женщин.

С каждым годом доля женщин в бизнесе, управлении, государственной службе непрерывно возрастает. Но, несмотря на это, женщины продолжают зарабатывать существенно меньше мужчин, работающих в той же области. Выделим еще несколько проблем, с которыми сталкиваются работающие женщины.

Первая из них связана с ограничением карьерного продвижения женщин на высшие управляющие должности. Женщинам часто отказывают в продвижении, потому что многие полагают, что они меньше интересуются работой и больше привязаны к семье, чем их коллеги-мужчины. По мнению специалистов, хороший способ борьбы с этим предубеждением заключается в предоставлении женщинам двух различных путей карьеры: быстрого — для тех, кто считает, что работа имеет наивысший приоритет, и так называемого материнского пути — для тех, кто хочет более равномерно распределять свое время между работой и семьей. Хотя многих женщин беспокоит концепция "материнского" пути, так как им кажется, что она может служить для оправдания дискриминации, 82% из 1000 женщин-профессионалов показали при опросе, что они скорее предпочли бы такой путь карьеры, в котором сочетались бы гибкий график работы, полная рабочая неделя, возможность тратить больше времени на семью, пусть даже и при более медленном продвижении по службе, чем путь, предусматривающий быстрое продвижение по службе в сочетании с жестким графиком работы.

Другая распространенная проблема, с которой сталкиваются работающие женщины, — проблема сексуальных домогательств. Необходимо отметить, что данная проблема касается не только женщин, но и мужчин. Однако количество сексуальных домогательств по отношению к женщинам в несколько раз больше (по крайней мере, в наши дни), чем по отношению к мужчинам. В США и ряде европейских стран для борьбы с этим явлением фирмы используют просвещение работников, проводят специальные семинары и конференции, предупреждают своих сотрудников об увольнении при доказательстве сексуальных домогательств в организации. Фирма может также разработать специальную политику в области предотвращения сексуальных домогательств.

5. Этика выгодных связей.

Решение деловых и личных проблем в нарушение существующего юридического, экономического и морального порядка, за счет использования положения отдельных людей, имеющих привилегированный доступ к товарам или услугам, весьма распространено в России. Слово "блат" знакомо каждому русскому человеку. Нильсон, специально исследовавший проблему блата в СССР и современной России, сформулировал несколько вопросов, которые, по его мнению, способны прояснить нравственную природу конкретного поступка. В случае, если некое лицо, наделенное определенными полномочиями (как говорят у нас, "используя служебное положение"), оказало вам некую услугу, необходимо задать себе следующие вопросы:

– имеет ли данное лицо законные права на продукты или услуги, которые он предоставил вам? Или он фактически крадет их? Какова природа его власти вести себя так в данном случае? Кому на самом деле принадлежат эти продукты или услуги?

– имеют ли другие люди, кроме вас, подобную возможность? Справедливо ли распространяется услуга или возможность и все ли в организации имеют равный доступ к ней?

– считать ли это секретным договором? Можно ли это открыть другим, не попав в неловкое положение или без негативных последствий?

Это, конечно, неоднозначный тест, но он поможет нам понять, насколько приличен этот поступок.

В целом, использование правила "ты — мне, я — тебе" разрушает не только деловые, общественные или правительственные организации, но и вообще отношения между людьми. Ценность человека начинает определяться не его заслугами, профессионализмом и человеческими качествами, а способностью что-либо "достать" конкретному лицу или исполнить любое его указание (личная преданность, а не преданность интересам дела).

Однако ситуация с незаконным или безнравственным получением некоторых товаров или услуг может принять более сложную форму. Речь идет о ситуации, когда вы представляете не свои личные интересы, а интересы организации. Допустимо ли согласиться с нарушением существующих правил,

чтобы сделать хорошее дело? Грубо говоря, нужно ли давать взятку, или взять кого-либо на работу ("устроить"), или сделать что-либо подобное и теоретически безусловно нравственно безупречное, чтобы зарегистрировать организацию, открыть новое дело, получить то, что вам положено по закону. Вы знаете, что за вами стоят интересы многих людей: работников вашего предприятия, ваших будущих клиентов, потребителей вашего будущего продукта или услуги. Как поступить?..

Одним из наиболее известных проявлений "этики выгодных связей", хотя и носящим, как правило, кратковременный характер, является взятка. Не касаясь юридической стороны вопроса, следует рассмотреть более сложную проблему – выявление границы между скрытой формой взятки и подарком. Является ли, например, скрытой формой взятки приглашение на банкет? или небольшой подарок от фирмы, которая хотела бы заключить выгодный контракт с вашей компанией? Какие платежи с целью получения заказа являются для компании законными и в какой момент подарки для сотрудников превращаются во взятки? "Я пользуюсь двумя простыми правилами проверки того, насколько платеж является приемлемым с точки зрения компании, — пишет А. Кэдбери. — Отражен ли платеж в платежном документе? Не возражает ли получатель подарка против того, чтобы о нем упомянули в газете компании?" Первое правило гарантирует, что все платежи, какими бы странными они ни казались, фиксируются и записываются в платежной ведомости. Второе правило направлено на различие взятки и подарка — определение зависит от стоимости подарка и от воздействия, которое он может оказать на получателя. Многие известные бизнесмены полагают, что открытость является наилучшим способом развеять посторонние подозрения относительно мотивов и действий компаний.

6. Проблемы социальной ответственности.

Как правило, проблемы микроэтики находят свое отражение в кодексах поведения компаний.

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

Так, во взаимоотношениях *организации с покупателями* ключевыми должны стать следующие принципы:

- обеспечивать своих клиентов товарами и услугами высшего качества в соответствии с их требованиями;
- обходиться с ними честно во всех аспектах своей коммерческой деятельности, обеспечивая высокий уровень обслуживания для удовлетворения их потребностей;
- принимать необходимые усилия для гарантии того, что товары и услуги будут поддерживать или улучшать здоровье и безопасность клиентов, а также состояние окружающей среды;
- гарантировать уважение человеческого достоинства в предлагаемых товарах, маркетинге и рекламе; уважать целостность культуры клиентов.

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

- обеспечивать профессиональный и тщательный менеджмент для гарантирования справедливой и конкурентоспособной прибыли на капитал владельцев и инвесторов;
- обеспечивать владельцам и инвесторам открытый доступ к информации, ограниченный только рамками закона и условиями конкуренции;
- сохранять, защищать и преумножать активы владельцев и инвесторов;

- с вниманием относиться к их требованиям, предложениям, резолюциям.

Отношения *организации с персоналом* рекомендуется строить на следующих принципах:

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

Вопросы для семинарских занятий

1. Макро- и микроэтика.
2. Моральные стандарты: деонтологические принципы.
3. Моральные стандарты: интегральная теория социальных контрактов.
4. Моральные стандарты: телеологические принципы.
5. Примеры проблем микроэтики.
6. Примеры проблем макроэтики.
7. Транснациональные корпорации и этика.
8. ТНК и права человека.
9. Коррупционная среда, различие культур и международный бизнес.
10. Голод, природные ресурсы и международные организации.
11. Перемещение опасных производств в развивающиеся страны.

Перечень кейсов для самостоятельного разбора студентами под контролем преподавателя

1. Кейс «Джонсон энд Джонсон» и препарат «Тайленол».
2. Кейс «Авария в шахте».
3. Кейс «Гибкий подход к рабочему времени или Право на личную жизнь».
4. Кейс «Когда во всем виноваты лучшие».
5. Кейс «Дело фирмы «Джонсон контролз».
6. Кейс «Дело «Лав кэнэл».
7. Кейс «Дело компании «Юнион карбайд».
8. Кейс «Организация поведения на вьетнамской фабрике «Фост» в Подмосковье».
9. Кейс «Дженерал моторз» и апартеид».
10. Кейс «Мерк» и Коста-Рика».
11. Кейс «Фирма «Асбестос Ю-Эс-Эй».

Упражнение «Учебник жизни Дейла Карнеги»

Дейл Карнеги выделяет 9 правил, соблюдая которые человек может воздействовать на людей, не оскорбляя их ни не вызывая у них чувства обиды.

1. Перед тем, как сделать человеку замечание, похвалите его и искренне признайте его достоинства.
2. Указывайте на ошибки других людей не прямо, а косвенно.
3. Перед тем, как критиковать человека, поговорите о собственных ошибках.
4. Вместо прямого приказания, задавайте человеку вопросы.
5. Всегда давайте людям возможность спасти свой престиж.
6. Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу.
7. Создавайте людям хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать.
8. Прибегайте к поощрению. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть исправленной, легко исправима; делайте так, чтобы то, на что вы побуждаете людей, казалось им нетрудным.
9. Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете. Для этого надо говорить человеку о том, что хочет он, и научить его, как ему получить желаемое.

Проанализируйте вышеприведенные правила. Приведите пример ситуаций, демонстрирующих поведение в соответствии с данными правилами и с их нарушениями. Разыграйте их в группе.

Упражнение «Анализ действий компаний с различных позиций»

Рассмотрим 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 никакого лекарства, о котором ей известно, что оно вредно, не уведомив покупателя о его вредном воздействии.

Деловая игра «Инвалидное кресло»

Описание деловой игры

Перерабатывающий завод, на котором действуют передовые методы организации производства, заслужил высокую оценку как в нашей стране, так и за рубежом. На завод требуется принять сотрудника на должность координатора программ, в чьи обязанности входит организация и исполнение всех функций, связанных с приемом посетителей и гостей из других организаций, которые примерно раз в месяц приезжают для осмотра завода. Отдел по связям с общественностью настаивает, чтобы с посетителями обращались как с весьма важными персонами и уделяли им максимум внимания.

Кандидат обладает высокой квалификацией и приятен в общении, владеет несколькими языками и мог бы идеально подойти на эту должность за исключением одного обстоятельства — он прикован к инвалидному креслу. Хотя в принципе руководство организации не возражает против приема на работу людей с физическими ограничениями, все же оно сомневается, сможет ли данный кандидат выполнять эту работу. Например, каким образом он сможет ездить в аэропорт встречать прибывших гостей, устраивать их в отель, организовывать осмотр завода и т.п.?

Постановка задачи

Сформулировать и обеспечить благоприятные условия для найма людей с физическими или умственными ограничениями.

Методические указания

Наем в организацию сотрудников с ограниченными возможностями предполагает определение:

- условий найма кандидатов с ограниченными возможностями;
- аргументов «за» и «против» найма таких кандидатов;
- преимуществ при приеме на работу (по законодательству и помимо него), предоставляемых людям с ограниченными возможностями.

Описание хода деловой игры

1. Деловая игра рассчитана на 2 часа аудиторных занятий.
2. Студенты делятся на группы от 5 до 12 человек. Из всех студентов выбираются два добровольца для исполнения ролей менеджера по подбору персонала и кандидата на вакантную должность, которых просят покинуть аудиторию на 15 мин, чтобы ознакомиться со своими ролями.
3. В это время в группах происходит общее обсуждение проблемы. Аудитории могут быть заданы следующие вопросы: «Если бы Вы хотели получить какую-либо работу, а один из кандидатов обладал бы такой же квалификацией, как и Вы, но при этом получил работу только по той причине, что у него ограниченные возможности, что бы Вы почувствовали?»
4. По прошествии 15 мин обсуждение заканчивается с предложением вернуться к нему позже. Копии ролей раздаются остальным членам групп, затем в аудиторию приглашаются исполнители ролей. Они разыгрывают ситуацию. Менеджер компании должен в течение всего собеседования стоять, а кандидат — сидеть.
5. Затем следует повторить игру несколько раз с разными парами участников, а затем сравнить различные интерпретации. Второй и последующим парам участников можно не выходить из комнаты для изучения своих ролей, так как они уже видели разыгрываемую ситуацию в исполнении других участников.

Разбор конкретных ситуаций

Поразмышляйте над рядом затруднительных с этической точки зрения ситуаций, приводимых Филиппом Котлером, в которые может попасть специалист по маркетингу, вступающий в деловое общение.

1. Вы работаете в табачной компании и до сих пор не были убеждены в том, что курение сигареты вызывает рак. Недавно вы познакомились с отчетом об исследовании, в ходе которого со всей очевидностью установлена связь между курением и раковыми заболеваниями.
2. Ваш научно-исследовательский отдел усовершенствовал один из выпускаемых фирмой товаров. Товар не стал по-настоящему «усовершенствованной новинкой», но вы знаете, что появление подобных утверждений на упаковке и в рекламе повысит его сбыт.
3. Вас попросили пополнить «дешевый» сектор вашего товарного ассортимента упрощенной моделью, которую можно было бы рекламировать для привлечения покупателей. Товар, лишенный

усовершенствований, будет не очень хорошим, но можно надеяться, что коммивояжеры сумеют уговорить покупателей приобретать более дорогие модификации. Вас просят дать «зеленый свет» созданию «раздетого» варианта.

4. Вы беседуете с женщиной, которая еще совсем недавно была управляющей по товару в конкурирующей фирме, и считаете, что ее можно взять на работу. Она с удовольствием расскажет вам обо всех планах конкурента на предстоящий год.

5. У одного из ваших дилеров на важной сбытовой территории недавно начались неурядицы в семье, и показатели его продаж упали. В прошлом это был один из самых высокопроизводительных продавцов фирмы. Как скоро войдет в норму его семейная жизнь, неясно, а пока что большое количество запорядж теряется. Есть юридическая возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

6. Есть шанс привлечь крупного клиента, который будет много значить и для вас лично, и для фирмы в целом. Его агент по закупкам намекнул, что может сработать «подарок». Вам помощник советует послать этому агенту на дом цветной телевизор.

7. Вы узнали, что конкурирующая фирма придала своему товару свойство, которое окажет большое влияние на сбыт. На ежегодной специализированной выставке у этой фирмы будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве товара. Вы без труда можете послать на этот прием своего соглядатая, чтобы узнать о нововведении.

8. Вы изо всех сил стараетесь добиться заключения большого контракта и в ходе переговоров о запорядке узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе, но, если вы намекнете ему об этой возможности, он, по всей вероятности, передаст заказ вашей фирме.

9. Вам предстоит выбрать одну из трех рекламных кампаний, в общих чертах разработанных рекламным агентством для вашего нового товара. Первая кампания (А) построена на частной информации и принципах «мягкой продажи». Вторая кампания (Б) использует сексуально-чувственные мотивы и преувеличивает выгоды товара. Третья кампания (В) - запутанная, кричащая, вызывающая раздражение, но она наверняка привлечет к себе внимание аудитории. Предварительные тесты показали, что по своей эффективности ролики располагаются в следующем порядке: В, Б и А.

10. Являясь вице-президентом по маркетингу пивоваренной компании, вы узнаете, что в одном из самых прибыльных для вас штатов собираются поднять возраст официально разрешенного потребления спиртных напитков с 18 лет до 21 года. Вам предложили присоединиться к другим пивоварам, организующим лобби против законопроекта, а также сделать определенные денежные взносы.

11. Вы хотите опросить выборку потребителей об их реакциях на товар конкурента. Предлагается провести эти интервью якобы от имени некоего несуществующего безобидного Института по исследованию маркетинга.

12. Вы выпускаете шампунь, который препятствует образованию перхоти и эффективен уже при разовом применении. Ваш помощник подсказывает, что сбыт пойдет быстрее, если в инструкции на этикетке указать, что шампунь рекомендуется применять дважды.

13. Вы беседуете со способной женщиной, желающей поступить к вам торговым агентом. Уровень ее квалификации выше, чем у мужчин, с которыми вы беседовали ранее. Однако есть подозрения, что ее прием на работу вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших нынешних торговых агентов, среди которых нет женщин, и может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

14. Вы управляющий службой сбыта в фирме, торгующей энциклопедиями. Обычно коммивояжер – торговец энциклопедиями проникает в дом под предлогом якобы проведения опроса. Окончив опрос, он переключается на выполнение своей коммерческой задачи. Метод этот представляется чрезвычайно эффективным и применяется большинством конкурентов.

9. Особенности и Механизмы внедрения этических принципов и правил в практику деловых отношений в России

9.1. Общие механизмы внедрения этических принципов и правил в практику деловых отношений

Для того чтобы этические принципы, нормы и стандарты стали реалией деловой жизни, они должны быть включены в процесс принятия решений на всех уровнях управления, а также в практику работы всех сотрудников, т.е. быть частью реальной кадровой политики.

В мировой практике существует семь основных *механизмов*, посредством которых можно внедрить в практику этические нормы. К ним относятся:

- 1) этические кодексы;
- 2) комитеты по этике;
- 3) тренинг;
- 4) социальные аудиты;
- 5) юридические комитеты;
- 6) службы, рассматривающие претензии граждан по этическим вопросам;
- 7) изменения в корпоративной структуре.

Этические кодексы являются наиболее часто используемыми механизмами. Известно, что около 90% зарубежных компаний внедряло этические нормы в деятельность посредством кодексов. Этические кодексы могут разрабатываться для компании в целом или для отдельных функциональных подразделений. Как правило, этический кодекс разрабатывается специально созданным органом – комитетом, комиссией и т.п. В кодексе обязательно указываются дисциплинарные меры, применяемые к тем, кто нарушает данный кодекс.

Комитет по этике корпораций имеет ряд функций:

- вынесение этических вопросов для обсуждения топ-менеджером или правлением;
- доведение основных требований этического кодекса до сведения менеджеров всех уровней и рядовых сотрудников;
- разработка мер, поддерживающих кодекс;
- анализ и пересмотр кодекса на основе ежегодных внутрикорпоративных отчетов и в зависимости от изменений внешней среды организации, особенно системы духовных ценностей и мнения общественности;
- составление отчета о деятельности комитета для совета директоров;
- обеспечение высшего уровня менеджмента консультациями специалистов по этическим вопросам.

Управленческий этический тренинг представляет собой наборы этических норм, своеобразные этические модули, которые включаются в общую программу практической подготовки менеджеров низшего и среднего звена. Таким образом, комитеты по этике обслуживают высший уровень менеджмента, помогая найти индивидуальные нетривиальные решения различных этических проблем, а управленческий тренинг снабжает низовой и средний менеджмент набором готовых решений, укладывающихся в рамки этических требований.

Социальный аудит, возникший не так давно, представляет собой попытку оценивать социальное поведение корпорации в социуме, т.е. он призван проверить и дать информацию о том, в какой степени действия корпорации соответствуют ожиданиям общества. Социальный аудит может быть использован в корпорации для внутреннего контроля за степенью этичности действий корпуса менеджеров, за исполнением этического кодекса, за рациональным использованием ресурсов и т.п. Однако в связи с трудностью и дорогостоящей осуществлению в рамках страны или отдельной отрасли, данный механизм, несмотря на его ценность, все же не получил широкого развития и применяется только в масштабах корпорации. В основном социальный аудит сводится на сегодняшний день к определению того, насколько деятельность организации отвечает требованиям государственных норм по здравоохранению, безопасности и контролю за загрязнением окружающей среды.

Юридический комитет занимается контролем за соблюдением корпорацией всех законов, в том числе и подзаконным актам, носящим этический характер: по защите окружающей среды, защите прав человека и т.п.

Малый процент предприятий имеет *специальные службы по урегулированию этических претензий*. Сотрудники таких служб рассматривают жалобы, конфликты, претензии по этическим вопросам, поступающим как от сотрудников организации, так и со стороны. И также, по данным, характеризующим мировую экономику, лишь немногие корпорации принимают *внутренние структурные изменения* с целью приспособления к этическим требованиям.

Еще одним механизмом внедрения этических принципов и норм в практику деловых отношений является *принятие на работу выпускников вузов, в которых имела широкая и разветвленная программа обучения основам этики*. Этот механизм является наиболее продуктивным с точки зрения многих менеджеров и владельцев фирм, поскольку в данном случае все этические нормы и стандарты закладываются в сознание и подсознание будущего сотрудника как часть мировоззренческого комплекса, как непреложные аксиомы, не подлежащие оспариванию. В подобных условиях громоздкая и дорогая система разработки кодексов компаний, обучения сотрудников этическим нормам контроля за соблюдением этических требований оказывается в значительной степени ненужной.

9.2. История развития этических представлений в России

Формирование этических норм отечественных предпринимателей в дореволюционный период

Предпринимательская деятельность в России имеет многовековые традиции. Началась она уже в 10-11 вв., когда торговые люди выделились в особую горожан, отличающихся своим имущественным положением и поддержкой княжеской власти. До 14 в. на Руси использовалась меновая торговля, в условиях которой особо ценились честность и порядочность купцов, которые отвечали своим именем за качество товара. На этические представления и нормы предпринимательской деятельности в России оказали ряд факторов, обусловленным историческим развитием и географическим положением страны.

Суровый климат в аграрной стране вырабатывал силу и стойкость, сделал людей осторожными, способствовал формированию приспособляемости от капризов природы (сезонность, например).

Огромная территория и протяженность границ способствовала развитию коллективизма, порождению чувства уязвимости и недоверия иностранцам.

Значительное влияние на поведение граждан оказала государственная идеология, опирающаяся на имперское мышление: сильный центр – сильные регионы. Сильная центральная власть, авторитарные методы управления приводили к конформизму, пассивности населения, отсутствию демократических начал. Чиновники пользовались большими привилегиями, что способствовало развитию коррупции. Закон защищал интересы государства, а не граждан, что вызывало желание людей обойти эти законы. Традиционно государство опиралось на СМИ и тайную полицию, что способствовало недоверию общественной информации и сокрытию людьми своих истинных взглядов. Предприниматели сильно зависели от государства, поскольку оно оказывало поддержку только тем отраслям производства, в развитии которых было заинтересовано.

Принятие христианства на Руси сильно повлияло на образ мышления людей. Помощь ближнему стала показателем христианского милосердия, что способствовало развитию благотворительности, меценатства. Но при этом, парадоксальным был тот факт, что русские промышленники, долгое время, расходуя огромные средства на благотворительность, фактически не заботились о нуждах собственных рабочих. И, только к концу 19 в. при некоторых фабриках стали создаваться детские сады, больницы и т.д. Складывалась некоторая система патернализма предпринимателя по отношению к наемному работнику.

Бурное развитие капиталистических отношений, начавшееся после реформ 1861 г., внесло изменения в поведение предпринимателей. Процесс первоначального накопления капитала, проходивший в сжатые сроки, привел в бизнес много необразованных, легко идущих на нарушение норм этики.

Говоря о дореволюционной этике предпринимателей, следует затронуть вопрос и об отношении к ним со стороны общества. В России никогда не любили богатых людей, относились к ним с недоверием, считая, что только нечестным путем может быть завоевано богатство. Хотя, стоит отметить, что к разным видам предпринимательской деятельности относились все же по-разному. Более всего уважали промышленников: фабрикантов и заводчиков – «людей дела», за ними шли представители торгового дела. Наиболее пренебрежительно относились к тем, кто занимался коммерческим учетом. Возможно, именно поэтому в России было слабо развито банковское дело.

В конце 19 в. экономическая необходимость потребовала выработки этических принципов ведения дел, среди которых на первое место выходили честность и порядочность, верность данному слову и т.д.

Этические нормы бизнеса в России 20 века

После 1917 г. резко меняется отношение к предпринимателям и нормам поведения. С отменой частной собственности, коммерсанты были объявлены вне закона. Применительно к советскому периоду этика предпринимателей заменяется партийной этикой, для которой характерно: подчинение общим идеалам социализма, превалирование партийных методов руководства над экономическими, ориентация на оценку со стороны партийных лидеров, обязательная партийная принадлежность для успешного построения карьеры.

Постановления и решения партии рассматривались как руководство к действию. На первом месте всегда были интересы коллектива, общества, а не личности. Очень приветствовались такие качества, как патриотизм, альтруизм, преданность делу. Несомненным положительным моментом периода советской власти была забота о социальных нуждах своих работников. Каждое предприятие имело свою столовую, больницу, детский сад, базы отдыха и т.п.

После распада СССР Россия оказалась в сложных социально-экономических условиях. Ситуация напоминала положение второй половины 19 в., когда приходилось ускоренными темпами проходить этап первоначального накопления капитала. Дореволюционные традиции ведения дел были

утрачены, а советские – не соответствовали новым рыночным условиям хозяйствования. В целом, нестабильность политической системы, несостоятельность законодательной базы, дезорганизация системы управления, задержка платежей и т.п. негативно сказывались на отношении к первым российским бизнесменам – «новым русским» со стороны иностранных партнеров. Для отечественного бизнеса 90-х годов характерно: связь с бывшей партийно-комсомольской номенклатурой, близость к криминальной среде, непрофессионализм бизнесменов, высокий уровень коррупции, стремление скрыть значительную часть доходов, криминальное поведение на рынке финансовых инвестиций: мошенничество, финансовые пирамиды, аферы, приоритет торговли и посредничества над производственными сферами деятельности.

Более десяти лет деятельности российских предпринимателей в условиях рыночной экономики сформировали определенные стандарты поведения, на которых сказались особенности как национального менталитета, так и экономико-политического развития страны. Р.Дж. Льюис, специалист по кросс-культурному взаимодействию, отмечает следующие особенности поведения российских бизнесменов:

- часто действуют командой: на переговоры ходят более опытные, решения принимают сообща после совещания;
- важное значение имеют личные неформальные отношения между сторонами;
- консервативны, нелегко принимают изменения;
- преобладают авторитарные методы ведения дел, трудно идут на открытую дискуссию, вследствие незнания историей России демократии;
- с недоверием относятся к законам, официальным директивам, поэтому легче воспринимают то, что подается как личная рекомендация;
- присутствует надежда на мгновенное сказочное обогащение («халява»);
- контракт для российских бизнесменов не имеет такой обязательной силы как на Западе.

В настоящее время отечественные бизнесмены стремятся вести дела в соответствии с международными стандартами. Класс предпринимателей очищается от случайных людей, а многие вчерашние «новые русские» осознали необходимость как в образовании, так и в соответствии нормам поведения, отвечающим их статусу «делового человека». С начала 21 в. в России поступательно идет процесс формирования зрелых форм культуры рыночного общества.

9.3. Факторы, влияющие на внедрение этики в российскую деловую среду

Следует учитывать, что внедрение этических норм в деятельность российских компаний может быть эффективным только при учете современной российской специфики – факторов коррупционности, недооценки влияния этических факторов на успешность бизнеса, неразвитости многих институтов корпоративного управления в российских компаниях и, как следствие, неготовности их выходить на новые рубежи развития бизнеса, в том числе, связанные с внедрением этических стандартов и принципов корпоративной социальной ответственности.

Важной российской особенностью является этическое требование о неразглашении информации третьим лицам, включая государственные органы, если требования третьих лиц не основаны на законе. В условиях высокого уровня административного давления на бизнес и коррупционности такие ситуации (неправомерного требования информации государственными органами) могут иметь место. При внедрении этических правил необходимо твердо проводить четкий водораздел между раскрытием информации и соблюдением режима конфиденциальности информации с ограниченным доступом.

При внедрении этики также следует учитывать особенности российского менталитета, который характеризуется: сочетанием индивидуализма и коллективизма, политизированности и практицизма, трудолюбия и лени, образованности и недисциплинированности, общительности и дефицита вежливости, высокого уровня национальной культуры и низким уровнем бытовой культуры, стремления к новому и догматизма, одобрения и осуждения частного предпринимательства, легальных и нелегальных форм хозяйствования, экономических и административных методов управления и т.д.

Другими словами, все проблемы при внедрении деловой этики в России можно подразделить на внешние и внутренние.

Внутренние барьеры:

1. Скептическое и негативное отношение к нововведениям.
2. Смещение ответственности на другого.
3. Неуверенность в своей моральной последовательности.
4. Страх за конкурентоспособность.
5. Сомнение в том, что принципы будут работать на практике, так как они не имеют силы обязательного исполнения.

Внешние барьеры:

1. Частая смена законов и нормативно-правовых актов.
2. Формирование общественного мнения.
3. Теневая и криминальная экономика, как дополнительные факторы формирования деловой этики.
4. Многочисленные факты вымогательства со стороны чиновников, низкий уровень развития собственного персонала, продажность собственного персонала, финансовая нестабильность.

Исходя из указанных выше факторов при составлении преамбулы этического кодекса российской компании необходимо кратко охарактеризовать российскую действительность (дабы читающий кодекс не принял его составителей за утопистов, оторванных от окружающей действительности), после чего показать актуальность и необходимость разработки, принятия и внедрения этического кодекса для данной российской компании.

Вопросы к семинарским занятиям

1. Этические кодексы как базовый механизм внедрения этических норм и стандартов в современную деловую среду.
2. Факторы влияния на развитие этических представлений в России.
3. Современное отношение предпринимателей к правовым нормам.
4. Современное отношение предпринимателей к деловым партнерам.
5. Современное отношение предпринимателей к силовому давлению.
6. Отношение предпринимателей с властными структурами и их представителями.

7. Предприниматели и благотворительность.

8. Воздействие православия на бизнес.

Проблемные вопросы для обсуждения

1. Как Вы считаете, является ли Россия в настоящее время православной страной? На Ваш взгляд, православие сдерживает активность в бизнесе, или, наоборот, укрепляет веру предпринимателя в правильность своих действий?

2. Представьте, что Вы возглавляете некоторую частную фирму. При прочих равных обстоятельствах, с кем бы Вы хотели иметь дело: с фирмой, возглавляемой верующим человеком, или нет? Ответ объясните.

3. Как Вы думаете, является ли идея главного героя Ф.М. Достоевского «Подросток» православной идеей? (мгновенно разбогатеть и раздать все деньги нищим)? Попробуйте проанализировать ее. Близка ли она Вам?

4. Какие типы современных российских предпринимателей Вы знаете? Вызывают ли какие-нибудь из них доверие, уважение, желание подражать? Почему?

5. Подумайте о моральных проблемах, с которыми сталкивается российский бизнес. Какие из них являются, на Ваш взгляд, наиболее сложными? Есть ли пути их решения?

6. Как Вы считаете, оказывает ли Запад влияние на современную российскую деловую среду? Если да, то в чем это выражается?

7. Какие механизмы внедрения этических норм и принципов деловых отношений в России Вы можете предложить в дополнение к существующим?

8. Какие из механизмов представляются Вам наиболее эффективными в России? Почему?

9. Если бы Вы принимали участие в разработке этического кодекса вуза (или факультета), в котором обучаетесь, то какие бы пункты Вы обязательно включили (дополнили, исключили)?

10. Дайте оценку эффективности применения программ обучения этике в учебных заведениях РФ для формирования комплекса этических норм и стандартов, применяемых в сфере служебных отношений.

Перечень кейсов для самостоятельного разбора студентами под контролем преподавателя

1. Кейс «Этический кодекс компании P&G».

2. Кейс «Кодекс этики ASPA».

3. Кейс «Кодекс чести журнала "Computer world"»

4. Кейс «ЧП "Dacota Biznes"».

5. Кейс «Проект кодекса корпоративной этики ЮФУ» (приложение 2).

Заключение

Изучению этики делового мира уделяется большое внимание во всех промышленно развитых странах. Уже на протяжении долгого времени в университетах всего мира, в различных бизнес-школах слушателям и студентам преподают азы данной науки. В России же только появляется интерес к подобного рода знаниям. И, возможно, уже в скором времени в результате введения курса «Деловая этика» в учебные планы будущих менеджеров и экономистов (а также ряда других направлений подготовки бакалавров и магистров), у современного делового мира пропадет настороженное отношение к российским предпринимателям, бизнесменам и просто профессионалам.

В целом, по итогам освоения дисциплины «Деловая этика» студент должен:

а) знать:

- сущность этики как учения о морали, ее исторический аспект и категории;
- этические нормы деловых взаимоотношений;
- соотношение и взаимопроникновение таких фундаментальных явлений как экономика, власть, культура и управление;
- основные принципы, функции и категории культуры управления, ее структуру;
- основные научные представления о ценностях;
- предназначение морали как формы нормативной регуляции поведения людей;
- основные понятия, принципы и формы деловой этики и делового общения в области экономики и менеджмента;
- формы влияния этической культуры управления на количественную и качественную составляющие системы труда, стимулирующие его производительность;
- оценочные критерии и показатели социально-экономической эффективности влияния культуры управления;
- понятие и значение социальной ответственности бизнеса;
- сущность категорий микро- и макроэтики.
- особенности культур управления, традиций и нравов народов зарубежных стран.

б) уметь:

- определять основные категории культуры и этики управления;
- выявлять и анализировать ценности организации и ценностные ориентации личности;
- оценивать применимость норм, традиций, установленных в организации;
- выявлять общее между моралью и правом;
- формулировать основные принципы деловой этики в области управленческого труда;

- организовывать управление экономическим или другими структурными подразделениями организации с применением преимущественно социокультурных методов и приемов управленческой деятельности;
- формулировать предложения по привлечению возможностей культуры управления при работе с людьми;
- формулировать рекомендации по улучшению мотивации персонала с применением ценностно-ориентационного подхода;
- применять наиболее значимые принципы поведения при работе в организации;
- разбираться в общечеловеческих этических принципах общения и проведения различных форм деловой коммуникации;
- выявлять преимущества культуры и этики управления при решении управленческих задач.

в) владеть:

- навыками создания в организации приемлемых условий существования этики, в том числе этики профессиональной;
- способами осуществления технологических приемов управления по ценностям;
- умениями предотвращать конфликтные ситуации;
- навыками организации и проведения различных форм деловой коммуникации, в том числе, в соответствии с национальными этическими нормами.

Библиография

1 глава

1. Бачинин В.А. Этика: Энциклопедический словарь / В.А. Бачинин. – М.: Изд-во Михайлова В.А., 2005. – 288 с.
2. Блэкберн С. Этика: Краткое введение: [Пер. с англ. Ю. Крижевской] / С. Блэкберн. – М.: АСТ, Астрель, 2007. – 192 с.
3. Голубева Г.А. Этика: Учебник / Г.А. Голубева. – М.: Экзамен, 2007. – 320 с.
4. Красникова Е.А. Этика и психология профессиональной деятельности: учебник. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2003. – 208 с.
5. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов/ Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. — 4-е изд., пер. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 415 с.
6. Этика (конспект лекций в схемах). – М.: «Приор-издат», 2006. – 160 с.
7. Этика: Учебник / Под ред. А.С. Гусейнова. – М.: Гардарики, 2007. – 496 с.

2 глава

1. Боголюбов С.А. Этические и правовые вопросы предпринимательства: Практическое пособие / С.А. Боголюбов, Г.М. Волков, Б.А. Геренрот. – М.: Норма, 2008. – 240 с.
2. Герасимова К. Бизнес с человеческим лицом // http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_95/article_4173/
3. Горбатов А.В., Елескина О.В. Деловая этика: учебное пособие. – Кемерово: Кузбассвузиздат, 2007. – 142 с.
4. Петрунин Ю.Ю. Этика бизнеса: Учебник. 4-е изд. / Ю.Ю. Петрунин, В.К. Борисов. – М.: ТК Велби, Проспект, 2007. – 352 с.
5. Семенов А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса: Учебное пособие / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – М.: Дашков и Ко., 2007. – 276 с.
6. Стандарты и социальная ответственность бизнеса // http://www.intalev.ru/agregator/quality/id_56035/
7. Шапочка Е. Стратегии социальной ответственности в маркетинге компаний // http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2467
8. Этика (конспект лекций в схемах). – М.: «Приор-издат», 2006. – 160 с.
9. <http://www.csr-rspp.ru/> – официальный сайт комитета РСПП по корпоративной социальной ответственности и демографической политике

3 глава

1. Волков Г.М. Этика бизнеса: электронный учебник // <http://www.iqlib.ru/book/preview/39011558F2F141729D3B74507177060D>

2. Красникова Е.А. Этика и психология профессиональной деятельности: учебник. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2003. – 208 с.

3. Протанская Е.С. Профессиональная этика: Учебное пособие / Е.С. Протанская. – СПб.: Алетейя, 2003. – 288 с.

4. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Этика менеджмента: учеб. пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2007. – 272 с.

5. Уткин, Э. А. Этика бизнеса: учебник для вузов / Э. А. Уткин. – М.: ТЕИС, 2003. – 272 с.

4 глава

1. Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие. – М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2002. – 208 с.

2. Деркаченко В.Г. Деловое общение руководителя: пособие для менеджеров, бизнесменов, политиков. – СПб.: Издат. дом «Бизнес-пресса», 2004. – 368 с.

3. Ладатко Л.В. Этика и культура управления: Учебник / Л.В. Ладатко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 320 с.

4. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов/ Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. — 4-е изд., пер. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 415 с.

5. Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006.

6. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Этика менеджмента: учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007. – 272 с.

7. Этика деловых отношений // <http://vsempomogu.ru/etika/html>

8. Этика деловых отношений: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 368 с.

5 глава

1. Архангельская М.Д. Бизнес этикет, или игра по правилам. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2001. – 88 с.

2. Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие. – М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2002. – 208 с.

3. Горбатов А.В., Елескина О.В. Деловая этика: учебное пособие. – Кемерово: Кузбассвузиздат, 2007. – 142 с.

4. Джонсон К., Стоун Дж. Дресс-код. Путеводитель по деловому стилю для успешных женщин. Изд-во: Эксмо, 2005. – 208 с.

5. Дресс-код// <http://www.nobbyknobby.ru/tag/>

6. Кузнецов И.Н. Деловая этика и деловой этикет / И.Н. Кузнецов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 256 с.

7. Мужской деловой дресс-код // <http://www.allwomens.ru/1293-muzhskoj-dress-kod.html>

8. Скаженик Е.Н. Деловое общение. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. – 188 с.
9. Советы Э.Хромченко о гардеробе женщины // <http://www.kodstyle.ru/sredstvo/soveti-evelin-hromchenko-o-garderobe-stilnoy-genshchini-32.html>
10. Туркенич Н. Кодекс стиля. Справочник делового дресс-кода. Изд-во: Этерна, 2010. – 184 с.
11. Туркенич Н., Шилова А. Дресс-код делового человека. От рассвета до заката. Изд-во: Бератор-Паблишинг, 2008. – 184 стр.
12. Эвелина Хромченко: десять правил настоящей женщины // http://beautyhalf.ru/odna_stat.php?id=59
13. Этика деловых отношений: Учебник / Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. - М.: Инфра-М, 2002. - 368 с.
14. Яблокова Е. Что такое дресс-код? // <http://shkolazhizni.ru/archive/0/n-348/>
15. <http://www.100etiket2.ru/1.php>

6 глава

1. Визитная карточка // <http://bugabooks.com/book/315-yetika-delovyx-otnoshenij/53-102-vizitnaya-kartochka.html>
2. Горбатов А.В., Елескина О.В. Деловая этика: учебное пособие. – Кемерово: Кузбассвуиздат, 2007. – 142 с.
3. Егоршин А.П. Этика деловых отношений: Учеб. пособие / А.П. Егоршин, В.П. Распопов, Н.В. Шашкова. – М.: НИМБ, 2005. – 416 с.
4. Кибанов А.Я. Этика деловых отношений: Учебник. 2-е изд., испр. и доп. / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – М.: Инфра-М, 2008. – 432 с.
5. Кузнецов И.Н. Деловая этика и деловой этикет / И.Н. Кузнецов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 256 с.
6. Поваляева М.А. Психология и этика делового общения: Учебное пособие / М.А. Поваляева. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 347 с.
7. Смирнов Г.Н. Этика деловых отношений: Учебник / Г.Н. Смирнов. – М.: ТК Велби, Проспект, 2008. – 192 с.
8. Столяренко Л.Д. Психология и этика деловых отношений. – Ростов н/Д: «Феникс», 2003.
9. Этикет деловых отношений: электронный ресурс // <http://tigf.org/>

7 глава

1. Бретт А., Мижинский М., Сигутина М. Как организовать эффективные коммуникации центров коммерциализации технологий с деловыми иностранными партнерами. Проект EuropeAid «Наука и коммерциализация технологий», 2006.
2. Емышева Е., Мосягина О. Некоторые особенности ведения переговоров с представителями разных стран // Управление персоналом. – 2000. - №2. – С. 25 – 27.

3. Некоторые рекомендации по соблюдению этикета в различных странах // <http://www.hr-portal.ru/article/>

4. Ник Япп, Мишель Сиретт. Эти странные французы // http://fictionbook.ru/author/mishel_sirett/yeti_stranniye_francuziy/read_online.html?page=1

5. Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006.

6. Сахоко Кадзи. Эти странные японцы // http://bookz.ru/authors/sahoko-kadzi/eti-stra_387/1-eti-stra_387.html

7. Эти странные немцы // <http://singulyarnost.ru/info/etystrannyenemcy.shtml>

8. Этика делового общения: электронный ресурс // <http://tigf.org/>

8 глава

1. Баринов В.А., Макаров Л.В. Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 110–121.

2. Герчикова И.Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики: Учеб. пособие. – М.: Консалтбанкир, 2002. – 576 с.

3. Де Джордж Ричард Т. Деловая этика: электронная книга. - М.: ИД «РИПОЛ КЛАССИК», «ПРОГРЕСС», 2003.

4. Деловая этика: методические рекомендации для российских компаний. Разработаны ассоциацией независимых директоров (АНД) и Российским институтом директоров (РИД) – М.: 2004. – 102 с.

5. Карнеги Д. Учебник жизни: Сочинения. – М.: ЗАО Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2001.–720 с.

6. Краев А., Моргунов Е. Нарушения этики при подборе персонала // Управление персоналом. – 2003. – № 3. – С. 63–65.

7. Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса: Учеб. пособие. - М.: Дело, 2000. - 280 с.

8. Томилов В.В. Культура предпринимательства: Учеб. пособие. – СПб: Питер, 2000.– 176 с.

9. Этика деловых отношений. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / http://www.smartcat.ru/Personnel/upravleniepersonalomorganizaciipraktikumuchE_.shtml

9 глава

1. Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие. – М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2002. – 208 с.

2. Горбатов А.В., Елескина О.В. Деловая этика: учебное пособие. – Кемерово: Кузбассвузиздат, 2007. – 142 с.

3. Деловая этика: методические рекомендации для российских компаний. Разработаны ассоциацией независимых директоров (АНД) и Российским институтом директоров (РИД) – М.: 2004. – 102 с.

4. Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса: Учеб. пособие. - М.: Дело, 2000. - 280 с.

5. Этика деловых отношений // <http://talkbusedst.ru/voprosy-k-ekzamenu-etika-delovogo-obshcheniya.html>

6. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие/Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. - 365 с.

Приложение 1

Тест 1. «Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджера»

Если у вас нет стопроцентной уверенности в правильности выбора профессии, то целесообразно себя еще раз проверить. Попробуйте ответить на следующие вопросы:

Есть ли у вас желание начать собственное дело, т. е. стать предпринимателем, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других, но, как говорится, "вкалывать на всю катушку", не считаясь со временем, выходными днями и т. д.?

Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?

Согласны ли вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?

Откажетесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?

Любите ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?

Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?

Желаете ли вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?

Способны ли вы принять пари на сумму, которой вы в данный момент не располагаете?

Откажетесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?

Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция на них вашего руководства неопределенна?

Независимый ли у вас характер?

Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?

Любите ли вы острые ощущения, события, которые "щекочат" нервы?

Пойдете ли вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?

Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки?

Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

Сосчитайте, сколько у вас получилось положительных ответов, и при числе 13 и более рассчитывайте, что можете попытать свои силы в предпринимательстве.

Тест 2. «Соответствие здоровья человека профессии менеджера»

1. Переживаете ли вы из-за неприятностей долгое время? Да (5), часто (4), иногда (2), никогда (1).
2. Много ли времени вы уделяете себе вечером?

Свыше трех часов (0), два часа (0), один час (0), меньше часа (2), ни минуты (4).

3. Перебиваете ли вы собеседника, объясняющего вам что-то с излишними подробностями?

Да (4), часто (3), редко (1), нет (0).

4. Вечно ли вы спешите?

Да (5), спешу часто (4), спешу иногда (1), никогда не тороплюсь (0).

5. Представляет ли вам затруднение обратиться к кому-либо с просьбой о помощи?

Да (3), зависит от обстоятельства (2), очень редко (1), никогда (0).

6. Думаете ли вы о своих проблемах даже в свободное время? Весьма часто (5), иногда (2), никогда (0).

7. Если у другого человека что-то не получается, есть ли у вас желание сделать это вместо него?

Да (5), часто (4), иногда (2), никогда (0).

8. Сложно ли вам ограничить себя во вкусной еде? Да (3), часто (2), иногда (1), редко, никогда (0).

9. Делаете ли вы несколько дел одновременно?

Да (5), часто (4), иногда (3), редко (2), никогда (0).

10. Бывает ли, что во время беседы ваши мысли витают где-то далеко?

Часто (5), нередко (4), бывает (2), очень редко, никогда (0).

11. Сколь часто вам приходит мысль, что люди говорят об очень скучных и бесполезных вещах?

Весьма часто (5), нередко (4), иногда (1), редко, никогда (0).

12. Нервничаете ли вы, выстаивая очередь?

Очень часто (4), часто (3), иногда (2), очень редко (1), никогда (0).

13. Нравится ли вам давать советы другим?

Да (4), как правило (3), иногда (1), редко, никогда (0).

14. Часто ли вы колеблетесь, прежде чем принять решение? Всегда (3), зачастую (2), часто (1), очень редко, никогда (0).

15. Быстро ли вы говорите?

Спеша, скороговоркой (3), довольно торопливо (2), спокойно, рассудительно (0).

От 50 до 63 очков - нервное напряжение велико. Нужно подумать о состоянии своего здоровья и изменить образ жизни. Вы не сможете продуктивно работать менеджером в подобном состоянии.

От 20 до 49 очков - здоровье терпимое, но следует приучить себя расслабляться, снимать напряжение. В дальнейшей карьере менеджера эти навыки Вам очень пригодятся.

До 19 очков - основные ваши черты - спокойствие и уравновешенность. Не обращайте внимания на мелочи, не драматизируйте свои неудачи. Ваше здоровье позволяет Вам быть менеджером.

Тест 3. «Психология семейных отношений менеджера»

Ответьте на следующие вопросы:

1. Готовите ли вы завтрак сами? - Да (3), нет (1).
2. Бывает ли так, что вы готовите что-то праздничное в выходной день? - Да (3), нет, (1).
3. Помогаете ли вы своей семье (жене) закупать продукты в выходные дни? - Да (3), иногда (2), нет (1).
4. Входит ли в вашу обязанность обеспечивать семью овощами, картофелем? - Да (3), иногда (2), нет (1).
5. Когда в доме производится генеральная уборка, помогаете ли вы своей семье (жене)? - Да (3), иногда (2), нет (1).
6. Обеспечили ли вы семью кухонным комбайном и другими приборами и приспособлениями, которые облегчают домашний труд? - Да (3), нет (1).
7. Ходите ли (будете ли ходить) вы на родительские собрания в школу или в детский сад? - Да (3), нет (1).
8. Когда в вашем доме перегорают электрические пробки, вы их заменяете сами? - Да (3), нет (1).
9. Раздражает ли вас, когда кто-то из членов семьи (жена) отправляется в парикмахерскую или косметический салон, а вам приходится дома готовить еду? - Да (1), иногда (2), нет (3).
10. Сердитесь ли вы, когда члены вашей семьи (ваша жена) с опозданием возвращается с работы? - Да (1), нет (3).

Подсчитайте набранные очки.

От 26 до 30 очков: вашей семье (жене) повезло - вы разделяете домашние хлопоты. Это вознаграждается хорошим настроением и благодарностью членов вашей семьи (жены).

От 16 до 25 очков: ваш вклад в домашнее хозяйство скромнен. Приглядитесь к тому, что делают другие члены вашей семьи (ваша жена) по хозяйству, и вы увидите, сколько дел вы могли бы взять на себя.

От 10 до 15 очков: вы практически не помогаете своей семье (жене) заниматься домашним хозяйством, что не делает вам чести.

Тест 4. «Способность стать богатым человеком»

Дайте ответ на предлагаемые вопросы:

1. Каким способом легче "делать деньги"?
 - а) Много работать, рисковать, вкладывать заработанные деньги в дело (6).
 - б) Надеяться на наследство, на удачу, играть в рулетку и т. п. (0).

в) Последовательно делать карьеру, проходя все ступени, или же заняться политикой (3).

2. Какой персонаж вызывает у вас самую большую улыбку?

а) Дональд Дак (3).

б) В. Жириновский (0).

в) "Рабочий и колхозница" с плаката 70-х гг. (6).

3. Какой размер прибыли (в долларах США) может, по вашему мнению, побудить богатейших людей мира заключить сделку?

а) От полумиллиона до миллиона (0).

б) До 10 миллионов (3).

в) Десятки миллионов и выше (6).

4. С каким из высказываний вы согласны?

а) Чем больше денег, тем больше в жизни возможностей и удовольствий (6).

б) Деньги означают власть (3).

в) Деньги вызывают много зависти (0).

5. Какую роль вы готовы играть в деятельности фирмы, подобной АО "МММ"?

а) Не участвовать в играх с населением (3).

б) Участвовать как рядовой вкладчик, стараясь заработать (0).

в) Быть одним из руководителей такой фирмы (6).

6. Придаете ли вы значение тому, чтобы о вас и вашей рыночной деятельности упоминали в разделе "Светская жизнь" в различных газетах?

а) Я был бы этому очень рад (0).

б) Нет (6).

7. Каким способом вернее всего выиграть на скачках?

а) Рисковать высокими ставками (0).

б) Экономить деньги, ставя только на верный выигрыш, пусть и небольшой (3).

в) Купить лошадь-победителя (6).

8. Кто, по вашему мнению, имеет наибольший шанс быстро, надежно и легально стать богачом?

а) Актер, художник, спортсмен-рекордсмен (0).

б) Врач, политик, адвокат, маклер (3).

в) Глава фирмы, президент банка (6).

9. Как вы относитесь к бизнесу между друзьями?

а) Я готов ссужать друзей деньгами. Может, когда-нибудь и они мне дадут займы (3).

б) Деньги и дружба несовместимы (6).

в) Я готов брать займы у друзей, но не давать (0).

10. Если бы вам удалось стать миллионером, наслаждались бы вы этим ощущением?

а) Разумеется, я бы наслаждался (0).

б) Я бы продемонстрировал свое наслаждение всем тем, кто мне не доверял или смотрел на меня свысока (3).

в) Нет (6).

11. Куда вложили бы свои миллионы?

а) В надежные акции и другие ценные бумаги (3).

б) В недвижимость, антиквариат (6).

в) Я сделаю так, как решит моя жена/муж (0).

12. Если у вас уже есть 100 миллионов, будете ли вы стремиться заработать дополнительно?

а) Сумму, меньшую 15 миллионов - вряд ли, а от большей суммы не откажусь (3).

б) Конечно (6).

в) Нет, поскольку 100 миллионов мне хватит (0).

Теперь сложите все набранные очки.

Если вы набрали от 0 до 23 очков, это означает, что лучший способ разбогатеть для вас полностью зависит от случая - это либо удачно жениться, либо получить наследство, либо выиграть в лотерею и т. п.

От 24 до 48 очков: богатство связано для вас с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Лучше делайте карьеру постепенно. Это принесет вам меньше желаемых миллионов, но ваша жизнь будет сносно обеспечена в материальном аспекте.

От 49 до 72 очков: у вас лучшие шансы когда-нибудь стать миллионером (если вы таковым еще не являетесь). У вас коммерческий склад ума, вы разделяете деньги и дружбу. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом жизни, а склонны терпеливо умножать свое богатство.

По данным американской прессы, только 6% людей наделены способностью "делать деньги". Если вы набрали немного очков по этому тесту, не отчаивайтесь - в жизни есть множество других интересных возможностей.

Тест 5. «Психометрический тест С.Деллингер» (адаптация А.А. Алексеева, Л.А. Громовой)

Психогеометрия как система сложилась в США, ее автор Стюэен Деллингер. Точность диагностики с помощью психогеометрического метода достигает 85%! Предлагаемый тест позволяет мгновенно определить тип личности, дать подробную характеристику личностно-нравственных качеств и особенностей поведения любого человека в типичных деловых и бытовых ситуациях.

Инструкция. Посмотрите на пять фигур: квадрат, треугольник, прямоугольник, круг, зигзаг. Выберите из них ту, которая первой привлекла Вас. Запишите ее название под №1. Теперь проранжируйте оставшиеся четыре фигуры в порядке вашего предпочтения и запишите их названия под соответствующими номерами. Какую бы фигуру Вы не поместили на первое место, это Ваша основная фигура или субъективная форма. Она дает возможность определить Ваши главные, доминирующие черты характера и особенности поведения. Остальные четыре фигуры – это своеобразные модуляторы, которые могут окрашивать ведущую мелодию Вашего поведения. Сила их влияния убывает с увеличением порядкового номера. Однако может оказаться, что ни одна фигура Вам полностью не подходит. Тогда Вас можно описать комбинацией из двух или даже трех форм. Важно также значение последней фигуры - она указывает на форму человека, взаимодействие с которым будет представлять для вас наибольшие трудности.



Квадрат

Жизненные ценности: традиции, стабильность, безопасность, надежность, прошлое.

Роли: Консерватор. Надёжа и опора. Педант. Хранитель традиций. Исполнитель.

«Сильные» качества: профессионализм, эрудированность, организованность, дисциплинированность, исполнительность, пунктуальность, аккуратность, чистоплотность, законопослушность, трудолюбие, терпеливость, упорство, настойчивость, верность слову, честность, осторожность, благоразумие, рациональность, бережливость, практичность.

«Слабые» качества: косность, негибкость, инерционность, педантизм, сухость, односторонность, нерешительность, упрямство, консерватизм, сопротивление новому, боязнь риска, излишнее пристрастие к деталям, бедная фантазия, замкнутость, скупость, мелочность, склонность к бюрократизму.

Внешний вид: полное соответствие дресс-коду, опрятный, строгий, неяркий, сдержанный, консервативный, «как положено».

Рабочее место: каждая вещь на своём месте, все «параллельно и перпендикулярно».

Речь: медленная, монотонная, логичная, много опор на авторитеты и на то, «как принято».

Телесные проявления: Позы напряжённые, как правило симметричные. Походка медленная, тяжеловесная, "солидная". Жестикуляция "небогатая", но точная. Мимика практически отсутствует - квадрат скуп на проявления чувств.

Подходящие профессии: Бухгалтер, аналитик, заместитель директора по общим или хозяйственным вопросам, участковый инспектор милиции, руководитель в бюрократической организации, «жесткий» секретарь.

Как общаться с квадратом. Выслушивать квадрата до конца, ни в коем случае не перебивать, если вы не его начальник. Быть в глазах квадрата более компетентным, более статусным, чем он. Знать все инструкции, законы, прецеденты. Аргументировать свою позицию, лучше всего фактами и цифрами; очень хорошо использовать таблицы. Делать комплименты – достаточно откровенные, чтобы квадрат их понял (он немного тугодум), но аккуратные, без панибратства и рискованных пассажей. Нововведения предлагать маленькими порциями. Воздерживаться от эмоциональных проявлений.

Треугольник

Жизненные ценности: власть, лидерство, уверенность в себе, карьера, статус, победа, будущее.

Роли: Лидер. Пробивной. Воин. Пророк. Герой.

«Сильные» качества: целеустремленность, рациональность, энергичность, эффективность, лидерские качества, энергичность, харизматичность, высокая работоспособность, инициативность, смелость, решительность, независимость суждений, умение «видеть в корень».

«Слабые» качества: властность, самоуверенность, эгоизм, категоричность, резкость, язвительность, нетерпимость к инакомыслию, безапелляционность («или по моему, или никак»), неумение признавать ошибки, бесчеловечность («пройдет по трупам»).

Внешний вид: в зависимости от обстоятельств: если нужно для дела, то одет броско и «статусно», если нет, то склонен одеваться удобно.

Рабочее место: все в высшей мере функционально, много оргтехники - если позволяют средства, то дорогой, но при этом надежной и удобной.

Речь: быстрая, ясная, четкая, лаконичная, все только «по делу», зачастую «на повышенных тонах» и с использованием сленга и другой «неформальной» лексики.

Телесные проявления: Свободные «широкие» позы. Быстрая, энергичная походка. Уверенные жесты, зачастую похожие на удары. Мимика выразительная, но небогатая.

Подходящие профессии. Руководители в иерархических организациях, в том числе, и высшие, лидеры проектов, врачи-хирурги, психотерапевты «звездного» типа, в особенности гипнотизеры.

Как общаться с треугольником. Говорить только по делу, четко, уверенно, но без «наездов». Договариваться, при этом договора записывать, помнить о том, что все спорные моменты треугольник трактует в свою пользу. Мотивировать выгодой. Можно показать свою власть, но при этом следует быть готовым к «проверке на прочность». Быть готовым со стороны треугольника к шантажу, к обману «ради интересов дела», к присваиванию общих результатов.

Прямоугольник

Символизирует состояние перехода и изменения. Это временная форма личности, которую могут "носить" остальные четыре сравнительно устойчивые фигуры в определенные периоды жизни. Это – люди, не удовлетворенные тем образом жизни, которые они ведут сейчас, и поэтому заняты поиском лучшего положения.

Жизненные ценности: в зависимости от внешних обстоятельств.

Роли: Размазня. Нерешительный. Козел отпущения. Неудачник. Растяпа.

«Сильные» качества: доверчивость, открытость, чувствительность, любознательность, готовность к изменениям, высокая обучаемость, «детскость», неамбициозность.

«Слабые» качества: наивность, бесхребетность, неуверенность, нерешительность, ненадежность, психическая неустойчивость, «проблемность».

Внешний вид: зачастую неадекватный ситуации, но при этом не экстравагантный, как у зигзага, а в большой степени зависимый от того «что нашлось в гардеробе».

Рабочее место: смесь порядка и беспорядка.

Речь: неуверенная, неясная, сбивчивая, с большими паузами, внезапные непонятные колебания громкости, скорости и высоты тона, «эканье» и «мэканье», ответы вопросом на вопрос.

Телесные проявления: странные, зажатые позы, неуклюжие, резкие движения, неуверенные жесты, дерганная или шаркающая походка, бегающий или стеклянный взгляд.

Подходящие профессии. Поскольку прямоугольник – переходная, зачастую «кризисная» фигура, то лучше всего отправить его на какое-то время в отпуск или на учебу. Идеальное занятие для прямоугольника – это учиться или отдыхать. Прямоугольник может быть хорошим экспертом или консультантом, но только в тех вопросах, где он признанный авторитет.

Как общаться с прямоугольником. Понять, в каком амплуа он сейчас выступает. Переключить его в удобное для вас состояние. Постоянно поддерживать и направлять своим вниманием и влиянием.

Круг

Жизненные ценности: общение, комфорт, общее благополучие, помощь людям, твердость в вопросах морали.

Роли: Миротворец. Душка. Хранитель уюта. Домосед.

«Сильные» качества: доброжелательность, коллективизм, мягкость, деликатность, бесконфликтность, терпимость, коммуникабельность, эмпатия, умение слушать, доброта.

«Слабые» качества: пассивность, конформизм, подверженность влияниям, склонность к компромиссам, полная направленность на людей, а не на дело, неаккуратность, неорганизованность, непунктуальность, нерешительность, зависимость от мнения окружающих.

Внешний вид: зачастую небрежный, немодный, мешковатый, главное, чтобы было комфортно; в одежде преобладают мягкие ткани и фасоны.

Рабочее место: уютный беспорядок, сладкие пирожки вперемешку с деловыми бумагами, много старых вещей, которые «жалко выбросить».

Речь: неспешная, миролюбивая, зачастую непоследовательная или «не по делу», довольно эмоциональная, сплошь и рядом используются комплименты и восторженные оценки.

Телесные проявления: расслабленная поза, улыбка, кивки головой в знак согласия, «поддакивания», мягкая походка, мимика довольно богатая, но в основном - миролюбивая.

Подходящие профессии. «Мягкий» секретарь, HR-менеджер, педагог, врач-терапевт, семейный психолог, священник.

Как общаться с кругом. Мягко, но настойчиво возвращать к сути дела, при этом ни в коем случае не кричать, не ругаться. Быть готовым к тому, что круг пообещает, но не сделает (ему легче согласиться с вами, а потом «как-нибудь все обойдется»).

Зигзаг

Жизненные ценности: творчество, новизна, риск, скорость, индивидуализм, самовыражение.

Роли: Любитель эпатажа. Артист. Экстремал. Экстремист. Ветренный тип. Сердцеед.

«Сильные» качества: спонтанность, креативность, напор, интуитивность, остроумие, эстетизм, легкость на подъем.

«Слабые» качества: неуправляемость, непостоянство, непредсказуемость, несдержанность, эксцентричность, возбудимость, неприятие правил и инструкций, индивидуализм, необходимость постоянного стимулирования, ненадежность, бесшабашность и безбашенность.

Внешний вид: экстравагантный, демонстративный, модный, зачастую неряшливый, склонность к эклектике, к сочетанию «несочетаемого».

Рабочее место: фантастический беспорядок в комплексе с кричаще-декоративным оформлением.

Речь: яркая, быстрая, скачущая, образная, ассоциативная, зажигательная, много шуток и острот.

Телесные проявления: часто меняющиеся позы, разнообразные движения, оживлённая жестикуляция, стремительная, иногда разболтанная походка, богатая живая мимика, манерность.

Подходящие профессии. Креативщик, артист, свободный художник, страховой агент или продавец «на проценте».

Как общаться с зигзагом. Девиз: «Твердость, доброжелательность, бесконечное терпение». Повлиять на зигзага практически невозможно. Иногда срабатывает прием «от противного» - предложить что-нибудь зигзагу, чтобы он захотел сделать наоборот. Главное в этом случае быстро с ним согласиться. Можно привлечь зигзага на свою сторону, восхищаясь его идеями, но это все равно не надолго. Всегда следует быть готовым к резким сменам решений и тем разговора.

Взаимоотношения некоторых фигур

«Квадрат – Квадрат». Можно, но только в том случае, если полностью совпадают картины мира обоих партнеров: правила, традиции, привычки.

«Треугольник – Треугольник». Только если это выгодно им обоим. И только до тех пор, пока один треугольник не подмял под себя второго. В большинстве случаев треугольники «дружат» по принципу «два медведя в одной берлоге».

«Круг – Круг». Все мило, но скучно и непродуктивно. К тому же такой беспорядок!

«Зигзаг – Зигзаг». Если попали в резонанс, если совпало направление «броска», то результаты фантастические. Но обычно это ненадолго. Во всех остальных случаях – битва не на жизнь, а на смерть. После чего один зигзаг лежит мертвый, а другой – уставший.

«Прямоугольник – Прямоугольник». Только под присмотром сильной фигуры (квадрата или треугольника).

«Квадрат – Круг», «Треугольник – Круг». Вечные претензии и обиды.

«Квадрат – Зигзаг». Только в целях саморазвития их обоих. И желательно под руководством зрелого треугольника.

«Квадрат – Треугольник». Хорошая «западная» пара (домик). Треугольник задает направление, квадрат обеспечивает тылы. Типичный пример – «босс-секретарша».

«Круг – Зигзаг». Хорошая «восточная» пара (инь-ян). Зигзаг дает кругу новизну и впечатления. Круг – обеспечивает зигзагу тепло и уют. Типичный пример – «артист и его верная жена».

«Прямоугольник – Треугольник», «Прямоугольник – Квадрат». Возможно, но трудозатратно. Хотя очень полезно для прямоугольника.

Тест 6. «Приятно ли с вами общаться»

Отвечайте на вопросы «да» или «нет».

1. Вы любите больше слушать, чем говорить?
2. Всегда ли Вы можете найти тему для разговора даже с незнакомым человеком?
3. Всегда ли Вы внимательно слушаете собеседника?
4. Любите ли Вы давать советы?
5. Если тема разговора Вам не интересна, станете ли показывать это собеседнику?
6. Раздражаетесь ли Вы, когда Вас не слушают?
7. У Вас есть собственное мнение по любому вопросу?
8. Если тема разговора Вам не знакома, станете ли ее развивать?
9. Вы любите быть центром внимания?
10. Есть ли хотя бы три предмета, по которым Вы обладаете достаточно прочными знаниями?
11. Вы хороший оратор?

Подсчет очков. Если Вы ответили положительно на вопросы 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, можете засчитать себе по 1 очку за каждый из них.

1-3 очка. Трудно сказать, то ли Вы молчун, из которого не вытянешь ни слова, то ли настолько общительны, что Вас стараются избегать, но факт остается фактом: общаться с Вами далеко не всегда приятно, а порой даже тяжело. Вам бы следовало над этим задуматься.

4-8 очков. Вы, может быть, и не слишком общительный человек, но почти всегда внимательный и приятный собеседник. Вы можете быть и весьма рассеянным, когда не в духе, но не требуете от окружающих в такие минуты особого внимания к Вашей персоне.

9-11 очков. Вы, наверное, один из самых приятных в общении людей. Вряд ли люди могут без Вас обойтись. Это прекрасно. Возникает только один вопрос: не приходится ли Вам иногда играть, как на сцене?..

Интересные тесты по этикету, деловой этике, а также познанию себя, своих личностных качеств и профессиональных возможностей

Вы сможете найти здесь:

1. <http://www.etiket.ru/tests.html>
2. <http://www.knigge.ru/tests.php>
3. <http://www.manners.ru/etiket.html>
4. <http://aeterna.qip.ru/test/>
5. <http://www.businessstest.ru/>
6. <http://www.testi.ru/rubr4.htm>
7. <http://www.my-test.ru/testing/people14.html>
8. <http://trepsy.net/>
9. <http://www.psytest.info/tests/>
10. <http://psitest.com.ru/>

Приложение 2

Проект кодекса корпоративной этики ФГАОУ ВПО «Южный федеральный университет»

1. Цели и задачи кодекса

1.1. Целью Кодекса корпоративной этики (далее — Кодекса) является установление свода правил и норм поведения сотрудников и обучающихся Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Южный федеральный университет» (ЮФУ). При помощи Кодекса задаются определенные модели поведения и единые стандарты отношений в совместной деятельности.

1.2. Стратегическая задача коллектива университета — всесторонне содействовать укреплению позиций ЮФУ как вуза, являющегося лидером качества в сфере образования, имеющего широкое признание на российском и европейском уровне, выпускники которого за счет высокого уровня подготовки способны занимать ключевые позиции в образовании, науке, бизнесе и производстве в России и за рубежом.

1.3. Задачами данного Кодекса являются:

- разъяснение обучающимся и сотрудникам их персональной ответственности за исполнение своих обязанностей и роли в реализации миссии университета;

- определение этических норм во взаимоотношениях с внешними по отношению к ЮФУ структурами (деловыми партнерами, конкурентами, СМИ и т.д.); разграничение прав между членами коллектива университета.

1.4. Кодекс призван способствовать формированию здорового психологического климата в университете, повышению эффективности деятельности обучающихся и сотрудников, росту престижа ЮФУ в образовательном сообществе.

1.5. Одной из важнейших задач кодекса является формирование у всех членов университетской корпорации чувства ответственности за эффективные внутренние и внешние коммуникации, построенного на основе уважения, равенства, партнерства и взаимной поддержки.

2. Сфера применения кодекса

2.1. Настоящий Кодекс разработан на основе законодательства Российской Федерации, Устава ЮФУ, Коллективного договора и Правил внутреннего распорядка ЮФУ, общепризнанных нравственных и этических норм и принципов.

2.2. Кодекс вступает в силу после ознакомления с ним всех членов коллектива университета, рассмотрения на Ученом совете и утверждения ректором и может изменяться и дополняться их решениями.

2.3. Кодекс содержит правила поведения, распространяющиеся на всех обучающихся и сотрудников университета.

2.4. Кодекс разработан в целях помощи университету поддерживать соответствующие стандарты поведения, общественное доверие, уверенность в честности и профессионализме сотрудников, обеспечивая справедливость и беспристрастность в принятии решений, повышая престиж, формируя и поддерживая высокую репутацию ЮФУ.

2.5. Положения данного Кодекса рекомендованы для соблюдения всеми подразделениями университета. Они могут быть уточнены во внутренних документах подразделения применительно к специфике его деятельности.

2.6. Внедрение кодекса предполагает использование методики внедрения лучшей практики (the Best Practice), согласно которой в любой деятельности существует оптимальный способ достижения цели, и этот способ, оказавшийся эффективным в одном месте, может оказаться столь же эффективным и в другом.

3. Правила поведения обучающихся и сотрудников

3.1. Сплоченность, доброжелательность, чувство товарищества, взаимопонимание и взаимопомощь, доверие друг другу и сердечность отношений — вот важные условия совместимости в коллективе и сохранения в нем высоконравственной атмосферы. Индивидуальные честь и достоинство обучающихся и сотрудников ЮФУ неотделимы от нравственно здорового образа жизни, в котором нет места пьянству, распущенности, общему бескультурью. Необходимо соблюдение общей культуры поведения, в особенности таких ее непреложных норм, как вежливость, чуткость, внимание к людям, корректность, верность своему слову.

3.2. Обучающиеся и сотрудники обязаны приходить на работу и учебу без опозданий. Приходить в университет принято опрятными, одетыми аккуратно и уместно, предпочтителен деловой стиль. Войдя в здание, мужчины снимают головные уборы. Верхнюю одежду следует сдать в гардероб или специально отведенные места хранения.

3.3. В одежде обучающихся настоятельно рекомендуется избегать деталей, подчеркивающих принадлежность к субкультуре (обилие металлических цепей, булавок, заклепок и т.п.), нельзя приходить в университет в спортивных костюмах и спортивной обуви. Исключены глубокие декольте, оголенные плечи, спины и животы, чрезмерно низкая посадка брюк, прозрачная одежда. Не рекомендуется злоупотребление пирсингом и появление на занятиях в чрезмерно дорогих туалетах. Обилие драгоценных украшений, особенно массивных, также не принято.

3.4. В университете принято обращаться друг к другу на «Вы». При общении обучающиеся и сотрудники не допускают по отношению друг к другу фамильярности, громкой речи, ненормативной лексики. Недопустимо публичное выяснение отношений — между обучающимися, между преподавателями, между обучающимся и преподавателем.

3.5. С целью обеспечения безопасности и предотвращения правонарушений, в университете действует пропускная система. При входе в каждый корпус находится охранник и/или дежурный вахтер. Входящие обязаны предъявить документы, удостоверяющие личность, в развернутом виде.

3.6. Если у входных дверей образовалась очередь, обучающиеся должны пропускать сотрудников, мужчины — женщин.

3.7. Обучающиеся и сотрудники при встрече обязательно здороваются (при этом желательна и приветствуется доброжелательная улыбка), соблюдая такую последовательность: обучающиеся приветствуют преподавателей, мужчины — женщин, младшие по возрасту или должности — старших. Исключение составляет рукопожатие — здесь инициатива может исходить только от старшего по возрасту или по статусу. При равенстве пола, возраста и социального статуса первым здоровается тот, кто лучше воспитан. Заметив обращенное к Вам приветствие, ответить нужно обязательно.

3.8. Во время учебных занятий все мобильные средства связи должны быть выключены в обязательном порядке и у преподавателей, и у обучающихся. Во время официальных мероприятий (собраний, совещаний, заседаний) достаточно отключить звуковой сигнал мобильного телефона.

3.9. На различных мероприятиях (собраниях, торжественных заседаниях, деловых встречах, концертах, праздниках) необходимо относиться к выступающим с уважением, соблюдать тишину и порядок. В случае необходимости разрешается покидать зал в паузах между выступлениями.

4. *Взаимоотношения между обучающимися*

4.1. В университете запрещены любые методы унижения достоинства людей. Основным принципом, которым руководствуются все обучающиеся — взаимное уважение, справедливость и честность в отношениях между членами молодежного коллектива.

4.2. Взаимоотношения между обучающимися строятся на принципах взаимоуважения, не допускаются грубость, сквернословие, ущемление чести и достоинства других лиц, нанесение им морального или материального ущерба, совершение противоправных действий.

4.3. Поощряются различные формы общения обучающихся разных групп, факультетов и т.д. — совместное обсуждение и решение учебных вопросов, выполнение проектов, участие в массовых молодежных мероприятиях и конкурсах, проведение досуговых мероприятий.

4.4. При разрешении проблем, возникающих в процессе обучения и взаимодействия, обучающиеся ЮФУ руководствуются принципом справедливости, правилами Кодекса и другими документами, защищающими гражданские права.

5. *Взаимоотношения между обучающимися и преподавателями*

5.1. Обучающиеся должны приходить на занятия раньше преподавателя. Когда преподаватель входит в аудиторию, все обучающиеся должны встать и могут сесть, только получив на это разрешение. В случае опоздания на занятие, обучающийся должен извиниться, и, с разрешения преподавателя, привлекая к себе как можно меньше внимания, занять ближайшее свободное место в аудитории.

5.2. Преподаватель заинтересован в получении обучающимися информации по преподаваемой дисциплине в полном объеме. В связи с этим, обучающиеся имеют право заблаговременно ознакомиться с содержанием изучаемой дисциплины и вопросами к экзамену. Также заранее обучающиеся должны знать о возможности и источниках получения информации для самостоятельной подготовки. В этом случае преподаватель делает ссылки на учебные пособия, формирует электронные и печатные источники информации. При подготовке к выполнению заданий творческого характера обучающиеся должны четко знать алгоритм выполнения работы, понимать критерии оценки. Преподаватель обязан мотивировать выставленную оценку, если обучающийся просит об этом.

5.3. Преподаватель имеет право удалять обучающихся с занятий за нарушение дисциплины, и в дальнейшем рассматривать это удаление как прогул. Обучающиеся обязаны подчиниться, не вступая в пререкания.

После занятий необходимо вежливо объясниться и извиниться перед преподавателем. Преподаватель имеет право отстранить от занятий студента, систематически мешающего работать группе, письменно уведомив деканат о сложившейся ситуации.

5.4. В случаях, когда обучающимся необходимо пообщаться с преподавателем вне учебных занятий, следует соблюдать следующие правила:

- необходимо точно знать должность, имя, отчество и фамилию преподавателя;

- внимательно прочитать информацию на кафедральных стендах прежде, чем войти на кафедру и задавать вопросы;

- знать, что преподаватель должен заниматься с Вами в следующих случаях:
- на занятиях согласно расписанию;
- на консультации согласно расписанию;
- на зачетах и экзаменах согласно расписанию (включая пересдачи);
- во время, назначенное по индивидуальной договоренности.

Во всех остальных ситуациях вопрос доброй воли преподавателя, уделить обучающемуся свое личное время, или нет.

Обучающийся не может настаивать даже на кратком разговоре, если он:

- пришел к преподавателю без предварительной договоренности;
- опоздал или не пришел на общую или на индивидуально назначенную консультацию.

Личные обстоятельства обучающихся (в том числе и угроза отчисления) в данном случае решающим аргументом не являются.

5.5. Преподаватель не имеет права:

- оскорблять обучающихся, унижать (особенно публично) их человеческое достоинство, проявлять высокомерие или, наоборот, фамильярность;
- удалять обучающихся с занятий за невыполненные задания;
- не допускать обучающихся к сдаче экзамена по причинам, не связанным с выполнением учебного плана;
- брать от обучающихся деньги или подарки за сдачу экзаменов, зачетов, иную форму отчетности;
- обсуждать с обучающимися профессиональные и личностные недостатки своих коллег;
- проводить на занятиях коммерческую рекламу, политическую или религиозную агитацию.

5.6. Обучающиеся не имеют права:

- дерзить преподавателям, пререкаться во время занятий, вести себя развязно или фамильярно;
- обсуждать с преподавателем чьи-либо оценки, кроме собственных.

5.7. В исключительных случаях обучающиеся могут просить замены преподавателя. Для этого необходимы очень серьезные причины (доказанные факты грубости, некомпетентности, вымогательства, систематических срывов занятий по вине преподавателя и т.п.) и единодушное мнение группы, выразителями которого могут быть староста и куратор.

5.8. В случаях индивидуального конфликта с преподавателем — также исключительных — обучающийся может обратиться к заведующему кафедрой с просьбой разрешить сдать экзамен другому преподавателю. Просьба должна быть мотивирована. Эти вопросы решаются деканом факультета по представлению заведующего кафедрой.

6. Взаимоотношения между сотрудниками

6.1 Основной принцип, которым руководствуются все сотрудники — взаимное уважение, основанное на деловой этике, справедливость и честность в отношениях между членами коллектива.

6.2 Взаимоотношения между сотрудниками строятся на принципах взаимоуважения, не допускаются грубость, сквернословие, ущемление чести и достоинства других лиц, нанесение им морального или материального ущерба, совершение противоправных действий.

6.3 Поощряются различные формы общения сотрудников разных структурных подразделений — совместное обсуждение и решение рабочих вопросов, выполнение проектов, проведение досуговых мероприятий.

6.4 При разрешении проблем, возникающих в процессе деятельности, сотрудники ЮФУ руководствуются принципом справедливости, правилами Кодекса и другими документами, защищающими гражданские права.

7. Взаимоотношения между администрацией и сотрудниками

7.1. К администрации университета относятся ректор, президент, проректоры, начальники управлений и отделов. К администрации факультетов относятся декан, заместители декана. К администрации кафедр относятся заведующий кафедрой и заместитель заведующего кафедрой (при его наличии).

7.2. Взаимоотношения между администрацией и сотрудниками университета основаны на принципах долгосрочного взаимодействия, уважения и четкого исполнения взаимных обязательств. И сотрудник, и работодатель обязаны соблюдать в своей деятельности все условия трудового договора.

7.3. При взаимодействии руководства и подчиненных по рабочим вопросам недопустимы попытки давления с любой стороны, а также выработка решений, не соответствующих принципам справедливости и интересам университета. Между сотрудниками одного должностного уровня допускается решение проблем в рабочем порядке, если это способствует наиболее эффективной работе. Приветствуется решение текущих вопросов сотрудниками одного уровня в пределах их компетенции без привлечения руководства.

7.4. При решении задач любого уровня поощряется инициатива работника, предложение идей по оптимизации деятельности или образовательной программы (модуля, услуги).

7.5. Администрация университета гарантирует равные возможности в области карьерного роста для всех сотрудников ЮФУ, а также возможности самореализации. Схема карьерного роста и факторы влияния на успешность карьеры в университете одинаковы для всех.

7.6. Администрация рассматривает человеческий капитал как источник успешной деятельности. Учитываются личные интересы сотрудников и их ценностные приоритеты, уделяется внимание развитию потенциала работника, предоставлению ему социальных гарантий.

7.7. Коллектив и руководство университета проявляют внимание к индивидуальным особенностям каждого. Все сотрудники ЮФУ находятся под патронажем университета, имеют право на предоставляемые университетом льготные путевки на отдых и лечение, на организованное питание, на обеспечение возможности заниматься физическим совершенствованием, на максимальное внимание к своим проблемам со стороны руководства. Все это позволяет воспринимать рабочие функции не как совокупность обязанностей, а как более сложную систему, позволяющую работнику реализовать себя.

8. Обязанности сотрудников как членов корпорации

8.1 Цель работы каждого сотрудника университета — оправдание доверия и ожиданий обучающихся. Сотрудников ЮФУ отличает внимание к партнерам и обучающимся, нацеленность на совместную эффективную работу.

8.2 Работа в ЮФУ предполагает высокую результативность деятельности сотрудников, что способствует сохранению конкурентоспособности университета.

8.3 Сотрудник университета своим поведением показывает пример профессионального отношения к выполнению служебных обязанностей, является образцом порядочности, соблюдает требования трудовой дисциплины, задает высокий уровень культуры и нравственности.

8.4. Сотрудники действуют, в первую очередь, в интересах университета, отдавая им приоритет по отношению к собственным интересам или выгодам.

8.5. Сотрудники способствуют обмену знаниями и результатами исследований, ориентируясь при этом на цели и задачи развития университета и сохраняя приоритеты его интеллектуальной собственности.

8.6. Сотрудники могут открыто высказывать свое мнение и обращаться с заявлениями и предложениями к руководству университета и его структурных подразделений по вопросам учебно-воспитательной и научной работы, организации внутренней жизни вуза.

8.7. Сотрудники не предпринимают действий, наносящих урон интересам университета, пресекают любые попытки опорочить его честь и авторитет, никогда не используют информацию в ущерб интересам и деловой репутации университета или в целях личной выгоды.

8.8. Важным качеством считается готовность сотрудника к изменениям и встрече с требованиями современности, а также ориентация на динамичность и творческое исполнение заданий. Это предполагает такие качества, как самостоятельность и предприимчивость.

9. Взаимоотношения с партнерами университета

9.1. Университет заинтересован в налаживании делового партнерства в целях развития и совершенствования как системы образования в целом, так и отдельных ее аспектов.

9.2. В процессе взаимодействия от партнеров ЮФУ, также как и от университета, ожидается ответственное и последовательное исполнение своих обязательств.

9.3. Деятельность ЮФУ ориентирована на долговременное и максимально эффективное сотрудничество с партнерами.

10. Взаимоотношения с внешними структурами и СМИ

10.1. Деятельность университета связана с сотрудничеством с образовательными и научными учреждениями, общественными организациями, государственными и коммерческими структурами. При взаимодействии с внешними структурами университет выступает за открытые и честные взаимоотношения, придерживается высоких стандартов деловой этики.

В отношениях с внешними структурами университет руководствуется следующими принципами:

- ответственность и последовательность при исполнении своих обязательств;
- следование этическим принципам;
- достоверность предоставляемой информации;

- открытость и информационная прозрачность;
- поиск компромиссов в случае возникновения разногласий и споров.

Обучающиеся и сотрудники университета, выступающие от имени университета, соблюдают нормы и правила делового поведения.

10.2. Университет выступает за открытые и честные взаимоотношения со средствами массовой информации, предоставляет им информацию о своей деятельности.

При взаимодействии со средствами массовой информации, обучающиеся и сотрудники университета:

- действуют в интересах университета, укрепляют его имидж, не предпринимают действий, наносящих урон интересам вуза;
- не допускают использования не по назначению информации, полученной в ходе исполнения своих служебных обязанностей;
- не допускают распространения недостоверной информации, сокрытия или искажения фактов своей деятельности.

10.3. Взаимоотношения с внешними структурами и СМИ осуществляют ректор или президент университета, а также, по их поручению, руководители подразделений. Сотрудники и представители администрации (кроме ректора и президента), на взаимодействие с представителями внешних структур обязаны получить разрешение непосредственного руководителя.

10.4. Сотрудники университета не допускают разглашения информации, полученной в ходе выполнения своих служебных обязанностей, не используют за пределами ЮФУ информацию, являющуюся его интеллектуальной собственностью.

11. Взаимоотношения с конкурентами

11.1. Во всех областях своей деятельности ЮФУ придерживается позиции честной, свободной и открытой конкуренции. В случае возникновения разногласий и споров с конкурентами приоритет отдается переговорам и поиску компромисса.

12. Принципы решения конфликтных ситуаций и спорных вопросов

12.1. Эффективное функционирование университета предполагает четкое разделение обязанностей сотрудников и исключение ситуаций, когда сфера ответственности сотрудника допускает конфликт интересов. Сферы потенциальных конфликтов оперативно выявляются, сводятся к минимуму и ставятся под строгий контроль.

12.2. Разрешение конфликта производится таким образом, чтобы возможный ущерб от него для деятельности университета был минимальным. Возникшая конфликтная ситуация разрешается в допустимо короткие сроки.

12.3. В университете приветствуется разрешение конфликтов при помощи двухсторонних и многосторонних конструктивных переговоров. Поощряется предупреждение потенциально конфликтных ситуаций.

12.4. О возникновении конфликтной ситуации информируются все стороны, обладающие возможностями для оперативного и эффективного её разрешения.

12.5. При разрешении конфликта соблюдаются принципы справедливости и процедурной честности.

12.6. При возникновении конфликтов с внешними структурами сотрудники, в первую очередь, действуют в интересах обучающихся, а также учитывают интересы ЮФУ.

12.7. В отношении текущих конфликтов, возникающих при взаимодействии с обучающимися, используются упрощенные процедуры решения проблем для их быстрого и справедливого решения.

12.8. Сотрудники ЮФУ не имеют права злоупотреблять своими властными полномочиями в отношении обучающихся.

12.9. При возникновении конфликтной ситуации между подразделениями университета, приоритетным направлением решения конфликта является учет интересов ЮФУ как вуза в целом.

12.10. Ни одно из подразделений не может пользоваться исключительным правом решения конфликтной ситуации в свою пользу.

13. Подарки и услуги

13.1. Сотрудникам не рекомендуется принимать или передавать подарки либо услуги в любом виде от клиентов университета или третьих лиц в качестве благодарности за совершенную услугу или данный совет.

13.2. Необходимо избегать ситуаций, когда получение или передача подарков (услуг) может вызвать конфликт. Получение денег в качестве подарка в любом виде строго запрещено вне зависимости от суммы.

13.3. Если сотруднику предложен подарок или оказана услуга, как официальному представителю ЮФУ, в определенной ситуации (например, на презентации или на другом крупном общественном мероприятии), и отказ может привести к негативным последствиям для развития партнерских отношений, то факт принятия такого подарка допустим, но о нем необходимо сообщить непосредственному руководителю.

13.4. Подарки и услуги, предоставляемые ЮФУ своим клиентам и партнерам, передаются только от имени всего университета, а не как подарок от отдельного ее сотрудника.

13.5. В качестве подарков предпочтительно использование предметов с символикой ЮФУ.

14. Ответственность

14.1. Нарушение норм и правил настоящего Кодекса осуждается общественным мнением коллектива университета. В случае особо серьезных нарушений могут применяться административные меры взыскания вплоть до исключения обучающихся и увольнения сотрудников.