МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ГЕОДЕЗИИ И КАРТОГРАФИИ

**И.А. Артамонова**

**ДЕЛОВАЯ ЭТИКА**

*Учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений, аспирантов, специалистов и руководителей организаций.*

Москва, 2012 г.

Подготовлено: доц., к.т.н. Артамоновой И.А.

Учебное пособие «Деловая этика», М.: МИИГАиК, ФЭУТ, 20012 г.

В данном пособии представлены теоретические основы деловой этики, т.е. основные понятия и принципы универсальной этики, исторические аспекты возникновения этических учений, проблемы современной этики, этика менеджмента и делового общения, сущность делового этикета. Достаточно подробно в пособии представлена современная практика делового общения в различных сферах деловых отношений, а так же, проблемы делового межнационального общения и особенности национальных стилей делового общения и деловой этики. Представленная информация даст будущему специалисту материал для размышления над сущностью явлений общественной и личной жизни, трудо­вой деятельности и откроет возможности для самосовершенствования с учё­том многовекового духовного опыта человечества для того, чтобы полноценно прожить жизнь, добиться успехов в своей трудовой деятельности и, возможно, построить для себя блестящую карьеру. Этика – это роскошь вчера, необходи­мость сегодня, единственное условие для выживания завтра.

Учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений, аспирантов, специалистов и руководителей организаций.

Рецензенты:

Юшкина Н. В., профессор кафедры философии, к.ф.н. (МИИГАиК)

Ларина Т.А., профессор, зав. кафедры, к.т.н. (ФАОУДПО «Гос. Академия

 регионального развития России»)

Московский Государственный университет

геодезии и картографии (МИИГАиК), 2004.

# ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время аксиомой является вывод о том, что корни всех современных (в том числе и российских) экономических политических, а также других проблем человечества в целом, страны и личности лежат, исключительно, в сфере культуры и нравственности (т.е. духа и сознания).

Культура – это не количество прочитанных книг, культура – это умение строить человеческое сообщество. Экономика всецело зависит от этого умения. Нельзя делать бизнес без людей.

Культура проявляется в умении жить в согласии с собой и другими, вести беседу и организовывать совещания, писать деловые и личные письма и т.д.

Владение основами этики, знание этики является одним из непременных условий культуры деловой жизни.

Этика – одна из древнейших философских наук, объектом изучения которой является мораль, нравственные проблемы, возникающие перед обществом (от греч ethos – привычка, обычай). По своей концептуальной основе этика претендует на решение важнейших проблем, когда-либо стоявших перед человечеством: в чем смысл жизни человека, что считать добром, а что злом, истинным и ложным, справедливым и несправедливым. Не случайно великий Кант заметил, что есть два удивительных явления – звездное небо над головой и моральный закон внутри нас. Основоположником этики считается древнегреческий философ Аристотель, который в 1V веке до нашей эры создал фундаментальные трактаты о нравственности, о понятиях добра и зла, о достойных или аморальных поступках людей.

Правила практической, нормативной этики вырабатываются в процессе социальной деятельности. К сожалению, в современной российской действительности, особенно в мире бизнеса и предпринимательства, об этике вспоминать не принято, а уж если иногда и приходится, то с некоторой застенчивостью и стыдливостью. Но, если мы действительно хотим вернуть свои национальные духовные ценности, то об этике, законам которой неукоснительно подчинялись все русские люди, независимо от их социальной принадлежности, нужно вспомнить в первую очередь. Совсем непросты философские концепции этики. Уже много веков пытливые умы различных философских школ ведут спор об источнике и основе моральных идей. Рассматривались идеи появления принципов морали из неисторических начал – от Бога или законов космоса (теологическая этика, натурализм) или как следствие саморазвивающейся абсолютной идеи (Кант, Гегель). Этика, проблемы достижения счастья глубоко рассматривались основоположником античного скептицизма Пирроном и его учениками.

Принципы нравственности исторически изменчивы, и каждый народ имел право считать именно свою мораль наилучшей. Изменяясь вместе с изменениями общества, мораль испытывала воздействие религии, науки, знала собственные взлеты и падения, зигзаги и отклонения. Будем надеяться, что под влиянием многих общественных факторов развитие нравственности идет по восходящей линии, раскрывая перед человечеством пути его гармонического развития, хотя периодически и наблюдаются отклонения от высокогуманных идеалов (зигзаги нравственности), характерные и для современности.

 Совсем непросты взаимоотношения между правом, социальным управлением и этикой. Изначально – право, закон и этика должны выполнять схожие функции регулирования жизнедеятельности общества. Однако, не в каждом случае закон бывает этичен, он не может быть универсальным для всех жизненных случаев. Этика проявляет значительно большую гибкость по сравнению с жесткими требованиями административного права, она располагает множеством методов неформального воздействия на личность. Опасные последствия научно-технического прогресса и экологические сдвиги в природе заставили многих ученых глубже вникать в этические проблемы человеческого общения и ответственности инженеров и ученых перед обществом. Не случайно академики В. И. Вернадский и В. А. Энгельгардт на вопрос корреспондентов о том, какие проблемы науки их сейчас волнуют больше всего, ответили практически одинаково – вопросы этики. Но мы обратимся к этике с более приземленных позиций – с точки зрения деловой этики. Из философского и нормативного багажа этики важно выделить те моральные ценности, которые соответствуют общепринятым в деловом мире принципам поведения. Это честность и порядочность, единство слова и дела, терпимость и благожелательность, тактичность и деликатность, справедливость, самокритичность, культура речи, манера поведения и еще многое другое, что делает человека личностью.

В деловой этике много спорных и противоречивых проблем. Один из основных постулатов деловой этики утверждает примат общественного над частным, необходимость ставить интересы государства выше интересов отдельного человека (общинная этика, в определённой степени и коммунистическая мораль). С другой стороны, одним из основных требований гражданской этики является соблюдение прав человека, категорически запрещающее принятие решений, ущемляющих права хотя бы одного члена общества, запрет на дискриминацию одних путем предоставления каких-либо привилегий другим. А, требование строгого соблюдения законов, даже если из-за нерасторопности законодательной власти они вошли в противоречие с фактическими условиями жизни общества и не отвечают его интересам? Инверсия этого тезиса может быть выражена в правовом нигилизме «разрешено все, что не запрещено», и в условиях несовершенной правовой базы России предпринимателю чрезвычайно легко оказаться среди мафиозных структур.

Исторически сложившееся в обществе профессиональное разделение труда способствовало появлению и профессиональной морали. Достаточно вспомнить знаменитую клятву Гиппократа (если бы всегда помнили о ней врачи!), кодексы офицерской чести и воинскую присягу. Эти ритуалы отражают кастово-корпоративные нравственные принципы. К некоторым видам профессиональной деятельности предъявляются повышенные моральные требования из-за особой ответственности и важности результатов труда специалистов, объектом деятельности которых является человек. Это работники здравоохранения, просвещения, правоохранительных органов, средств массовой информации и, конечно, руководители любых уровней. К работникам этих профессий предъявляется более высокая и многогранная мера моральной ответственности и норм поведения. Нарушение принципов деловой этики этими работниками оказывает негативное воздействие на статус и репутацию всей профессиональной группы.

Высокие нравственные требования предъявляются и к представителям тех профессий, в которых, в отличие от труда ученого, врача, журналиста, на первый план выступают проблемы органи-зационно-технические. Руководитель, инженер, специалист-организатор производства – центральные фигуры сферы материального производства, что делает закономерной не только постановку вопроса об усилении творческой отдачи, повышении их роли, авторитета и престижа труда, но и о нравственной ответственности перед обществом. Действительно, специалист, владеющий методами воздействия на коллектив и личность, успешно применяющий методы искусства управления, способен добиваться реализации своих целей, заставлять других подчиняться своей воле. А если принятое им решение неверно, если оно направлено против жизненных интересов общества, в ущерб другим? Если это прихоть сильного, умного, опытного, но злобного и эгоцентричного самодура, обладающего всей полнотой авторитарной власти?

Моральная оценка поступка, нравственный аспект человеческой деятельности настолько важны и актуальны для современного русского общества, что на этой проблеме следует остановиться подробнее. *Оправдывает ли великая и благородная цель сомнительные или даже дурные методы ее достижения? Какова мера ответственности человека за его поступок, за его влияние на судьбы других людей? Как найти такое оптимальное средство, которое привело бы к желанной цели и было бы само по себе наибольшим добром или, что почти то же самое, наименьшим злом?* Эти нравственные проблемы уже много веков волнуют лучшие умы человечества, и особенно остро, глубоко они изучались великими мыслителями России. Можно ли строить всеобщее счастье человечества, если для этого нужно было бы обречь на страдание и слезы невинного ребенка? – спрашивает Иван Карамазов; имеет ли право человек распоряжаться жизнью других людей, и если этим правом обладает Наполеон, то почему этого права нет у Родиона Раскольникова? Эти и другие герои романов Ф М. Достоевского мечутся между желанием сделать добро или отдаться циничным, низменным инстинктам (Ставрогин, Свидригайлов). Проблемы нравственного конфликта с беспощадной правдивостью описаны Л. Н. Толстым, показавшим душевные страдания князя Нехлюдова, который должен был сделать выбор между формальными общественными нормами и своей виной перед женщиной, причиной падения которой был его безнравственный поступок.

Придти на помощь человеку, попавшему в беду, долг каждого члена общества, это этично и благородно. Сделав добро другому, мы вправе гордиться своим высоконравственным поступком. Но попробуйте осторожно, деликатно заглянуть в глубину своей души – чего больше в этом добром поступке истинной, бескорыстной доброты или самолюбования, эгоцентричного удовольствия от этичного, одобренного обществом «бескорыстного» акта? Друг познается не только в беде, но и в радости. Далеко не каждый может выдержать испытание радостью.

Каждому человеку неоднократно приходилось сталкиваться с решением нравственного конфликта: сказать правду или солгать (или промолчать!), принять сомнительное предложение или отказаться от него, получить материальные блага за счет других, пожать руку подонку или отвернуться от него. Моральный конфликт имеет в своей основе такую ситуацию, когда человеку предстоит сделать выбор между различными, чаще всего противоположными линиями поведения, когда человек стоит перед дилеммой: или-или. Проблема нравственного выбора стоит перед человеком всегда, решает ли он личную проблему или разрешает конфликт-ную ситуацию в коллективе. Каждый член коллектива, и особенно его руководитель, должен определить свою позицию, мотивировать свою линию поведения в сложившейся ситуации. Альтернативность выбора не просто понимается, но и мучительно переживается человеком.

Труд руководителя всегда направлен на достижение определённых целей, рассчитан на успех, но если в своей деятельности менеджер (а, тем более, лидер) будет руководствоваться аморальными или просто сомнительными нравственными нормами, то карьера его будет непродолжительной, коллеги просто откажутся от контактов с ним. *Истинный профессионализм неизбежно должен иметь в своей основе определенную нравственную доминанту, понимание своего про-фессионального долга и щепетильное отношение к профессиональной чести и ответственности.* От того, насколько слитны в человеке его профессиональные и нравственные начала, зависят успех дела, цельность личности руководителя (да и просто, специалиста), мера его творческого самовыражения.

В наше сложное, противоречивое время особую роль играет важный элемент деловой этики – честность и порядочность руководителя, менеджера, рядового сотрудника. С этим согласен каждый современный деловой человек, но тогда откуда берется эта беззастенчивая армия хапуг и беспардонных рвачей? Многочисленные социальные исследования дают весьма отталкивающий портрет современного русского предпринимателя: полное отсутствие представления о культуре бизнеса, профессиональная некомпетентность (поскольку он стал заниматься бизнесом, т. е. принципиально новой для него деятельностью, не имея каких-либо специальных знаний), нечестное ведение дел.

В прежние времена иностранцы закрывали глаза на неотесанность своих советских партнеров, поскольку те выступали не сами по себе, а в качестве полномочных представителей державы, гарантировавшей выполнение даже самых невыгодных контрактов. Теперь же, наши деловые люди чаще всего представляют свои собственные предприятия и компании, и от впечатления, которое они производят на потенциального партнера, очень часто зависит судьба даже хорошо продуманного начинания. У подавляющего большинства наших бизнесменов полностью отсутствует представление о деловой этике, поэтому надеяться на прочный коммерческий успех им не приходится. Вот почему они стремятся. к скоротечному обогащению, стараясь сегодня любой ценой «выколотить» деньги, не заботясь о дне завтрашнем, им присущи наглость, честолюбие и эгоизм.

Мрачный, но объективный вердикт, вынесенный большинству современных руководителей компаний и фирм компетентными учеными-социологами, может быть несколько смягчен выво-дами тех же ученых: «Осваивая новое жизненное пространство, имя которому цивилизованный рынок, российские предприниматели должны знать, что только 10 - 15% из жаждущих утвердиться в рыночных структурах добиваются успехов. На удачу может рассчитывать лишь тот, кто не только знает экономические законы, но и умеет устанавливать деловые связи, сотрудничать с людьми и управлять ситуацией, коллективом и самим собой, т. е. является культурным бизнесменом». Действительно, жульнические фирмы и банки не могут надеяться на долгое существование и скоро, когда политическая власть в стране пе-рейдет в сильные и честные руки, нравственный климат в деловом мире будет значительно чище.

Не следует также забывать, что общественное мнение – фактор весьма весомый и новым русским бизнесменам придется в конце концов с ним считаться. Кстати, для образованного русского общества уже много веков характерна одна особенность: не было принято у нас го-ворить о деньгах, наживе, прибыли и, тем более, хвалиться своим достатком, проявлять этакую «купеческую роскошь» В этом отношении удивляет американское общество, этика которого вполне поддерживает открытое стремление к богатству.

Конкретная угроза надвигается на нашу страну с Запада – наряду с великими достижениями информационных технологий к нам начинают проникать весьма распространенные в развитых странах система и методология корыстных нарушений этики предпринимательства, не имеющих признаков явных противоречий с действующим законодательством. В первую очередь это касается различных методов промышленного шпионажа и тщательно отработанной технологии манипулирования информацией, от наглой дезинформации до распространения порочащих фирму слухов.

Остается надеяться, что время принципа «не обманешь про продашь» подходит к концу и нечестность в современном цивилизованном бизнесе лишь досадное исключение, а не правило. *За честностью и порядочностью – основой практики современных деловых отношений - – будущее во всех сферах производственной и коммерческой деятельности.*

Целью современной образовательной политики является формирование и воспитание таких специалистов и управленческих кадров для государственных и муници­пальных органов управления, для промышленности, для частного сектора экономики, которые обла­дали бы не только профессиональными знаниями и соответствующим стилем мышления, но были бы и высоконравственными личностями.

*Глубинным смыслом экономики являются обеспечение человеческого существования. Не даром, вторая половина ХХ века и начало ХХI отмечены стремлением мирового сообщества к единению в понимании моральных ценностей и целена­правленного проникновения норм этики в управление экономикой.*

Россия в настоящее время входит в рыночную экономику, осваивает опыт международных экономических отношений на уровне предприятий и организа­ций и для неё чрезвычайно важно устранить отставание её менеджеров, специалистов и руководителей различного ранга от спе­цифических этических требований, предъявляемых к ним в современном мире.

Настоящее учебное пособие состоит из двух частей. Первая часть называется «Теоретические основы деловой этики». Три первые разделы этой части посвящены тео­ретическим аспектам нравственного знания, истории этических учений и про­блемам современной этики. Без знания и понимания основ нравственности невозможно говорить как о деловой этике в целом, так и о профессиональной этике – этике менеджмента (этики управления), которая является её важной составляющей. Без знания основ нравственности бессмысленно говорить и об этике деловых отношений и о деловом этикете. В следующих разделах теоретической части рассматривается сущность этики менеджмента, её взаимосвязь с универсальной этикой, экономикой и психологией, этика менеджера и этика организаций, теория этики делового общения, делового этикета и другие вопросы. Во второй части учебного пособия «Современная практика делового общения» приведены конкретные рекомендации современного делового этикета, изложены этические проблемы делового межнационального общения и освещены особенности национальных стилей делового общения, деловой этики и этикета.

Основы этического знания дадут будущему специалисту материал для размышления над сущностью явлений общественной и личной жизни, трудо­вой деятельности и откроют возможности для самосовершенствования с

учё­том многовекового духовного опыта человечества для того, чтобы полноценно прожить жизнь, добиться успехов в своей трудовой деятельности и, возможно, построить для себя блестящую карьеру. *Этика – это роскошь вчера, необходи­мость сегодня, единственное условие для выживания завтра.* Для обеспечения успешной жизни себе и своим потомкам сегодняшний человек не на словах, а на деле должен соблюдать главные этические (духовные) законы Вселенной, а для этого их надо знать.

#

##

# ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ

## 1.1.УНИВЕРСАЛЬНАЯ ЭТИКА

## Этика, мораль, нравственность.

Этика – это философская наука, изучающая особую сторону человече­ского бытия – нравственность.

Этика – альфа и омега философии. Ещё в глубокой древности перед чело­веком встали вопросы, имеющие нравственное содержание: «зачем я живу?», «что мне следует делать?», «как мне относиться к окружающим?» и др. Фило­софия зарождается, как особая мировоззренческая попытка человека осознать свою роль и свою ответственность в мире и, основываясь на этом знании, реа­лизовать своё сокровенное предназначение. Внимание, уделяемое мыслителями разных эпох проблеме нравственности, вполне оправдано. Место, которое за­нимает этика в сфере философского знания, отражает ту важную роль, которую и играет нравственность (или мораль) в жизни человеческого общества.

Впервые термин «этика» (в смысле «нравы») ввёл Аристотель (в 4 веке до н.э.). Он обозначил этим словом некую сумму знаний и поучений, касающихся духовных качеств человека. В научном обиходе понятие «этика» закрепили стоики (с 3 веке до н.э.). Они стали считать этику, наряду с физикой и логикой, одной из трёх частей философии.

Понятие «мораль» является синонимом понятия «этика». Латинское слово «мос» (mos) – смысловой аналог греческого слова «этос». Во множест­венном числе это «mores». Это слово и было использовано римским оратором Цицероном (в I веке до н.э.) при переводе *аристотелевых* текстов.

Слова «этика» и «мораль» входят во многие современные языки. Однако, в некоторых языках возникают и свои определения. Так в русском языке появился с 18 века термин «нравственность», этимология которого аналогична его стар­шим прототипам. В современной общекультурной лексике все три слова обычно употребляются как синонимы. Однако, в рамках научного знания эти понятия различают. *«Этика» – наука, теоретическое знание. «Мораль» и «нрав­ственность» – изучаемый этой наукой предмет, особая форма общественного сознания или человеческой деятельности.*

Этические категории – это основные понятия научного аппарата этики, отражающие наиболее существенные стороны и элементы нравственности.

Важнейшим «знаковым» понятием этики является категория *добра*. С её помощью выражается положительная, нравственная характеристика того или иного явления. Противоположно ей, выражающее отрицательную нравствен­ную оценку, – понятие *зла*. Конечно, та и другая характеристики даются исходя из определённых нравственных представлений. Вместе они образуют категори­альную пару, охватывая практически весь нравственный универсум.

К понятию добра очень близко понятие нравственного *идеала* – высшего образца, конечной цели нравственной деятельности. Этический *идеал* – это со­вершенная личность, служащая примером для подражания, или представление о должном обществе, о гармоничном социальном устройстве и т.д. Здесь важ­ную роль играет понятие *справедливости*, характеризующее меру соответствия между деятельностью человека и её оценкой другими людьми, обществом.

Идеалы наполняют жизнь человека *смыслом*, когда каждый поступок осознан и соотнесён с общими *ценностями*. С понятием идеала тесно связано понятие *нравственной нормы*. История этики даёт нам множество различных норм, например знаменитый Декалог – десять заповедей Ветхого завета (не убий, не укради и т.д.). Следует понимать, что норма – не цель, а средство, и без связи с идеалом она формальна, лишена нравственного содержания.

Если нормы воспринимаются человеком как соответствующие его ценно­стным установкам, их соблюдение становится *долгом*, т.е. личной задачей, обя­занностью. *Долг – это нравственная форма осознания необходимости действия.* Понятие «долг» – одно из значимых в нравственной жизни, и в этике сущест­вует специальный раздел «деонтология» – наука о должном. Чтобы исполнить свой долг, человеку часто приходится испытывать трудности, как во внешнем мире, так и в мире внутреннем.

Способность человека понимать, критически оценивать и переживать не­соответствие своего поведения должному (поведению), характеризуется понятием *совесть*. Совесть – это нравственно-психологический механизм самоконтроля. Ответст­венность за свои поступки есть главная характеристика личности.

Противоречивость и сложность общественного бытия проявляется в на­личии множества идеалов. Предпочтение человеком того или другого нравст­венного стандарта определяется в понятии *выбора.* Возможность выбора ука­зывает на важнейшую характеристику человеческого бытия *– свободу воли.* Это ключевая категория в этике. *Свобода* является неотъемлемым качеством субъекта нравственности. Вынужденный поступок не может считаться ни доб­рым, ни злым.

В этике существуют и другие категории, например: *вина, милосердие, честь, польза, справедливость* и т.д.

Каждая категория этики отражает определённую сторону нравственности, она не существует сама по себе, а находится во взаимосвязи с другими, образуя категорийный аппарат. Так, без понятия *идеала* не имеет смысла понятие *нормы*. Без понятия нормы теряет смысл понятие *долга*. Если нет представле­ния о *долге*, то нет представления о *совести* и других нравственных чувствах, и т.д.

В истории этики отдельные категории стали системообразующим прин­ципом, легли в основу целых этических направлений. Например, основой эвдо­монизма стало понятие «счастье», основой утилитаризма стало понятие «польза», и т.д.

##

## Предмет этики.

Предмет, который изучает этика – нравственность, то есть. духовно-практический, ценностный способ освоения мира, деятельность, обусловленная мировоззре­нием. Именно совокупность идеалов, принципов, взглядов, убеждений опреде­ляет поведение личности, делает поведение осмысленным.

Человек – существо социальное. Совместная жизнедеятельность людей требует наличия способов регуляции их поведения. Это стало причиной воз­никновения и развития религии, права и т.д. Нравственность – один из таких регуляторов. Нравственность определяет поведение людей с помощью пред­ставлений о *ценном* (идеалах, принципах, нормах и т.п.) и *должном* (обязанно­стях, ответственности и т.п.)

Нравственный регулятор – историческое явление, он развивается, отра­жая прогрессивную динамику общественной жизни. Очевидны следующие тен­денции её развития:

* усиление роли нравственности в системе общественных отношений и в жизни отдельного человека, в таких сферах как культура, политика, право и т.д.
* изменение самого содержания нравственности, его гуманизация, чело­век становится не средством, а целью нравственного общения.
* рост эффективности нравственных форм регулирования в обществе.

Нравственное сознание апеллирует к достоинству личности, к осознанному выбору уважающего себя человека. Очевидно, роль морали будет возрас­тать, т.к. нравственная регуляция является наиболее адекватной формой

само­регуляции личности.

На самых ранних этапах существования человеческого общества универ­сальной системой регламентации общественной жизни являлось «*табу*» (немо­тивированный запрет). К древним формам нравственности относятся обычаи и традиции – виды социального ритуала, общепринятого стереотипа поведения. Первоначальные нормы нравственности обычно являлись одновременно и пер­воначальными нормами права, религии и т.д. В целом, традиционные представ­ления ориентировали на уважение к старшим, коллективизм и трудолюбие. Важным этапом в развитии нравственности стало выдвижение в качестве нрав­ственного критерия *разума*. Развитие нравственности не было равномерным и поступательным, но каждый новый этап имел определённое прогрессивное значение.

На рубеже 18 – 19 в.в. наука этика, наконец, окончательно выделила свой предмет, что дало возможность полноценного исследования структуры, свойств и специфических функций нравственности.

Мир нравственных явлений многообразен. Исследователи выделяют в нём три основных элемента:

* нравственное сознание (общественное и индивидуальное);
* нравственная практика;
* нравственные отношения.

Нравственное сознание – субъективная сторона нравственности, отраже­ние нравственного бытия людей; главное – оценка явлений. Особое место в ие­рархии ценностей занимает идея о должном (идеал), которая определяет конеч­ную цель (смысл) деятельности человека (общества).

Элементом социальной жизни является *общественное*  сознание, в кото­ром аккумулирован нравственный опыт многих поколений. На *обыденном* уровне это «житейский опыт» и «здравый смысл». На *теоретическом* уровне это решение «смысложизненных» вопросов человеческого бытия, где главную роль играет моральная философия, т.е. этика.

*Индивидуальное* нравственное сознание состоит из рационального, эмо­ционального и волевого компонентов. *Рациональная* часть – это совокупность нравственных переживаний. Здесь важны такие понятия как *совесть, стыд, честь* и т.д. Благодаря *волевому* усилию субъективный нравственный мотив реализу­ется в действие (*поступок*), зачастую вопреки давлению объективных обстоя­тельств. *Поступок* *– базовый элемент* *нравственной практики*. Это сложное явле­ние, включающее в себя: замысел (постановка цели), мотивацию,

выбор, принятие решения, действие.

*Нравственные отношения* – это совокупность зависимостей и связей, воз­никающих в процессе нравственной практики. Эти отношения классифициру­ются по различным признакам. По содержанию это обязанности, права. По характеру требовательности это нормы, указания, советы. По характеру связи это соперничество, соревнование и т.д.

Универсальным правилом нравственного поведения является «***золотое правило***». Оно сформулировано на заре человеческой цивилизации и звучит так: ***не делай другим того, чего себе не желаешь.*** *Это правило императивно, т.е. повелительно. Нравственная норма – всегда требование. Нравственная норма, как правило, не локализована ни ситуационно, ни во времени. Для нравствен­ной нормы нет исключений. «Золотое правило», как большинство нравствен­ных норм, имеет* ***общечеловеческую*** *значимость.*

Таким образом, главными свойствами морали являются:

* императивность;
* универсальность;
* общезначимость.

Кроме того, зачастую нравственным нормам свойственна *внеинституциональность* (они не фик­сируются в документах, а поддерживаются силой общественного мнения) и *антиномич­ность* (двойственность, противоречивость).

Нравственность, как явление социальной и духовной жизни, выполняет следующие функции:

* регулирует, гармонизирует и оптимизирует отношения между людьми;
* информирует личность о накопленном человечеством нравственном зна­нии;
* воспитывает, формирует личность;
* ориентирует в системе ценностей;
* гуманизирует, приподнимает человека над обыденностью;
* формирует мировоззренческую и коммуникационную культуру.

Функции нравственности в значительной степени совпадают с функ­циями, этики как нравственной теории. Этику часто называют практической философией. Однако, являясь наукой, этика выполняет теоретические задачи, такие как:

* сбор информации о многообразных явлениях нравственного мира;
* систематизация накопленного материала, построение адекватных моде­лей;
* выработка требований (нормативная функция), инструментов и правил исследования (методическая функция), прогнозов (прогностическая функция) и др.

## Классификация этических направлений.

 Классификация этически направлений часто осуществляется по следующим признакам.

1. ***По представлению о смысле жизни****.*

В этом случае выделяют следующие этические направления:

*Гедонизм*. Приверженцы этого направления считают «смысложизненным ориенти­ром» удовольствие, наслаждение. Истоки нравственности видятся в природе, а не в Божественной воле. Представителями гедонизма считаются Аристипп и Гегесий (4 в. до н.э.), Г. Гоббс и Д. Локк (15 – 16 в.в. н.э.), З. Фрейд и Дж. Сантаяна (20 в.) и др.

*Аскетизм.* Цель аскетизма – подавление, компрометация чувственных влечений. Чувствительная жизнь – неистинна, греховна. Изощрённые аскетические практики стремления покинуть «этот» мир демонстрируют представители джайнизма в Древней Индии, некоторые гностики 1-3 в.в. н.э., христианские святые и др.

*Эвдемонизм.* Согласно этому направлению, смысл жизни – в естественном стремлении человека к счастью. Эвдемонизм может выступить как вид гедонизма (Эпикур, Лукреций – высшее удовольствие). Однако, античная идеалистическая мысль не отождествляет счастье с чувственным удовольствием (Платон, Аристотель). Эвдемонизм присутствует в этике Дюма, у французских энциклопедистов (Ф. Вольтер, Д. Дидро и др.), у Ж.Ж. Руссо. В современной этике встречаются элементы эвдемонизма (фелицитология).

*Ригоризм***.** Главный принцип – подчинение воли человека нравственному закону. «Человек живёт не для радости, а для совести». Этика ригоризма – этика долга. В античной философии это «киники» и «стоики», в Новое время – это учение Н. Канта.

*Утилитаризм.* Главной нравственной ценностью считается польза. Утилитаризм пропа­гандировали древнегреческие софисты. В Новое время, с развитием буржуаз­ных отношений, этика утилитаризма достигла своего расцвета, и это имело прогрессивный характер. Способом решения противоречия между частным и общим интересом стала теория *разумного эгоизма* (Г. Гельвеций). Сторонни­ками теории разумного эгоизма были Н.Г. Чернышевский (Россия), Н. Бентам, Дж. Миль (Англия), прагматик У. Джемс (США) и др.

1. ***По способу обоснования морали.***

На основании представлений философов о природе нравственности вы­деляются следующие направлен:

*Идеализм.* Предполагается божественное, сверхъестественное обоснование нравст­венности. На первых этапах развития этика была тесно связана с религией. По­следователи атеистических учений (Сократ, Демокрит и др.) подвергались го­нениям. Даже в эпоху Нового времени свободомыслие не поощрялось. Можно выделить два течения идеализма: пантеизм и монотеизм. *Пантеизм* учение об истинном Боге, как о некоей божественной силе, безличном первоначале, (безличное – первично, личность, даже божественная – вторична). *Монотеизм* – вера в первичность и единственность Бога-творца. К монотеистическим религиозным учениям относятся философия египетского философа Эхнатона (16 в. до н.э.), иудаизм, христианство, ислам.

К идеалистическим направлениям в этике относят *субъективный идеа­лизм* (нет реальности вне человеческого сознания и независимо от человеческого сознания) и *автоном­ную этику* Н. Канта

*Натурализм.* Нравственность выводится из естественной природы мира и человека. Для натурализма значимы земные ценности. Человеку следует реализовывать себя в этой, а не загробной жизни. Кроме этики гедонизма, эвдемонизма, ути­литаризма, к натуралистическим направлениям следует отнести «теорию нравственного чув­ства» (А. Смит и др.), а также эволюционистов Г. Спенсера, П. Кропоткина и др.

*Социальный историзм*. Это теории, рассматривающие природу морали в сфере социальной дея­тельности. Нравственные нормы определены деятельностью людей и зависят от уровня социально-экономического развития общества. Такой подход ха­рактерен для старших софистов Древней Греции, для Г. Гоббса, для мар­ксизма.

1. ***По отношению морали к разуму***

По отношению нравственности к рацио­нальности (гносеологический признак) этические учения делятся на *рационализм и иррационализм*.

Суть этического *рационализма* заключается в стремлении найти общее основание для нравственности и разума. Сократ считал, что быть знающим и добрым – одно и то же. Рационалисты Р. Декарт, Б. Спиноза, Г. Лейбниц, Н. Кант, Г. Гегель и др. считают, что нравственные требования имеют всеобщий и необходимый характер. В сфере нравственного – это решение проблемы вме­няемости человека, его ответственности за свои поступки, а для этики – это формирование теории, разработка аппарата понятий и категорий, стремление к доказательности и объективности.

Суть *иррационализма* – в отрицании связи между разумом и нравствен­ностью. Это ставит под сомнение возможность рационального осмысления морали и само существование этики как науки. Иррационалисты считают, что нравственность опирается не на разум, а на интуицию, веру, инстинкт и т.д. Элементы иррационализма есть в даосизме (Китай), буддизме (Индия), ор­физме (Греция), у некоторых исламских и христианских мистиков, позднее у английского философа Д. Юма (18 в.) и немецкого философа А. Шопенгауэра (19 в.), у Ф. Ницше и др.

1. ***По количеству оснований морали****.*

На основе представлений мыслителей о количестве источников морали выделяются:

*Монизм.* Существует только один источник нравственного. В идеалистических концепциях – это Бог, в натуралистических – природа, в социально-историче­ских – общество. В истории этики этот подход доминирует.

*Дуализм.* Предполагается два источника морали. Обычно это доброе и злое. Человеку в данном случае необходимо сделать выбор.

*Плюрализм.* Подразумевается наличие множества нравственных начал (монадология Г. Лейбница). Для плюрализма характерно многообразие нравственных представлений, обусловленное свободой каждой личности.

1. ***По качеству морали.***

В нравственных воззрениях есть элементы воспроизводящиеся и перехо­дящие. Отсюда деление на *абсолютную этику,* и *этический релятивизм.*

*Абсолютизм* утверждает, что содержание нравственных идей неизменно, вечно, не зависит ни от конкретной ситуации, ни от исторических условий. Нравственные законы отождествляются с законами вселенной (натуралистиче­ская этика), априорными истинами (автономная этика) или божественными заповедями (религиозная этика).

*Релятивизм* выражается в том, что нравственным понятиям придаётся изменчивый, относительный, условный характер (древнегреческие софисты, Г. Гоббс, Б. Мандевиль, эмотивизм Б. Рассела и др.).

1. ***По предмету этики.***

Существуют разные представления о предмете этического знания. Наи­более значимые из них *аксиология* и *деонтология.* В первом случае всё внимание сосредотачивается на нрав­ственных ценностях, проблемах добра и зла, умаляется значение личности в нравственном творчестве. Во втором случае всё внимание сосредотачивается на по­нятиях долга и должного. Деонтолога не интересуют последствия поступка, совершённого по велению долга.

В современной этике аксиология и деонтология стали теоретическими разделами: один изучает нравственные ценности, другой – способы их созда­ния и реализации.

**1.2. КРАТКИЙ ИСТОРИЧЕСКИЙ ОБЗОР ЭТИЧЕСКИХ УЧЕНИЙ**

##

## 1.2.1. Этика Древнего мира

Говоря об этике Древнего мира, обычно рассматривают этические уче­ния Древней Индии, Древнего Китая, Древней Греции, Древнего Рима. Опре­делённый интерес представляет нравственная составляющая учения зороаст­ризма (древний Крит) и иудаизма.

***Этические представления в Древней Индии*** связаны с ярко выраженной религиозно–мифологической направленностью мировоззрения. Важную роль в становлении древнеиндийского этико-философского мировоззрения сыграли Веды – сборник религиозных гимнов (2-ое тысячелетие до н.э.) На основе Вед позднее составлены Комментарии: Брахманы, Араньяки и, наиболее интерес­ные для нас, Упанишады (8 в. до н.э.). Последние с их приматом духовных ценностей и осуждением чувственных удовольствий оказали сильное влияние на дальнейшее развитие древнеиндийских этических воззрений, подготовив почву для появления философских школ (6 в. до н.э.). Эти школы можно раз­делить на две группы (направления). Одна из них – *астика* – признаёт святость и авторитет Вед. К таким ортодоксальным школам относится, например, йога. Другая группа школ – *настика* – отрицают Веды полностью или частично. Рас­смотрим кратко некоторые из философских школ Древней Индии.

***Локаята.*** Эта уникальная философская школа противостояла религиозно-мисти­ческому мышлению. Тексты сочинений локаятиков уничтожались, как еретические. Основными характеристиками этой школы являлись материализм, атеизм, ге­донизм. Подчёркивая позитивное значение добродетелей и осуждая пороки, локаятики утверждали связь счастья и морали, считали, что нелепо преда­ваться аскетизму.

***Джайнизм.*** Это идеалистическое религиозно-этическое учение, основными нравственными принципами которого являлись аскетизм и ригоризм. Основоположник – Вардхамана (6 в. до н.э.). Вера джайнов отличалась фанатизмом, полным не­приятием любого другого учения. Их аскетизм требовал применения различ­ных способов умерщвления плоти, им разрешалось самоубийство. Этике джайнизма присущ индивидуализм и своеобразный духовный аристократизм. Эта малочисленная, замкнутая секта сохраняла свои традиции в Индии более двух тысяч лет.

***Буддизм.*** Знаменитое древнеиндийское учение, ставшее мировой религией. Осно­ватель – принц Сиддхартка Гуатама (5 в. до н.э.), названный Буддой (просвет­лённым). Учение Будды (3 в. до н.э.) стало официальной идеологии Индии и к 1 тыс. н.э. превратилось в мировую религию. Исходный пункт учения состоит в том, что ни на­слаждение (гедонизм), ни умерщвление плоти (аскетизм) не ведут к божеству. *Суть этики буддизма – отказ от желаний*.

*В целом, для древнеиндийской этико-философской традиции (8 в. до н.э. – 4 в. н.э.), характерен акцент на определённом религией индивидуальном поведении и социально-политической индифферентности, культ аскезы и монашества, кармическое обоснование происходящего и, поэтому, освящение общественных структур (система каст).*

На становление ***этических представлений в Древнем Китае*** повлияли пантеистические мотивы, хотя религиозно-мифологическая сторона духовной жизни была менее выражена, чем в Индии. Для древнекитайской этико-философской традиции (7-2 в.в. до н.э.) характерна религиозная индифферентность, сильный акцент на социальной этике (поведение административно определено, ритуалы, моральный стандарт). Главной проблемой зарождающейся философии были взаимоотношения человека и общества. На формирование этической мысли сильно повлиял ***ритуализм*** – строгие правила социального поведения на все случаи жизни. Важное культурное событие – появление сборника предсказаний «Ицзин» (вероятно, 7 в. до н.э.). Комментарии к нему (как в Индии), способствовали становлению философской мысли, её оформлению в виде философских школ. Центральным понятием, стало понятие *«путь» (дао)* и дуалистическое представление об универсальных силах *Янь* (мужское, светлое) и *Инь* (женское, тёмное). «Золотым веком» китайской философии и в том числе, этики называют6 – 3 в.в. до н.э.. Именно в это время оформляются различные этические направления: натурфилософия, школа закона и конфуцианство.

***Натурфилософия*** (Ян Чжу – 440 – 360 г.г. до н.э., Ван Чуй – 1 в. н.э.) имеет элементы гедонизма, эвдемонизма, утилитаризм, которые уравновешиваются здравым смыслом.

***Школа закона*** возникла в 4 – 3 в.в. до нашей эры. Главный нравственный принцип этой школы – закон: нравственно то, что совпадает с государственным интересом. Вне закона нет добра и зла.

***Даосизм*** ориентируется на глобальные мировоззренческие проблемы. Создатель этого учения Лао-цзы – полулегендарная личность. Главное творение даосов – «Дао дэ цзин» («Каноническая книга о Дао и дэ», которая, предположительно, составлена последователями Лао-цзы в 4 – 3 в.в. до н.э.). Первооснова бытия – *Дао*. Истинное предназначение человека, делающее его нравственным, следовать *Дао*. Исповедуя пассивно-созерцательное отношение к миру, отказываясь от личных желаний, интересов, выгод и, в итоге, от своего «Я», человек освобождает в себе место для безличного дао. Понятием добродетель (де) даосы стремились выразить степень приобщения к Дао. Добродетель указывает на меру нравственности человека. Даосы отрицали общественные ритуалы.

***Конфуцианство*** опирается на традиционные нравственные ценности и социальные нормы. Основателем школы является Кун-цзы (551 – 479 г.г. до н.э.). Его учение изложено учениками в книге «Лунь юй» («Беседы и суждения») Ключевые понятия учения Конфуция – *человечность, взаимность, ритуал, умеренность,* совокупность которых выражало дао – «правильный путь». Первичные нравственные ценности – почтение сына к отцу, забота отца о сыне. Идеал нравственности – «благородный муж», который стремится познать *Дао*, подчиняется социальному порядку, честен, справедлив, бескорыстен.

***Зороастризм*** – религиозное учение древних иранцев. Его основы зафиксированы в священной книге Авесте. Основатель этого учения – пророк Заратуштра (греч. – Зороастр), который жил, примерно, в 7 – 6 в.в. до нашей эры. Центральное место в учении занимают нравственные положения о месте человека в мире, смысле его жизни.

***Иудаизм*** – одно из религиозных мировоззрений семитских племён, возник к 1-му тыс. до н.э. С иудаизмом связан один из первых письменно зафиксированных кодексов поведения – Декалог (десятисловие), десять заповедей, в последствии включенных в Библию.

Зороастризм и иудаизм не поднялись до теоретического уровня нравственной рефлексии. Интерес к ним обусловлен зарождением дуалистической и монотеистической традиций в способах обоснования нравственных норм.

Влияние ***античной философии*** на развитие философского сознания человечества нельзя переоценить. ***Духовной родиной античности является Древняя Греция.*** В античном мировоззрении преобладает эвдемонистический мотив, идея гармонии, социальная ориентированность этического мышления, рационализм. Античные мыслители считают, что добродетельный человек – человек знающий, а добродетельное поведение – всегда разумное. Античность подарила мировой культуре такую форму общественных знаний, как наука. В том числе, именно в Греции возникла наука о морали – этика.

Античную этику обычно делят на три периода:

 – архаичный – с 7 по 5 в. до н.э.;

 – классический – с 5 по 4 в. до н.э.;

 – эллинистический – 3 в. до н.э.

Огромное влияние на формирование нравственного древнегреческого мышления оказали поэмы Гомера «Илиада» и «Одиссея» (10 – 8 в.в. до н.э.), поэма Гесиода (7 в. до н.э.) «Труды и дни» *(«зло на себя замышляет, кто зло на другого замыслил»*). Формирование нравственных норм получает дальнейшее развитие в изречениях, так называемых, «семи мудрецов» – Фалеса, Солона, Периандра, Клеобула, Хилона, Бианта, Питтака *(«Ничего лишнего», «Мера – лучше всего», «Богам – почёт», «Родителям – честь», «Старость чти»,* и т.п.). На новый уровень этической абстракции поднялись первые греческие философы: Анаксимандром, Гераклит, Пифагор, Эмпедокл, Пирмендид и др. (7 – 5 в.в. до н.э.).

Значительный этап в развитии нравственного сознания Древней Греции представлен деятельностью софистов – учителей мудрости (5 в. до н.э.). Один из первых (старших) софистов Протагор утверждает: «Человек есть мера всех вещей». Старшие софисты (Протагор, Гиппий и др.) главным критерием плохого и хорошего считали интересы общества. Младшие софисты (Критий, Калпикл и др.) – личный интерес, пользу. Их релятивизм связан с утилитаризмом. В целом, просветительская деятельность софистов была направлена против морального догматизма и имела ярко выраженный гуманистический смысл. Они ориентировали этику на изучение человека, как субъекта нравственности.

Основным положением этики *Сократа* (469 – 399 г.г. до н.э.) является *признание традиционной для античности связи понятий блага и добродетели с понятиями пользы и счастья*. Наиболее известными из, так называемых, сократовских школ стали *киренаики* и *киники*. Основателем школы киренаиков является ученик Сократа *Аристипп* из Кирены (около 366 г. до н.э.). Аристипп – родоначальник этического гедонизма. Связь между удовольствием и благом он довёл до логического конца. Последователи Аристиппа не были столь радикальны. Гедонизм киренаиков (в гипертрофированной форме) выразил очень важную для этики идею ценности конкретных чувственных потребностей человека. Киники («собаки») *провозгласили высшим благом нравственную автономию индивида.* Представители этой школы *Антисфен* (450 – 360 г.г. до н.э.) и его ученик *Диоген Синопский* (? – 320 г. до н.э.) считали, что *добродетель связана с внутренним достоинством и благородством человека,* доказывая независимость человека от мира, пропагандировали аскетический образ жизни. В дальнейшем развитии античной культуры учения киренаиков оказали влияние на эпикуреизм, а киников – на стоицизм.

Самыми яркими представителями *классического периода* античной этики были *Платон* (427 – 347 г.г. до н.э.) и *Аристотель* (387 – 322 гг. до н.э.). В учении Платона систематизированы этические идеи на объективно-идеалистической основе. По мнению Платона, главная организующая идея – *Благо*. Он связывает Благо со счастьем. Учение о высшем Благе включает и политический аспект: познав идею Блага и руководствуясь ею, человек корректирует и своё личное поведение, и обычаи, и законы государства. Платон подразделяет этику на две взаимосвязанные части – индивидуальную и политическую (социальную) этику. *В творчестве Аристотеля, античная этика достигла своего высшего развития.* Его труд «Никомахова этика» стал каноном этического образования вплоть до 18 в. н.э. Этика, считал Аристотель – особая практическая наука о нравственности (добродетели), цель которой научить человека, как стать счастливым. Учение Аристотеля о дружбе – есть опыт постановки и решения проблемы общения (в том числе и делового). *Аристотель обосновал идею о том, что каждая добродетель есть «золотая» середина между двумя духовными крайностями*. *Выделяя этический аспект взаимоотношений личности и общества, Аристотель стремится найти пути их гармоничного взаимодействия в ориентации человека на общественное благо и в содействии государства процветанию своих граждан.*

Отличительной чертой философской мысли *эллинистического периода* является доминирование собственно этической проблематики. Этот период античной этики представил такие школы как *эпикуреизм, стоицизм, скептицизм, неоплатонизм.* В середине 2 в. до нашей эры, под влиянием греческой философии начинает бурно развиваться философская и этическая мысль Древнего Рима. Первым собственно римским философом был *Цицерон*, способствовавший распространению философских знаний, склонный к этике и стоицизму. Выдающимися представителями римского стоицизма были *Сенека* (5 г. до н.э. – 65 г. н.э., патриций и воспитатель императора Нерона), *Эпиктет* (50 – 140 гг. н.э., раб, калека, отпущенный своим господином из-за бесполезности), *Марк Аврелий Антоник* (121 – 180 гг. н.э., император династии Антоников)

*Эпикур (341 – 271 гг. до н.э.) – основатель этико-философской школы, просуществовавшей не менее 600 лет. Эпикур рассматривает в качестве этического идеала образ самодостаточного мудреца, цель которого – достижение безмятежности (атараксии).* При этом важными качествами мудреца являются индифферентное отношение ко всему внешнему, умение дружить и наслаждаться, правильное отношение и к жизни и к смерти. Последовательный защитник учения Эпикура *Лукреций Кир* (199 – 44 гг. до н.э.) в своей поэме «О природе вещей» детально воспроизводит натурфилософию и этику Эпикура, более резко проводя атеистическую точку зрения.

*Стоицизм, как философское направление, возник одновременно с эпикуреизмом.* Основатель этой школы Зенон из Катиона (333 – 262 гг. до н.э.) и его единомышленник Христипп разрабатывают это учение (Древняя Стоя). Средняя Стоя (2 – 1 вв. н.э.) представлена тремя известными римскими мыслителями: Сенека, Эпиктет и Марк Аврелий. Мир, согласно стоикам, представляет собой определённый божественный порядок. Продолжается развитие ригористической тенденции, намеченной киниками: истинная этика – это этика долга, наградой за нравственное поведение является самоуважение. *В отличие от безмятежности Эпикура, вводится понятие апатии – невозмутимости, равнодушия, бесчувствия. Истинный мудрец – это космополит, человек целого мира.*

Основателем философского направления *скептицизм* является грек *Пиррон* (4-3 вв. до н.э.), наиболее известным систематизатором – римлянин *Секст Эмпирик* (2-3 вв. н.э.). Скептицизм поставил под сомнение саму возможность человеческого знания. *Он дискредитирует нравственную роль разума и смысл социальной деятельности человека*. Нравственность у скептиков – всего лишь выражение независимости личности от общества.

Этика *неоплатонизма* представляет собой вариант учения Платона (204-270 гг. н.э.) и его последователей Порфирия (4 в. н.э.) и Прокла (5 в. н.э.). Она формировалась одновременно с христианским вероучением. Нравственная цель человека состоит в отрицании чувственного, природного и социального мира, в «очищении» души с целью приобщения к вечному и потустороннему, трансцендентному. Разум ведёт человека к божественному. Бог выступает не как личность, но как некая безличная субстанция.

*Таким образом, античной философией были поставлены важнейшие теоретические проблемы нравственности и намечены различные варианты их решения. Типичен следующий идеал: разумная, счастливая, гармонично развитая и социально значимая личность. Однако, общий спектр представлений о человеке в античной философии очень широк: гедонизм (киренаики) и эвдемонизм (Аристотель, Эпикур и др.), аскетизм и ригоризм (киники, стоики, скептики), волюнтаризм (младшие софисты) и крайний созерцательный рационализм (Сократ, Платон).*

*Большинство этих моделей после необходимой мировоззренческой коррекции активно использовались мыслителями последующих эпох.*

## 1.2.2. Этика Средневековья.

Средневековье – особый период в истории человечества. В эпоху Возрождения, период с 5 по 14 в. н.э. был назван межвременьем, иначе средними веками (в негативном смысле). Но это неправильно, в чём можно убедиться на примере средневековой философии, в частности, этики. Главное отличие средневековья от античности не в самой религиозности, а в её качестве. *В основе средневековой религиозности лежит монотеизм, примат Бога – личности. Его воля – истина в последней инстанции. Если для античности зло заключается в незнании, то для средневековья – в своеволии человека. Монотеизм стал причиной принципиальных отличий средневековой этики от античной.* Перечислим основные отличия:

1. Разуму отводится второстепенная роль. Нравственность связана с верой.
2. В деле совершенствования средневековый человек стал полагаться не столько на свои силы, сколько на божественную помощь (благодать).
3. Типичный для античности эвдемонизм сменился в Средневековье аскетизмом, ригоризмом в отношении к жизни.
4. Изменилось представление и о социальном бытии человека. Античному, земному полису был противопоставлен град небесный, идеальный, доступный только для истинно верующих.

Условно, средневековый период развития этического знания можно разделить на три периода:

1. С 1 по 5 в. н.э. – становление средневековой нравственности (Римская империя);
2. С 6 по 10 в. н.э. – развитие средневековых этико-религиозных воззрений (Арабский халифат, Византия, Западная Европа);
3. С 11 до 14 в. н.э. – этика Позднего Средневековья (Западная Европа).

Главным источником средневекового мировоззрения является духовное наследие античности, которое органично соединилось с нравственными представлениями средневекового сознания. Другим источником средневековой этики стали религиозные культы многонациональной Римской империи и соседних с ней государств. В результате сформировались сложные мировоззренческие системы: *гностицизм, евангельская нравственная доктрина, патристика.*

Для *гностицизма* (греч. – знание) характерен этический дуализм – противопоставление духа (добра) и материи (зла). Наиболее известные гностики: Симон Волхв (I век н.э.), Валентин, Василид (II век н.э.).

*Христианство* *возникло в I веке н.э. Оно было оформлено как единое вероучение в IV веке н.э. на Вселенском Никейском соборе. Священная книга христианства – Библия. В комплексе специальных текстов – Евангелиях (Новый Завет) даны основные идеи нравственной доктрины*:

1. Идея Бога-личности, как творца мира и нравственного законодателя;
2. Идея равенства людей перед Богом, независимо от их национальности и социального статуса;
3. Идея любви и милосердия;
4. Идея страдания, как блага (путь к спасению);
5. Идея очищения плоти путем поста и аскезы.

Период с проповеди Христа до 5 в. н.э. (или даже до 9 – 11 в.н.э.) считается эпохой *патристики*, *когда религиозные мыслители закладывали фундамент христианского вероучения*. Восточные отцы церкви: Эриген (2 – 3 в.н.э.) – испытавший сильное влияние неоплатонизма, Василий Великий, Григорий Назианин, Григорий Нисский (4 в.н.э.), входящие в каппадакийский кружок, в котором была разработана характерная для православия идея соборности, особо чтимы в православной христианской традиции. Западные отцы церкви К. Тертуллиан (3 в.н.э.), святой Иероним, Августин Блаженный (4 – 5 в.н.э.) более значимы для католической традиции. *Учения Августина (всё творимое Богом причастно к добру, зло – своеобразный недостаток добра)* было официальным учением римской католической церкви вплоть до 19 в.н.э.

В I4 веке н.э. Римская империя была разделена на две части. Западную часть вскоре завоевали варвары, а Восточная – Ромейская (Византийская) империя просуществовала более тысячи лет. Господствующее мировоззрение – христианство (православие). Православного человека отличало постоянное стремление к Богу, зачастую вопреки своим «земным» интересам. Это привело к возникновению в 4 веке н.э. этико-аскетического учения – *исихизма* (Макарий Египетский, Иоанн Лествичник, Григорий Палама и др.). *Смысл исихизма в единении человека с Богом путем сосредоточения сознания на «внутреннем человеке».* Были разработаны приемы психофизического контроля и особая техника молитвы (Иисусова). Более терпимые этические представления выражены в творчестве М. Пселла (9 век н.э.).

*Ислам* *– одна из великих религий, возникла в 6 – 7 в.в. н.э. в Аравии. Основатель – Мухаммед, торговец, ставший пророком. Основные идеи и принципы изложены в Коране. В отличие от Христианства, формировавшегося на базе множества философских школ, Ислам изначально целостное учение, заимствовавшее готовые иудеохристианские идеи и арабские национально-культурные традиции. Религиозная этика Ислама – это особый образ жизни,* включающий:

1. Исповедание единобожия (строгий монотеизм);
2. Ежедневную пятикратную молитву;
3. Ежегодный месячный пост;
4. Добровольную очистительную милостыню;
5. Хотя бы одно в жизни паломничество в Мекку.

Особенностью исламской этики является некоторая гибкость, допускаются отступления от запретов. Ислам, в отличие от Христианства, отказывает человеку в богоподобии и снисходителен к его слабостям.

*Нового уровня философская мысль достигает в 10 – 14 в.в. н.э. (Позднее средневековье). В результате осмысления богатого античного наследия, возникают новые религиозно-философские (богословские) течения: схоластика, нравственные учения святого Фомы Аквинского (1225 – 74 г.г.) и Дунса Скота (1266 – 1308 г.г.), мистика, еретические движения.*

*Схоластики (теоретическое, рациональное богословие) пришли к выводу о непротиворечивости суждений разума постулатам веры при приоритете веры* (теория *двух истин,* исключением стало учение П. Абеляра, в котором признается приоритет разума).

Основываясь на теории двух истин, святой Фома Аквинский создал учение, которое до сих пор является официальным учением католической церкви. Он взял за основу идеи Аристотеля и соединил рациональное содержание в его этике с нравственным христианским идеалом. Фома Аквинский разделяет добродетели на умственные, нравственные, богословские (последние – самые главные). *По мнению Фомы Аквинского, мир есть благо, потому что его причина – Бог, а вера – Благодать.*

*Дунс Скот* строит свое этическое учение не на единстве, а на различении разума и веры (воли), противопоставляя философию и теологию. Философия (по Д. Скоту) только дает знание, а теология мобилизует человеческую волю; *знающий человек не обязательно нравственен, верующий же нравственен обязательно*. Отказывая разуму в нравственности, Д. Скот принижает статус и человеческого, и Божественного ума (изменчивая игра Божественной воли).

Средневековая *мистика (практическое, иррациональное богословие)* опирается на неоплатонические идеи (пантеизм, возможность слияния человека с Богом). *В каждом человеке есть частица («искра») божественного.* Мистическая этика направлена против внешней религиозности (обрядов, постов и т.д.), против посредников между душой и Богом, утверждает нравственную суверенность человека (И. Эриуген – 9 век н.э., М. Экхарт – 13 век н.э. и др.).

*Духовной оппозицией в рамках средневекового общества стали различные еретические учения*. Им свойственен радикальный аскетизм – отказ от собственности, вегетарианство, безбрачие и т.д. Наиболее известны манихеи (с 3 века н.э.), павликиане (7 век н.э.), богомилы (10 век н.э.), альбигойцы и катары (с 11 по 15 века н.э.).

*Таким образом, нравственное мировоззрение средневековой христианской и исламской цивилизаций стало новым этапом в развитии этики. В средневековой «модели» нет этически нейтральных сил и вещей, все они связаны с мировым конфликтом добра и зла, вовлечены в историю спасения души. Низкий уровень нравственной суверенности средневекового человека стал особенно очевиден после повторного ознакомления с античным наследием в эпоху Возрождения. Наступающая эпоха стремилась преодолеть односторонность определений нравственности как античной, так и средневековой.*

## 1.2.3. Этика нового времени (15 – 18 века).

Мировоззрение Нового времени формируется на основе своеобразного синтеза духовных достижений античности и средневековья. Это обусловлено новыми социально-экономическими условиями. Развитие капитализма вело к доминированию в этической теории таких нравственных принципов, как индивидуализм, рационализм и утилитаризм.

Развитие этики Нового времени делят условно на три этапа:

1. 15 – 16 в.в. Этика эпохи Возрождения, Ренессанса (Италия);
2. 17 – 18 в.в. Этика эпохи Просвещения (Голландия, Англия, Франция);
3. Конец 18 в. – начала 19 в. Период немецкой, философско-этической

 классики.

*Мыслители Возрождения* были не только философами, но и применяли свои энциклопедические знания во всех сферах жизни. Их имена хорошо известны: *Данте Алигьери, Николай Кузанский, Николай Коперник, Томас Мор, Никколо Макиавелли, Мишель Монтень, Джордано Бруно, Якоб Бёме, Галилео Галилей, Томмазо Кампанелла и др.*

Философия этих мыслителей опирается на модификации аристотелизма, платонизма и эпикуреизма. Они создают, по сути, пантеистическую картину мира. *Важной чертой этой эпохи стал гуманизм (антропоцентризм). Реабилитация мира и человека в этических трудах эпохи Возрождения стала этапом перехода от средневековых ценностей к ценностям Нового времени. Учения гуманистов, побеждая средневековый аскетизм, стали теоретическим обоснованием творчества мастеров, художников и ученых.* *Вытекающая из пантеистических установок этих учений концепция «всеобщей» религии содействовала гуманистическому истолкованию нравственного христианского идеала, противостояла как католическому, так и протестантскому фанатизму*.

В 16 веке в Западной Европе возникло мощное антицерковное движение – *протестантизм*. Его лидеры – *М. Лютер, Ж. Кальвин* и др. Этика протестантизма монотеистична. Это своеобразный вариант религиозного индивидуализма, соединенного с искупительным культом труда *(«молись и работай»*), который очень созвучен требованиям эпохи.

*К 17 – 18 в.в. идея суверенности нравственного субъекта становится центральной. Это века рационалистической этики*. Наиболее ярко рационализм представлен в творчестве *Рене Декарта* (1596-1650 г.г.), изложившего свое этическое учение в сочинениях «Страсти души», «Рассуждения о методе». Для антропологических воззрений типично противопоставление духовного бытия человека телесно-чувственному (*психофизический дуализм*). *Человек у Декарта – разумная машина.*

Последователь Декарта *Томас Гоббс* (1588-1679 г.г.) изложил этические проблемы в произведениях: «Левиафан, или материя, форма и власть государства церковного и гражданского», «О свободе и необходимости», «Основы философии». *Являясь сторонником механистического подхода, Гоббс считал, что законы человеческого поведения в обществе так же строги и необходимы, как законы природы*. Ярким представителем рационалистического пантеизма в этических воззрениях Нового времени был *Бенедикт Спиноза* (1635-1677 г.г.). Его основной труд «Этика» представляет собой учение о вечной и бесконечной субстанции и человеке, как части ее. *Свобода, по мнению Спинозы, – это осознанная необходимость, возможность выбора, основанная на знании законов. Мудрец, по мнению Спинозы, – человек, который «не плачет, не проклинает, а понимает».* К рационалистической этике следует отнести и взгляды немецкого философа *Готфрида Лейбница* (1649-1716 г.г.). *Лейбниц – автор знаменитой теории оптимизма: в мире царит гармония, зло – лишь необходимый и частный элемент вселенной*.

Другим направлением в этике 17 – 18 веков стал *сенсуализм* (источник нравственности – чувство). К сенсуалистам относятся английский философ *Д. Локк* (1632-1704 г.г.) и его последователи *Д. Юм* (1711-1776 г.г.), *А. Фергюсон* (1722-1816 г.г.), *А Смит* (1723-1790 г.г.). Они утверждали, что *основанием нравственности является противостоящая эгоизму способность к чувству симпатии и к альтруизму*. Сенсуалистическая тенденция в пантеизме этого времени представлена именами *А. Шефтсбери* (1671-1713 г.г.), *Ж.-Ж. Руссо* (1712-1778 г.г.) и др. *Эти мыслители акцентируют внимание на конфликте доброй человеческой природы и цивилизации, ведущей к падению нравов.* Не случайно Руссо, тесно связавший нравственность и политику, считался одним из идеологов французской революции.

*Материалистическое течение* представляли *П. Гольбах* (1723-1789), К. *Гельвеций* (1715-1771) и др. Они считали, что *мораль, предлагающая установку на общественное благо, оказывается полезной индивиду, т.к. позволяет ему оптимально реализовать свой интерес.*

*Учения философов Просвещения оказали большое влияние на развитие как Западноевропейской, так и мировой культуры. Главным итогом стала фундаментальная идея прав и свобод человека. Все люди равны и имеют неотчуждаемые права на жизнь, достоинство, неприкосновенность собственности, свободу совести, стремление к счастью и т.д. Именно эти принципы этики Просвещения стали нормами поведения людей в цивилизованном обществе. С Нового времени они приобретают обязательный характер, закрепляются конституционно (Французская Декларация прав человека и гражданина 1789 г., Декларация независимости США и т.д.).*

*Немецкая классическая философия* является вершиной философской культуры Нового времени. В трудах *И. Канта* (1724-1804)*, И. Фихте* (1769-1814)*, Ф. Шеллинга* (1755 – 1854)*, Г. Гегеля* (1770 – 1831) были собраны и творчески переработаны этические идеи предшественников.

*Иммануил Кант* в своем труде «Критика чистого разума», сделавшем философа знаменитым, приходит к выводу, что реальный мир недоступен человеческому пониманию; человек познает лишь продукты собственного сознания. Радикальное противопоставление феноменального (посюстороннего) мира ноуменальному (потустороннему) миру позволило заявить об автономности нравственности, как сферы человеческого бытия – на человека была возложена большая ответственность. Творчество И. Канта стимулировало появление целого ряда философских учений, в которых важное место занимала этическая составляющая.

Одна из таких систем – «наукоучение» *Иоганна Фихте*. Согласно И. Фихте, индивид должен осознать свое призвание и, исходя из этого, строить свою жизнь.

На творчество *Фридриха Шеллинга* оказали влияние и критическая философия Канта, и «наукоучение» Фихте. Его философию называют «философией тождества». Он *считает, что природные законы не противоречат нравственным, более того, между ними существует генетическая связь.*

Творчество *Георга Гегеля* стало своеобразным подведением итогов немецкой классической философии, и философии Нового времени в целом. Гегель предваряет исследования природы морали и нравственности учением о свободе воли. Он раскрывает диалектический характер связи свободы и необходимости. На этой основе Г. Гегель формулирует концепцию трех стадий развития человеческой воли (природная, произвол, разумная), интерпретирующихся впоследствии в учении об абстрактном праве, морали и нравственности. *Гегель разделяет мораль и нравственность как понятия: мораль – субъективный мир человека, нравственность – реализация внутреннего мира человека в социуме (в семье, в гражданском обществе, в государстве).*

Таким образом, в основе представлений о нравственности Нового времени лежала единая (за редким исключением) *этическая парадигма: признание прав и свобод эгоистичного индивида и необходимости гармонии между ним и обществом для реализации как личного, так и общественного интереса.* Однако, уже в рамках немецкой классической философии появились чуждые этому подходу элементы, что привело к развитию качественно нового этапа в истории этики.

## 1.2.4. Постклассическая этика (19 – 20 в.в.).

В основе этических направлений 19 – 20 веков лежали тенденции, оппозиционные классической этике. Этическая составляющая постклассических философских учений представлена наиболее полно в:

1) Философии жизни (иррациональный монизм, антропологизм и др.);

2) Историческом материализме (марксизм);

3) Позитивизме;

4) Философии существования (экзистенциализм).

*Этика философии жизни* представлена в трудах *А. Шопенгауэра* (1788-1860), *Ф. Ницше* (1844-1900), *З. Фрейда* (1856-1939), *А. Швейцера* (1875-1965).

В основе нравственности, по мнению основоположника философии жизни А*ртура. Шопенгауэра*, лежит сострадание к другому, т.е. чистый неэгоистический мотив. *Иррациональный монизм* раскрывается в его этических произведениях «О свободе воли», «Об основе морали». Считая высшей нравственной целью прекращение страданий, Шопенгауэр рекомендует человеку освобождение от эгоистических желаний, незаинтересованную бескорыстную деятельность. Шопенгауэр – пессимист. Он считает, что создающая мир воля бессмысленна и бесцельна.

*Фридрих Ницше* видит природу мира в некой иррациональной жизненной энергии – «*воле к власти*». Отсюда *неизбежность конфликтов, войн, страданий*. *Антропологический метод*, используемый Ницше в исследовании нравственности, его критика современных концепций морали стали способствовать дальнейшему развитию этической теории.

*Зигмунд Фрейд* стал основателем *психоанализа* – учения, основанного на интерпретации бессознательных процессов и мотиваций человека. По мнению Фрейда *деятельность индивидуального «Я» не свободна, т.к. над ней стоит еще одна инстанция – «Сверх Я» с совестью*. Последователями Фрейда стали А. Адлер, К. Юнг, Э. Фромм.

*Альберт Швейцер*, исходя из принципов философии жизни, пытался выработать нормы универсальной космической этики («Культура и Этика»). Он считал, что фундаментом этой этики должно стать «благоговение перед жизнью». Первоначало человеческого бытия – не мышление, а абсолютное желание жить. Преклонение перед жизнью и провозглашение человека высшей ценностью позволяет отбросить все, что разделяет людей. *Гуманистическая и экономически ориентированная этика личности, по мнению мыслителя, является единственным средством преодоления духовного кризиса в условиях техногенной цивилизации.*

Основателями *исторического и диалектического материализма* являются *К. Маркс* (1818-1883) и *Ф. Энгельс* (1820-1895). *Философскими источниками их учения стал диалектический метод, развитый*, главным образом*, Г. Гегелем*, и *метафизический материализм* *Л. Фейербаха* (1804-1872), *в центре учения которого стоит человек, как «единственный, универсальный и высший предмет философии». По мнению Фейербаха, для нравственного развития необходимы социальное развитие и повышение качества жизни.* *Фейербаху присущ исторический оптимизм, вера в социальный и нравственный прогресс*.

*Карл Маркс и Фридрих Энгельс* в своих произведениях «Экономико-философские рукописи», «Манифест коммунистической партии», «Капитал» и др. *преодолели созерцательность и метафизичность прежнего материализма*. *Марксизм* – *философия действия, преобразования, изменения (разрушения) старого мира.* Этическая проблематика переведена в практическую плоскость. Не случайно это учение стало программой революционных движений. Маркс и Энгельс считают, что нравственность есть специфическое отражение общественных отношений людей в процессе жизнедеятельности. На основе анализа, К. Маркс пришел к выводу, что объективные тенденции исторического развития ведут к возникновению коммунистической формации, и сформулировал теорию научного коммунизма. Он пришел к выводу, что *естественный, но продолжительный период смены собственности с частной на общественную, можно радикально ускорить с помощью революции*. В разделении общества по экономическим показателям Маркс увидел его нравственное расслоение (классовая мораль).

Характерными чертами марксистской этики являются:

* практико-ориентированный характер;
* принцип историзма;
* признание *вторичности* общественного (в т.ч. нравственного) сознания по отношению к определяющему его бытию (это делает сознание ведомым, ограничивает его творческий потенциал);
* построение выводов на анализе способов поведения больших групп населения (классов), что ведет к игнорированию субъективного универсума личности.

Марксизм оказал решающее воздействие на судьбу XX века. Среди знаменитых философов-марксистов, исследовавших проблемы нравственности, можно назвать *К. Каутского, Г.В. Плеханова, В.И. Ленина, А. Грамши, Д. Лукача и др.*

*Позитивизм* – философское течение, отказавшееся от онтологии (учения о бытии). По мнению позитивистов, принципиальная непознаваемость бытия доказана еще Н. Кантом и разумнее, сосредоточить внимание на позитивном (научном) значении. Истинная философия должна обобщать данные конкретных наук (*О. Кант, Г. Спенсер, Э. Мах, Р. Авенариус* и др. ранние позитивисты), либо вообще только анализировать язык конкретной науки, его логическую структуру (*Б. Рассел, Р. Карпина, Л. Витгенштейн* – неопозитивисты).

Позитивисты критикуют религиозные и натуралистические концепции морали. Ранние позитивисты считают, что улучшение нравов происходит эволюционным путем. Неопозитивизм видит субъекта нравственности в индивиде, моральная позиция ставится в зависимость от желаний, эмоций и т.д., т.е. содержит в себе элементы волюнтаризма. Собственно научная этика должна быть не нормативной (содержательной), а формальной (метаэтика). *Позитивисты в своих исследованиях решали методологические и логические задачи, имеющие действительно большое значение для этической науки.*

*Экзистенциализм* – популярное философское течение ХХ века. *Экзистенциализм отказался от принципа монизма и заговорил о плюралистичности бытия*. Предтечей экзистенциализма был датский мыслитель *Сёрен Кьеркегор* (1813-1855), который считал источником нравственности саму личность. Он считал, что в процессе самоидентификации человек проходит три стадии: эстетическую (природное существо), этическую (социальное существо), религиозную (единичное «Я» - личность). Только на последней стадии существует истинная нравственность. Кроме духовного наследия Кьеркегора, экзистенциализм использовал феноменологию *Э. Гуссерля, идеи Ф.М. Достоевского* и других русских мыслителей.

Экзистенциализм принято делить на два течения: *религиозное (Л.И. Шестаков, Н.А. Бердяев, К. Ясперс и др.) и атеистическое (М. Хайдеггер, Ж.П. Сартр, А. Камю и др.). Экзистенциалисты считают, что личность в своей деятельности произвольно оперирует оценками добра и зла, и отрицают мораль, как что-то общезначимое.* По их мнению, человек должен отстаивать одиночество и свободу, восстав против посягательств на свое личное, уникальное «Я». Такое восстание может осуществляться в форме абсурдной веры или бессмысленного бунта (религиозный или атеистический экзистенциализм).

*Таким образом, 19 – 20 века дают мозаичную и динамичную картину становления этического знания. Кроме обозначенных направлений, существовали и близкие к ним смежные теории (феноменология, прагматизм, фрейдомарксизм, экзистенциальный неомарксизм). Главное, однако, в том, что постклассическая этика развивается в направлении перенесения внимания на отдельного человека. Эта тенденция имела не только философский, но и общекультурный характер. Наиболее ярко это проявилось в искусстве, отсюда – экзистенциальный роман, сюрреализм, театр абсурда* и т.д

## 1.2.5. Эволюция нравственной мысли в России.

Российская философия – значимое явление в истории мировой философии. Она возникла под влиянием православия и западноевропейской философской мысли и прошла сложную духовную эволюцию*. Российская философия, независимо от того, кто ее представляет, считает главным своим предметом человека, смысл его существования (антропоцентризм). В учениях российских философов доминирует нравственная проблема (панморализм) – пристальное внимание к проблемам человека и социальным формам его существования.*

Эволюцию нравственной мысли в России условно делят на пять этапов:

1. С 10 по 17 в.в. – этическая проблематика в контексте православного религиозного мировоззрения;
2. С конца 17 по начало 19 в.в. – секуляризация нравственного сознания;
3. 20 – 70-е годы 19 века – формирование национальной этической мысли;
4. Конец 19 – начало 20 в.в – возникновение и эволюция оригинальных этико-философских систем;
5. С 20-х годов 20 в. – марксистско-ленинская этическая мысль в СССР.

Представляется правомерным сказать, что с конца 80-х годов 20 в. Россия вступила в 6-ой этап своих этических исканий.

После распространения на Руси в 10 веке христианства, духовная жизнь восточнославянских государственных образований ограничивалась рамками православного религиозного мировоззрения. Главная причина этого явления заключается в том, что воспринятый на Руси византийский вариант христианства был фактически полностью сформирован, считался окончательным и изменению не подлежал. Тем более что с падением Константинополя в 15 веке Россия стала считать себя правопреемницей Византии. Из наиболее известных богословов 10 – 17 веков можно назвать *Иллариона, Сергия Радонежского, Филофея, Нила Сорского*. Они проповедуют набожность, честность, бескорыстие, уважение к старшим, любовь к Родине.

С 17 века российская этико-философская мысль постепенно активизируется. Одна из причин этого – значительное влияние западноевропейской культуры в связи с воссоединением с Украиной и реформами Петра I в 18 веке. украинец *Сковорода* (1722-1794), великороссы *М.М. Щербаков, И.И. Новиков, В.Н. Татищев* активно популяризировали достижения европейского Просвещения, уделяя особое внимание нравственным проблемам (русский гуманизм 18 века). Наиболее заметным представителем данного течения был *Радищев* (1749-1802). Его философское творчество известно по трудам «Путешествие из Петербурга в Москву» и «О человеке, его смертности и бессмертии».

Отечественная война 1812 года сыграла важную роль в формировании национальной этической мысли в России. В первой половине 19 века возникли философские направления *западников и славянофилов****.***

*Западники* *(московский кружок) – А.И. Герцен, Н. П. Огарёв, К.Д. Кавелин и др. и поддерживающие их М.А. Бакунин, П.Я. Чаадаев, В.Г. Белинский, И.С. Тургенев* – высоко ценили достижения европейской мысли. Однако, они считали, что реально реализовать эти достижения в Европе невозможно из-за подмены духовных ценностей коммерческими.. Знаменательна российская интерпретация принципа «разумного эгоизма» – личный интерес может толкать человека на самопожертвование (например, революционеров). *Поздние западники Н.Г. Чернышевский, П.Л. Лавров, К.Д. Кавелин, Н.К. Михайловский* были знакомы с творчеством Фейербаха и Маркса и во многом были солидарны с ними.

*Славянофилы* – *А.С. Хомяков, П.В. Киреевский, К.С. Аксаков и близкие к ним В.И. Даль, Ф.И. Тютчев, Ф.Н. Островский и др*. также высоко оценивали европейскую культуру, но считали ее односторонней и поэтому ущербной. По их мнению, необходимо «воссоздать» цельного человека, и он может быть только верующим. С 60-х годов 19 века под влиянием славянофилов сложилось течение *почвенничества*, куда входили *А.А. Григорьев, Н.Н. Страхов, Ф.М. Достоевский.* В стихии русской жизни они усматривали «почву» для социального и духовного развития России. Для творчества Ф.М. Достоевского всегда были актуальны темы добра и зла в человеке, истории и мире, их оценка с религиозной точки зрения. Добро и зло, по его мнению, явления духовного порядка, возникшие из человеческой свободы, они не заложены в природе человека. Достоевского считают предтечей экзистенциализма.

*Особняком в российской философии стоит Л. Н. Толстой. С точки зрения этики, творчество Л. Н. Толстого характеризуется как нравственный натурализм. Суть учения Л. Н. Толстого состоит в необходимости самосовершенствования человека. В 1911 году была издана книга «Путь жизни», излагающая это учение.*

К 70-м годам 19 века в России созрели условия для возникновения таких систем, как *философия «всеединства», неоромантизм, экзистенциализм, философия жизни* и др.

Основателем *философии «всеединства****»*** является *В. С. Солов*ьев, на творчество которого оказали влияния славянофилы и немецкая классическая философия (Шеллинг и др.). Учение Соловьева стало попыткой адаптации православия к современному знанию. *Его концепция «всеединства» (синтез религии, философии и науки) имеет ярко выраженную этическую цель, человеку указывается смысл его существования в единстве веры, мышления, опыта.*

Кроме учения о «всеединстве» в русской идеалистической философии возникают *неолейбницианство* *(Л. М. Лопатин, Н. О. Лосский и др.), неокантианство (А. И. Введенский и др.), неоромантизм (Д. С. Мережковский, А. А. Блок, В. И. Иванов и др.). Экзистенциальная нравственность Н. А. Бердяева, Л. И. Шестова строится на идеях свободы личности, творчество рассматривается как адекватный способ самовыражения человека. К философии жизни близко творчество Н. К. Рериха (1874-1947), создателя так называемой «живой этики», ориентированной на выявление общечеловеческих ценностей.*

*Марксизм* *был популярен в России еще до революции, его идеи пропагандировали П. Б. Струве, С. П. Франк, Н. А. Бердяев, Г. В. Плеханов и* др. Рост революционного движения позволил наиболее радикальным марксистам («большевикам») перевести теоретические положения марксизма в практическую плоскость. Большую роль в этом сыграла деятельность В. И. Ульянова-Ленина. *Стержнем марксизма-ленинизма стала идея о неизбежности революции. Основные постулаты революционной этики: зависимость нравственности от политической целесообразности, революционный долг, самопожертвование, социальная справедливость. Единомышленниками В. И. Ленина были Л. Д. Троцкий, Н. И. Бухарин, А. М. Коллонтай* и др. После Октябрьской революции 1917 года и прихода партии большевиков к власти диалектический материализм К. Маркса и В. Ленина стал основой советской философии. *Против инакомыслящих применялись репрессивные меры. Революционная этика признавала, что цель оправдывает средства (ложь, терроризм, репрессии и другие формы насилия).*

*Развитие российской этической мысли отразило многовековую эволюцию российского общества, всю сложность и противоречивость этого процесса. Однако, одной из основных и неизменных цивилизованных доминант России является важная роль нравственных регуляторов в обществе*.

В заключении краткого исторического очерка этических учений хочется сказать, что наличие различных философских подходов делает возможным возникновения конфликта. Некоторые исследователи, исходя из представления о существовании «абсолютной истины», говорят об оппозиционных мировоззрениях, как о «маломоральных» или же «внеморальных». *История этики напоминает, что по обвинению в безнравственности (богохульстве) были казнены такие личности, как Сократ, Христос, Джордано Бруно и др.*

#

# 1.3. СОВРЕМЕННАЯ ЭТИКА И ЕЁ ПРОБЛЕМЫ

##

## 1.3.1. Актуальные проблемы нравственной теории.

Движущей силой развития общества являются многочисленные вызовы. Не составляет исключения и нравственная сфера, в которой ряд проблем требуют своего осмысления. К главным из них можно отнести следующие:

1. Соотношение сущего и должного в нравственности;
2. Классификация нравственных типов личности;
3. Проблемы общего и особенного в этике;
4. Проблемы нравственного конфликта;
5. Взаимосвязь нравственности с другими формами сознания и др.

*Понятие «сущего» означает существующую нравственную реальность, понятие «должного» – то, что должно быть, идеальную конструкцию нравственной реальности.* Сущее охватывает весь спектр отношений между людьми: поступки, линии и стратегии поведения, санкции и т.д. Должное – сфера нравственного сознания: идеалы, нормы, принципы. Несовпадение сущего и должного – это несовпадение поступков и замыслов, результатов и целей нравственной деятельности, оно вытекает из двойственности нравственности, как социального явления. Должное – всегда абстракция, а представление о должном не абсолютно. *Противоречие между сущим и должным – источник развития нравственности. Совпадение сущего и должного будет означать для человека достижение совершенства, а для человечества – конец истории.*

История этики предполагает наличие нескольких мировоззренческих моделей, каждая со своими представлениями о том, каким должен быть человек. В *гедонистическом* направлении человек представляется эгоистичным, чувственным, убежденным в значимости своей «земной» жизни, ценящий любые ее проявления. Для *ригористического* направления характерен человек долга, утверждающий приоритет веры и воли над чувствами, здравым смыслом и даже разумом, презирает реальную жизнь, устремлен к «потустороннему». *Утилитаризм*считает человека предприимчивым, осознающим свой интерес, это человек дела. Одиночество делового человека декларирует протестантская этика, которая «породила дух капитализма».

Другой способ классификации нравственных типов делит людей на *деятелей, мыслителей, эмоционалов, подвижников*. Есть и иные способы классификации типов личности – *потребительский тип, аристократический, конформистский, героический, религиозный* и др.

*Таким образом, нет единого представления о должном, нет единых идеалов, поведенческих стандартов и т.д.*

*Этической проблемой является и соотношение общего и частного (национального, социального, профессионального) в нравственности.* Дело в том, что в области морали существуют самые различные групповые и индивидуальные позиции, а сама нравственная позиция имеет смысл только как общественная, общечеловеческая. Реакции представителей различных народов на самые малозначимые явления настолько различны и типичны, что о них сочиняют анекдоты и пословицы. Что же говорить о национальных представлениях о долге, мотивационных установках и т.д. В то же время, некоторые исследователи считают корректным такие понятия, как аристократизм, буржуазная или пролетарская мораль, и в этом есть логика. Существует нравственная специфика и в профессиональной этике – недаром, в этической науке есть раздел «профессиональная мораль».

Условно нравственные проблемы можно классифицировать как: традиционные, современные, потенциальные.

О традиционных проблемах многое было сказано выше. Современные исследователи считают, что эти проблемы еще долго будут находятся в центре внимания.

Современные нравственные проблемы связаны с относительным ростом уровня жизни, увеличением численности населения, объемов производства и потребления, возникновением досуга и т.д.

В круг современных нравственных проблем входит экология. В ведение *экологической этики* входят проблемы разрушения естественных экосистем, что привело к возникновению природных аномалий, росту количества известных заболеваний и появлению новых. Современные достижения в области медицинского знания привели к возникновению *биоэтики*. В сфере внимания философов-этиков и такие проблемы, как оптимизация политического управления, проблемы трудовой мотивации, наркомания.

Этические проблемы ближайшего будущего связаны с развитием науки и качественно новым уровнем человеческого существования. Это связано с созданием искусственной реальности, искусственной жизни, искусственного интеллекта и т.д. (генетика, клонирование). Исследователи уделяют внимание и ценностному конфликту (система ценностей, их ранжирование) и другим этическим проблемам.

## 1.3.2. Этика и другие формы общественного сознания.

Единство человеческого бытия проявляется в тесной связи между отражающими его различными *формами общественного сознания – моралью, искусством, политикой, религией, наукой, экономикой, правом* и др. В нравственных учениях этическая категория добра зачастую отождествляется с этической категорией прекрасного. *Близость нравственности и искусства иллюстрируется и тем, что этические труды нередко создаются в художественной форме (Платон, Ницше), а представители искусства (Ф.М. Достоевский, Л.Н. Толстой) являются в то же время мыслителями-этиками*. Однако существуют и противоположные мнения и, как крайний случай, утверждение противостояния морали и искусства (Ш. Бодлер, О. Уайльд и др.). Объективно, нравственность и искусство отражают разные стороны бытия человека. Однако, образная интерпретация нравственных норм, моральных идей, моделирование конфликтных ситуаций в произведениях искусства оказывают сильное нравственное воздействие на человека.

Политика – это властный способ управления. Очевидно, что существует тесная взаимосвязь между нравственным и политическим развитием общества. *Нравственность воздействует на политику через общественное мнение. Политика влияет на нравственность, раскрывая обществу его конкретные «ежеминутные» социально-политические интересы*.

Нравственная и религиозная деятельность в истории культуры долгое время отождествлялись. Но с развитием светской культуры они перестают быть идентичными. *Принципиальное отличие заключается в том, что для нравственности конечной целью является человек, а для религии – Бог. Теолог допускает любые жертвы во имя Бога. Нравственности же присущ гуманизм*.

Проблема соотношения нравственности и науки имеет два аспекта: нравственно-содержательный и формальный. Нравственно-содержательный аспект касается важности моральных принципов для ученого. *Бывает, что профессиональные интересы ученого входят в противоречие с нравственными нормами. Как доказывает история, это наносит непоправимый ущерб глубинному смыслу исследования.* В наиболее древнем профессиональном кодексе (клятве Гиппократа) отражены и общенаучные, и общечеловеческие ценности и указана их субординация. Это проблема нравственности науки. Формальный аспект касается значения науки для нравственности, науки о нравственном, этики, как вида, возможно, самого гуманитарного знания.

Внимание к взаимоотношениям нравственности и экономики имеет древнюю историю. Еще Аристотель признавал нравственную неравноценность производства, торговли и ростовщичества. Однако, уже протестантизм признает нравственным стремление к прибыли и рассматривает финансовый успех как Божественное благорасположение. В то же время, многие философы подчеркивали, что в процессе банковской, торговой, производственной и другой деятельности возможна абсолютизация экономических ценностей в ущерб общечеловеческим, и, тем самым, теряется *глубинный смысл экономики, как способа обеспечения человеческого существования.* Проблемы экономической этики имеют особое значение для России в связи со сложным характером формирования в ней рыночных отношений и неоднозначными историческими традициями.

Нравственность и право, как формы общественного сознания имеют много общего. Они выполняют схожие функции – регулируют поведение людей в обществе. Главным различием между ними являются способы, которыми они это делают.

## 1.3.3. Профессиональная нравственность.

*Профессиональная нравственность является конкретизацией общечеловеческих принципов морали применительно к условиям деятельности в рамках той или иной профессии*. Ее существование обусловлено особенностями трудовой деятельности человека, спецификой труда, корпоративными интересами и т.д. Нормы профессиональной нравственности исследует *профессиональная этика*. Основные виды профессиональной этики имеют отношение к формам профессионального сознания – *это этика ученого, политика, священника, юриста, художника, предпринимателя, врача, социального работника* и т.д. Все большее внимание в последнее время уделяется вопросам этики менеджмента (управления, руководста).

Профессиональная этика развивается на пересечении теоретического, прикладного и нормативного направлений этики. Содержание профессиональной этики определяется кругом вопросов, составляющих суть профессиональной этики.

Главными понятиями профессиональной этики являются:

1. Профессиональный долг;
2. Понятие, фиксирующее служебные обязанности человека;
3. Профессиональная честь;
4. Понятие места и роли данной профессии в жизни общества.

Полезная деятельность социально ориентирована, направлена на благо человека, поэтому в ее основе лежит принцип гуманизма. К кругу вопросов профессиональной этики относится и проблема трудовой мотивации. Труд – это деятельность, требующая высокой дисциплины, внимания, постоянного напряжения воли работника и т.д., что обусловлено не только материальными стимулами, но и нравственными ценностями. Задачей профессиональной этики становится и выбор оптимальной модели мотивации. *Профессиональная этика в значительной степени является своего рода кодексом поведения, предписывающим определенный тип оптимальных межличностных отношений при выполнении специалистами своих служебных обязанностей.*

В профессиональной сфере причины возникновения нравственных конфликтов обычно кроются в несоответствии формальных лидеров своему статусу, особом характере профессиональных, формальных и неформальных, служебных и неслужебных отношений, их координации и субординации, в различном уровне профессиональной пригодности. Нравственный конфликт – это конфликт ценностей и норм. Профилактика и разрешение таких конфликтов заключается в обеспечении оптимального стиля работы, в соблюдении норм профессиональной этики.

**1.4 ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ**

**ЭТИКА**

**1.4.1. Сущность этики менеджмента.**

*Этика менеджмента (управленческая этика) – наука, рассматривающая поступки и поведение человека, действующего в сфере управления и функционирования организации как «совокупного менеджера» относительно своей внешней и внутренней среды в том аспекте, в котором действия менеджера и организации соотносятся с общечеловеческими этическими требованиями.*

Как правило, этика менеджмента рассматривается как синтез трех составляющих: социологии, этики, управления.

Современный менеджмент, сложившийся в начале ХХ века, представляет собой сейчас *социальный институт*, имеющий отличительные особенности и сильно влияющий на жизнь общества. Социальная группа «менеджеры» огромна по масштабам, влиятельна в экономическом, политическом и даже в культурном отношении. Труд менеджера престижен, предполагает высокий уровень образования, высокую оплату труда, профессионализм и т.д. Важность этической, моральной стороны деятельности менеджера очевидна.

Проблема этики менеджмента – глобальная проблема. Для России она весьма остра. В российском обществе многие прежние духовные ценности, идеалы, цели, критерии оценки, нормы поведения изменились, некоторые, даже, потерпели крушение. Новые же идеалы и ценностные ориентиры, хотя и появились, но не укрепились и не всеми приняты. Любое усилие по повышению уровня этичности менеджмента в РФ есть благо.

Общество – самоорганизующаяся и саморазвивающаяся система, ему свойственно стремление к мирной кооперации более, чем стремление к уничтожению. Включение мер по повышению уровня этичности менеджеров частных и государственных организаций в общую систему менеджмента будет способствовать общественному прогрессу.

Вторая составляющая природы этики менеджмента – *этика как элемент в структуре философских знаний.* Основная проблема этического знания – диалектика добра и зла. Предмет этики как науки – мораль. В современной науке мораль рассматривается как система взаимоотношений людей с точки зрения проявления моральных норм, а так же, как совокупность качеств личности, которые принято считать добродетелями. Поэтому изучение морали в обществе сводится к измерению уровня моральности личности и моральности общества. Мораль можно определить как:

* господство разума над чувствами;
* стремление к высшему благу;
* добрую волю, бескорыстие мотивов;
* способность жить в человеческом обществе;
* человечность;
* автономию воли;
* взаимность отношений, выраженную в золотом правиле нравственности.

Деятельность менеджера одновременно и духовно-творческая, и духовно-практическая. Менеджер формирует культуру отношения коллектива к производимой им продукции, нравственные устои общения сотрудников друг с другом, моральные основы контактов «менеджер – подчиненный» и т.д. В то же время менеджеры (в лице высшего уровня управления фирмами, отделов по связям с общественностью, международных экономических организаций и т.д.) формируют общественные идеалы в сфере экономики, в менеджменте, в области человеческой деятельности, стандарты отношений организаций с внешней средой (конкурентами, поставщиками, правительством и т.д.).

*Этика менеджмента – профессиональная этика и рассматривает поведение и поступки человека в строго ограниченной сфере менеджмента на всех уровнях функционирования морали: эмоциональном, волевом, интеллектуальном, подсознательном*. Направив усилия на повышение уровня этической грамотности управленческих кадров России, сделав эту задачу *обязательным элементом кадровой политики,* мы сможем избежать огромного количества ошибок в управлении социально-экономическими объектами и экономикой в целом.

*Менеджмент является специфическим видом деятельности, обращенной прежде всего к человеку* – здесь постоянно возникают и протекают процессы общения типа «руководитель – подчиненный», «сотрудник – сотрудник», «менеджер организации – клиент» и т.д. Эти отношения регулируются официальными рамками, но есть нечто, что не улавливается инструкциями и сводом законов и не зависит от образования и должности. Это наличие (или отсутствие) морали в отношениях. Владение нормами морали обусловлено комплексами этических устоев, которыми личности присущи (или не присущи) от рождения, и теми требованиями, которые человек получил извне.

В настоящее время все больше профессиональных общностей создают этические комплексы. *Целостный характер морального облика менеджера как человека, который управляет людьми, сегодня, выходит на первый план в сфере менеджмента.* Особое значение имеет комплекс этических аспектов в кадровой политике, являющейся определяющей для менеджмента в целом. При создании системы оценки деятельности менеджера (и рядовых сотрудников) должны быть поставлены на первый план моральные качества личности, а потом уже материальная мотивация.

Этика менеджмента, как управленческая этика, имеет ряд особенностей:

1. Общая управленческая этика имеет отношение ко всем видам профессиональной деятельности.
2. Этика менеджмента возникла только к середине ХХ века, значительно позднее других профессиональных этик.
3. Не смотря на «малый возраст», этика менеджмента быстро приобретает черты формализованности (в отличии от других).

Все большее количество крупных фирм обучает своих менеджеров моральным приемам работы с подчиненными и клиентами, а разработка и соблюдение этических кодексов становится обязательной составной частью системы управления во многих корпорациях, особенно в развитых индустриальных странах. В настоящее время в мире и, в частности, в России возникает не мало этических нарушений при найме на работу, в отношении менеджеров с рядовыми сотрудниками фирм, в области загрязнения окружающей среды, в сфере рекламы, которая часто не соответствует реальности, в практике международного бизнеса и т.д. *Этика играет роль своеобразного фильтра при реализации методов, стиля управления, при создании структуры управления, при принятии решений и т.д. Этические нормы, стандарты обязательно должны присутствовать в любом явлении и процессе менеджмента. Сущность этики менеджмента – в благородстве действий, как отдельного менеджера, так и организации в целом. Содержание сущностной категории «этика менеджмента» раскрывается в конкретных действиях и поведении менеджеров и организаций.*

Категория «этика менеджмента» находится в тесной связи с другими категориями менеджмента. Так, если остановиться на методах управления, то мы сталкиваемся с этикой выбора конкретных методов управления, использования (реализации) этих методов, с этикой восприятия конкретными людьми методов управления (или восприятия конкретной организацией сложившейся ситуации), с этикой влияния выбранных и реализованных методов на повышение уровня этичности менеджмента («эффективность этичности»).

Этика менеджмента является своеобразной уникальной категорией, присутствующей во всех прочих категориях менеджмента в качестве фильтра, не пропускающего ничего недостойного, неблагородного, невеликодушного в практику менеджмента, как на уровне отдельного менеджера, так и на уровне организации в целом.

Организация создается, существует и функционирует благодаря взаимодействию составляющих ее элементов внутренней среды – ее целей, структуры, функций, технологии и персонала. Каждый менеджер, на каком бы уровне он ни находился, стремится к достижению целей, находясь в некоей структуре, выполняя определенные задачи, соблюдая требования технологии и руководя подчиненными ему людьми. Шкала оценки «этично – неэтично» должна работать постоянно, независимо от того, осваивается ли новая технология или вводятся в действие новые должностные инструкции для какого-либо менеджера.

Множество субъектов оказывают влияние на организацию. Она взаимодействует с ними в разных видах, формах и с разной интенсивностью, и вся ее деятельность, все её деловые отношения, должны постоянно оцениваться с позиций социальной ответственности. Начиная с 50-х годов 20 века, основным содержанием термина «социальная ответственность» считается этичность.

Сторонники концепции наличия социальной ответственности организации утверждают, что:

* повышенное внимание к социальной обстановке: денежные, в том числе и чисто благотворительные, вложения в эту сферу обернутся, в конце концов, для фирмы прибылью;
* практически любая организация в состоянии сделать что-то полезное, хотя бы, для жителей своего района;
* в цивилизованном обществе каждая организация должна функционировать в соответствии с такими понятиями как мораль, совесть, справедливость.

Несмотря на наличие противников данной концепции, жизнь доказывает, что затраты фирмы на получение благосклонного отношения общества в конечном счете всегда обернутся для нее ростом прибыли. Несомненно, что, помня о своей прибыли и стремясь к росту, организация должна соответствовать ожиданиям, потребностям общества, т.е. быть социально ответственной. *Смысл и сущность социальной ответственности состоит в первую очередь в этике, т.е. признании деления действий, поведения людей на этичные и неэтичные. Этика менеджмента является ядром социальной ответственности организации, и ее менеджеров. Этический фильтр менеджмента должен затрагивать и цели, и средства достижения целей.*

## 1.4.2. Взаимосвязь этики менеджмента с универсальной этикой, с экономикой и психологией.

Любой руководитель обладает определенным багажом нравственных начал, как всякий человек. Однако этого недостаточно для успешной работы с коллективом. В любой фирме образуется характерный только для данной организации этический климат, на который оказывает влияние, как руководитель, так и сотрудники. Этический климат фирмы, в свою очередь, влияет на деятельность, самочувствие и менеджера, и персонала. Поэтому чрезвычайно важно, чтобы этический климат был благоприятный. Важнейшим элементом преобразования этических норм в практические этические принципы менеджмента является управленческое обучение, внедрение этических кодексов, создание этических комиссий и другие формы и методы.

Применение приобретенных навыков в деловой деятельности при условии гармоничного сочетания этики менеджмента с общепринятыми этическими нормами приводит к образованию этической культуры, которая пронизывает всю организацию, создает хороший деловой климат фирмы и является основой принятия эффективных управленческих решений.

Важно, чтобы руководитель видел в каждом своем работнике индивидуальность, которая стремится к самореализации. Талантливый менеджер должен уметь создать для своих подчиненных условия для творческого роста, уметь распознать нужды персонала и стремиться удовлетворить их.

Проблема «уживания» сотрудников в коллективе является очень важной в кадровом менеджменте. Среди причин плохого климата на фирме исследователи-психологи называют: интриги, зависть коллег, конкурентную борьбу, ведущуюся аморальными методами, стремление сделать карьеру, используя коллег. При плохой атмосфере в коллективе и при неумении менеджера внести универсальные этические нормы в свой коллектив растет и его собственная неудовлетворенность своей работой и жизнью. Именно в повседневной работе с людьми проверяется, как регулируется система этических норм самого менеджера. Этические принципы менеджмента должны быть приняты как руководство к действию всем коллективом фирмы (группой). Эта идея была взята еще в 70-х годах 20 века из практики японских компаний, где раньше всех поняли, что основой организации являются люди. Сотрудники должны быть объектом особого внимания руководства, т.к. создание благоприятного климата в коллективе является основным условием экономического успеха.

Следует знать, что общая этика трансформируется в деловую этику фирмы только при наличии социально грамотных менеджеров и при общем восприятии ее как обязательного элемента целостной системы менеджмента.

Много общего имеют между собой этика и психология, т.к. обе науки изучают поведение человека и причины, обуславливающие его. Однако *психология изучает законы функционирования психики человека, а этика рассматривает его поступки и поведение в смысле их соответствия законам нравственности*. Психологические методы позволяют производить отбор менеджеров с этичным поведением, а также обучать их действовать этично. Кроме того, психология дает возможность воздействовать на менеджера с деформированными представлениями об этичности.

Экономика, хотя и направлена непосредственно на прибыль, на более глубоких уровнях имеет другие цели. Еще *Аристотель говорил: «Кто делает деньги – делает это вынужденно, и богатство – это не благо, которое мы ищем. Богатство лишь полезно для достижения чего-то иного».* Именно такой взгляд на экономику можно назвать этичным (этично ориентированным).

Существует и другой взгляд на экономику, где человек рассматривается как примитивная единица, главная цель которой – личное обогащение. Поведением такого человека легко манипулировать. В этом подходе к экономике не остается места этическим соображениям. Этот подход называется инженерно ориентированным. Торжество так называемой «чистой рыночной» экономики ослабило позиции этического подхода к ней. Однако, в 50-х годах прошлого века в развитых странах появились первые комитеты социального аудита, что способствовало смягчению жесткой «руки рынка». Кроме того, кое-какие действия производят и правительства (смешанная экономика).

Человек далеко не всегда ведет себя, сообразуясь с собственной материальной выгодой. Чаще всего менеджер считает свое поведение рациональным, когда оно основано не на сиюминутном экономическом эффекте, но на правильном понимании и использовании таких понятий, как гуманность, справедливость, честность и т.д.

*Жизнь доказала, что компания, действующая в мире бизнеса этично, в конце концов, выигрывает экономически.*

Не требует доказательства, что высокоразвитые экономические отношения, как внутри страны, так и между странами, мотивированны запросами общества – социальными, духовными, информационными, культурными, а также моральными. Образуется своеобразный социально-экономический кругооборот, в котором стимулом экономического процветания мирового сообщества является развитие деловой этики, как профессиональной этики, и в то же время, части менеджмента – важнейшей составляющей общественного развития. Это особенно заметно проявляется в развитых индустриальных странах.

#

# 1.5. ЭТИКА МЕНЕДЖЕРА (РУКОВОДИТЕЛЯ) КАК СУБЪЕКТА

# УПРАВЛЕНИЯ И КАК ЛИЧНОСТИ

##

## 1.5.1. Основные этические принципы и нормы в деятельности

## менеджера.

Принципы – это обобщенные, абстрагированные представления, которые дают возможность тем, кто на них опирается, правильно формировать свое поведение, свои действия, свое отношение к чему-либо. Принципы этики менеджмента (деловой, профессиональной, управленческой этики) дают каждому менеджеру в любой организации концептуальную этическую платформу для конкретных решений, поступков, взаимодействий и т.д. Перечислим основные из этих принципов:

1. *Общепринятым является центральное положение так называемого* ***«золотого стандарта»*** *этики менеджера: в рамках служебного положения никогда не следует допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству, к клиентам и т.д., таких поступков, каких бы Вы сами не желал видеть по отношению к себе.* Вспомним, что этот принцип является основополагающим и для универсальной этики и является основным правилом нравственного человеческого общения.

*Все другие принципы равноценны и порядок их перечисления не имеет значения.*

1. *Принцип справедливости* во владении полномочиями, правами, ответственностью и т.д., в той степени, в которой это не задевает и не ослабляет прав, ответственности, полномочий и т.д. других менеджеров, и не выходит за рамки организации. Необходима справедливость при передаче средств, ресурсов, прав, привилегий, льгот и т.д. Менеджер не должен, пользуясь своим служебным положением, приказывать нарушать правила и требования этики и закона.
2. *Принцип исправления*. Допустивший ошибку (человек имеет право на ошибку) должен принять все необходимые меры для ее исправления.
3. *Принцип минимума прогресса*. Действия менеджера (или всей корпорации) этичны, если способствуют дальнейшему этическому развитию организации.
4. *Принцип максимума прогресса*. Действия этичны, если они не нарушают существующих этических норм и правил.
5. Любому менеджеру необходимо относиться *терпимо* к моральным устоям, укоренившимся в менеджменте других стран и регионов.
6. При оценке поведения или поступка в деловой сфере (и, кстати, в любой сфере) должно иметь место *разумное сочетание (корреляция) индивидуального и культурного релятивизма*. Только соблюдение этого правила дает менеджеру уверенность при выборе наиболее этичного решения.
7. Необходимо *разумное сочетание индивидуального и коллективного начал* в работе менеджера, в принятии решений.
8. Менеджер должен следовать своим убеждениям, не поступаться своим мнением в угоду авторитетных личностей, не поддаваться их давлению.
9. Любой психологический нажим, **любое насилие не этично**.
10. Создание этичной атмосферы в менеджменте требует постоянных усилий (с усилием, но без насилия). Коллектив (как и личность) не может стоять на месте, он или развивается, или деградирует. Поэтому, если процесс создания этичных условий прекращается (временно), вполне возможно, что придется начинать все с начала.
11. При воздействии следует учитывать силу возможного противодействия. *И явное, и скрытое противодействие подчиненных ведет к этическим нарушениям.*
12. *Авансирование доверием*. Для принятия и выполнения продуктивных решений необходимо максимальное доверие к каждому человеку – доверие к его творческому потенциалу, квалификации, к чувству ответственности и т.д., без навязывания требования «надо».
13. *Принцип стремления к бесконфликтности.* Любой конфликт (психологический, деловой, оппозиционный и т.д.) порождает отрицательные эмоции. Любые противоречия в коллективе могут быть преодолены путем взаимного убеждения. Каждый человек имеет право на свободу служебного поведения, поступков, действий в пределах, не нарушающих свободу других. Собственным этичным поведением способствуйте повышению степени этичности поведения всех сотрудников и организации в целом.
14. *Не критикуйте конкурента.* С точки зрения этики не достойно для уважающей себя фирмы публично критиковать продукцию конкурентов или их самих.

Перечень принципов деловой этики может быть продолжен. Каждый из перечисленных принципов является важным в равной степени. Эти принципы служат основанием для выработки каждым менеджером собственной, личной этической системы. В мировой практике используются различные методы и механизмы внедрения этических норм и принципов в деятельность менеджеров: этические кодексы, комитеты этики, тренинг, юридический комитет и т.д.

## 1.5.2. Практическая деловая деятельность и этика.

Этика и культура личной работы каждого человека (руководителя любого ранга или рядового исполнителя) опирается на его личную культуру и этическое воспитание. Подлинная культура личности неразрывно связана с уважением независимости другого человека, с признанием его права на самостоятельные суждения, мнение, на его неповторимость , своеобразие и т.д. Мы все разные. Менеджер сам должен быть свободным внутренне, чтобы быть в состоянии предоставить эту свободу, широту выбора другому человеку.

Многие крупные, давно существующие фирмы за рубежом имеют собственные школы и центры подготовки и повышения квалификации менеджеров. Менеджеры в таких центрах помимо технических и экономических дисциплин, изучают теорию музыки, гармонию, композицию и, конечно, этику и психологию, и это позволяет им в дальнейшем принимать этичные, логичные и гармоничные управленческие решения.

Менеджеры различных уровней занимаются аналитической, прогностической, информационной и т.д. деятельностью, разрабатывают стратегии и тактические приемы. Вся эта деятельность связана с общением и имеет этическую окраску. Менеджер всегда общается с людьми: подчиненными, руководством, коллегами. Даже когда менеджер пишет, думает, он находится в состоянии коммуникации (взаимодействия) с теми, кто его окружает. Коммуникация имеет два аспекта: ее содержание и ее восприятие.

Порядок восприятия коммуникации может быть выражен вербально (письменно, устно) и на невербальном уровне (улыбка, гримаса, интонация и т.д.). Коммуникация может быть многоразовой (серия). В этом случае важно определить начальную точку этой серии. Коммуникация может быть знаковой и аналоговой. Кстати, аналоговая форма общения более полная, чем знаковая. Можно солгать словами, труднее солгать, показывая образец продукции. То же можно сказать и о невербальной форме общения, т.к. интонации голоса, выражение лица и т.д. выдают истину.

*Творческий характер работы менеджера должен сочетать в себе и логический, и интуитивный способы познания*. Иногда интуиция означает умение оценить уже известные факты по-новому. Письменное изложение проблемы является частью творческого процесса, т.к. при этом не только проверяются и уточняются результаты, но и обнаруживается новое, потому что человек получает доступ в общественное подсознание. Очень полезна иногда релаксация (расслабление), т.к. людям зачастую счастливые идеи приходят на прогулке, во сне и т.д. Важно не пропустить появление внезапных догадок, зафиксировать на них внимание, записать, если возможно, – вспышки идей могут не повториться. При анализе и оценке этичности того или иного решения менеджера интуиция имеет большое значение.

Практика управления коллективами, группами и отдельными сотрудниками показывает, что во многих случаях степень этичности решения менеджера зависит от характерной для него психологической установки.

Установкой принято называть предрасположение сознания, существующее и проявляющееся с достаточной степенью постоянства, заставляющее человека действовать определенным образом в определенных обстоятельствах.

Менеджер, имеющий ту или иную установку, будет, в основном, действовать сообразно ей. Вот почему менеджер должен проанализировать свои решения, действия и выявить – какая именно установка для него характерна, т.к. различные установки могут по-разному повлиять на степень этичности его решений и действий. Рассмотрим типичные установки:

 *Установка «Решение»*: менеджер подстраивается под своего подчиненного и, как бы поставив себя на его место, решает, как должен поступить подчиненный, предлагая ему модель действий и поведения. Можно рекомендовать менеджеру, обнаружившему склонность к установке «Решение», чаще контролировать свои решения и атмосферу в коллективе с точки зрения этичности.

 *Установка «Оценка»:* менеджер оценивает действия и поведение подчиненного (или другого лица) по шкале «хорошо – плохо», «правильно – неправильно». Менеджер опирается на свою собствен­ную систему ценностей и свое понимание, и трактовку морали фирмы. При этом менеджер может прийти к ошибочным заключениям о том, допустим или недопустим поступок подчиненного, и, следовательно, могут быть отклонения от принципов этики. Возникающий при установке «Оценка» стиль руководства представляет собой смесь автократизма и феодального отношения к подчиненным с небольшой долей патернализма и это, конечно, дает почву для этических нарушений.

Установки «Решение» и «Оценка» имеют корреляцию с линейной структурой, с большой централизацией управления, с тяжелой иерархией, требующей постоянного контроля. Цели определяются высшим уровнем руководства без учета мнения низовых уровней, а это ведет к равнодушию и безразличию последних в отношении целей организации, что само по себе неэтично.

 *Установка «Поддержка»:* менеджер, прямо или косвенно, дает понять подчиненному, что на его месте он поступил бы точно так же, т.е. одобряет поступок подчиненного. Эта установка создает почву для благоприятного морального климата, почти нет оснований для нарушений этики. Однако, если позиция поддержки, проявляющаяся в словах менеджера, не соответствует его собственным внутренним убеждениям – это само по себе неэтично. Кроме того, поддержка может быть иллюзорной, ложной. Например, слова: «Не беспокойтесь, все наладится, не стоит огорчаться» – являются ложной поддержкой, и, следовательно, проявление такой поддержки неэтично.

 *Установка «Интерпретация»:* менеджер истолковывает слова, поступки, поведение подчиненного некоторым образом, спрашивая при этом, верно ли такое истолкование. Смысл интерпретации – более четкое и ясное представление идей другого человека. Тот, чьи слова интерпретируют, может согласиться с их истолкованием, а может и не согласиться. Тогда менеджер должен сделать новую попытку. Эта установка способствует коммуникации, возникновению доверия, симпатии чаще, чем противоположных чувств. Кроме того, такая установка нередко соответствует демократическому или патерналистскому стилю руководства, поэтому в целом почти нет оснований для этических нарушений. Однако, если интерпретация не является таковой, а представляет собой деформацию мыслей, – это может служить стимулом для нарушений этического свойства.

 *Установка «Понимание»:* менеджер должен владеть техникой точного и тонкого переформулирования, не только не нарушающего смысл слов, высказываемых подчиненным, но и помогаю­щего выразить их содержание. С этой установкой чаще всего соответствует демократический, патерналистский, морализаторский стиль управления. Такая установка коррелирует со структурой управления по целям, когда каждый уровень автономен и сам решает, как идти к цели и какие средства использовать, но цели устанавливаются высшим уровнем. В целом, как видим, оснований для нарушении этических принципов очень мало.

 *Установка «Анкета»* дает возможность получить информацию дополнительно к той, которой располагает подчиненный. Установка «Анкета» позволяет менеджеру более точно и справедливо оценить ситуацию, выявляя детали, которые кажутся второстепенными, но впоследствии могут оказаться главными. Различают «Анкеты» в целях: а) розыска определенной информации; б) зондажа мнения («Что вы думаете о ...»); в) оценки чувств, эмоций, возникающих у подчиненного при изложении им обстоятельств дела и характеристик ситуации. Данная установка соответствует весьма своеобразному стилю руководства, который присущ людям с энциклопедическим складом ума; такой стиль можно назвать экспертным. Установка «Анкета» коррелирует с линейной структурой, которой помогает функциональная. Решение редко принимается единолично, проект решения обычно формируется специалистами.

Знание и анализ установок, присущих данному человеку, даст ему отчетливое видение потенциальных «слабых мест» в своей повседневной работе, особенно в контактах с подчиненными. В этом случае легко прогнозировать «слабые места», быть готовым заранее к недопущению или к быстрей­шей ликвидации этических нарушений в организации в целом и ее отдельных частях.

## 1.5.3. Этика работы в коллективе.

Любой вид деятельности накладывает отпечаток на человека, занимающегося ею достаточно долго. Специфика труда и его условий воздействует на психологический склад личности сотрудника, на его восприятие и оценку происходящего, на выбор приемов устранения препятствий и помех в работе.

Каждый коллектив так же индивидуален, как и отдельный сотрудник. Деловая этика требует, чтобы руководитель выбирал методы и приемы с учетом особенностей группы, т.к. то, что допустимо с точки зрения этики в одном коллективе, может оказаться неэтичным и даже недопустимым в другом.

*Давно образовавшийся коллектив,* с длительной историей становления и развития имеет обычно устойчивые традиции, которые могут быть как положительными, так и отрицательными. Менеджер, пришедший в такой коллектив, должен выявить традиции, проанализировать, оценить их и решить, следует их поддерживать или необходимо их изменить. Следует помнить, что традиции, сформировавшиеся в социально сложный период, могут быть более стойкими, чем те, которые сформировались в другой период. Давно известно, что общее неблагополучие объединяет людей сильнее, чем общее благополучие. Кстати, неправильные поступки руководителя воспринимаются людьми острее и помнятся дольше, чем правильные. И то и другое – проявление естественного инстинкта самосохранения.

*Недавно созданный, полностью или частично переформированный коллектив* – довольно сложное и пестрое образование. В данном случае нужно познакомиться со всеми привнесенными в коллектив традициями, привычками; одни этично поддержать, другие тактично погасить, и, может быть, заняться созданием новых, объединяющих весь коллектив.

Коллективы значительно различаются и по половозрастному составу. Искусство управления как раз и заключается в умении менеджера подобрать наиболее эффективный способ воздействия на конкретного работника. Общеизвестный факт, что женщины более эмоциональны, ранимы, уязвимы. В то же, время женщины более отзывчивы, более склонны, по сравнению с мужчинами, к сочувствию, самоотверженности, преданности и т.д. Существует закономерность: смешанный по полу коллектив более продуктивен и менее конфликтен. Возрастная характеристика коллектива также влияет на взаимоотношения с ним менеджера. Каждая возрастная группа имеет свои потребности, взгляды и т.д., что необходимо учитывать. Однако, конкретный человек может быть и не подвластен типовым возрастным особенностям, поэтому этика требует от менеджера осторожности в подходе к возрастным особенностям сотрудников.

Коллективы различаются также по целевым и мотивационным характеристикам. Мотив – истинная движущая сила действия, поведения, поступка; мотивировка – объяснение этого. Мотивация деятельности коллектива в целом складывается из мотивации отдельных сотрудников. Разница в мотивах, определяющих и направляющих работу группы и каждого сотрудника, требует от менеджера гибкости, от его мудрости зависит формирование этичных взаимоотношений личностного и профессионального характера между сотрудниками и результаты совместного труда. Специфика деятельности коллектива (собственно производственный, оказывающий услуги, НИИ и пр.) также накладывает отпечаток на отдельные характеристики входящих в него личностей.

Менеджер, который хочет наладить контакты с подчиненным ему коллективом в этических рамках, должен знать, какими особенностями обладает данная группа людей.

Чтобы работа менеджера по управлению коллективом была успешной в плане этики, ему следует учитывать две существующие закономерности в развитии руководителя и подчиненных.

*Первая закономерность* – *в жизни и деятельности группы сотрудников можно выделить три этапа (периода*):

1. *Взаимное узнавание*. Менеджер знакомит подчиненных со своим руководительским кредо. Менеджер может изложить эти требования словесно, а может и демонстрировать своим личным поведением.
2. *Период дифференциации*. Коллектив расслаивается: одни активно поддерживают руководителя, другие – осторожные, еще не определили свою позицию, третьи – противодействующие, четвертые – равнодушные. К концу второго этапа каждый член коллектива определяет свое отношение к порядкам, вводимым менеджером.
3. *Период интеграции*. Менеджер, действующий вместе со своими единомышленниками, преодолевает опасения и страхи «осторожных» и расстается с «противодействующими». Последние должны быть уволены, иначе будет происходить медленное разрушение коллектива, которое потом трудно, а порой и невозможно остановить. Этика менеджмента и тут диктует свои правила – расставаться с теми, кого надо удалить из группы, следует мирно, не озлобляя их и не озлобляясь самому. Этика менеджмента требует от руководителя личного благородства.

Третьим этапом не завершается развитие коллектива. Происходит обновление кадрового состава, смена стратегии и целей, перестройка структуры фирмы и т.д. Иногда случается, что группа опять оказывается в условиях первого этапа. И при этом от менеджера требуется этичность и такт.

*Вторая закономерность* – *в повседневной работе руководителя с коллективом возникает проблема этичности взаимных оценок коллектива менеджером и менеджера коллективом.*

Коллективы можно разделить на развитые (высокая квалификация и степень организованности и единомыслия сотрудников, целеустремленность и творческое начало) и слабо развитые.

*В развитом коллективе* *сотрудники лояльно относятся к своему менеджеру, высоко оценивают его компетентность* и прощают некоторые промахи и ошибки, в определенных ситуациях действуют в рамках этических стандартов, как воспитанные люди, считают, что руководитель с ними излишне терпелив. В таких коллективах этические нарушения, если они бывают, носят случайный характер.

*В слабо развитых коллективах уровень квалификации сотрудников в среднем невысок, отсутствуют единомыслие и сплоченность, сотрудники считают, что заслуживают лучшего отношения со стороны руководителя* и, вообще, более компетентного, лучшего руководителя. Менеджер считает, что ему не повезло с подчиненными, что он с ними недостаточно строг. В таком коллективе много причин для этических нарушений с любой стороны.

*Говоря об этических аспектах работы менеджера в коллективе, следует остановиться на этике проведения коллективных мероприятий.*

Общие собрания коллектива или группы, деловые совещания, заседания и т.д. – часто используемый инструмент выработки решений. Такие мероприятия не всегда результативны, а, бывает, и вредят делу. Это, зачастую связано с этическими ошибками.

Любое собрание является одновременно и местом столкновения различных стратегий (индивидуальных и групповых), и местом проявления тревоги, озабоченности и беспокойства, а также самолюбования.

Каждый участник собрания следует одному или нескольким устремлениям: реализовать свои собственные идеи, самовыразиться и при этом избежать риска или уложиться в рамки роли, которая уже определена ранее коллективом и данным работником (организатора, констататора, реформатора, генератора идей и т.д.); упрочить и расширить свое влияние в коллективе, на фирме в целом. Перечень устремлений может быть продолжен. Все они ориентированы на достижение успеха и (или) на избежание неудач.

Вести собрания и совещания менеджер должен исключительно этично. Любое собрание или совещание является очередной проверкой его компетентности, профессионализма и, конечно, этичности поведения.

Для того, чтобы обеспечить себе комфортную психологическую нишу, участники собрания осознанно или неосознанно используют защитный тип поведения.

Чаще всего человек пытается идентифицировать себя с сильной, значимой фигурой – лидером (первый тип поведения). Это часто приводит к ошибкам этического свойства: пренебрежение истиной или даже ее искажение в угоду лидеру, «затаптывание» альтернативных мнений, заглушение конкурентов и т.д.

Второй вариант поведения – объединиться с другими коллегами, сгруппироваться вокруг одной идеи и пр. Такая консолидация достигается:

* путем достижения консенсуса любой ценой;
* путем нахождения «козла отпущения»;
* путем давления на отклоняющихся.

Эта линия поведения также чревата нарушениями этики (беспринципное единодушие – консенсус любой ценой).

Задача менеджера, зная о возможных этических нарушениях, не допустить превращения их из потенциальных в реальные. Для этого ведущий собрание должен контролировать его ход в пространственном, временном и информационном аспектах. При этом не следует допускать, чтобы контроль был избыточным – это также этическая ошибка. Избыточный контроль проявляется по-разному: контроль за размещением участников, «привязка к месту» на длительное время (несколько часов), отсутствие гибкости в процессе ведения собрания.

*«Золотой серединой» между жестким контролем и хаосом на собрании является так называемый «круглый стол».* Такая форма общения помогает избежать формализма, сочетать контроль и свободу.

Неопытного руководителя часто ставит в тупик пассивность участников. Кстати, полное или общее молчание можно рассматривать скорее как вопросительную интонацию, общее непонимание. Ведущему не следует раздражаться или пугаться молчания. Следует спросить себя о причинах молчания и мягко, этично их устранить. Одним из важнейших этических факторов, влияющих на успешность проведения собрания или совещания, является поведение ведущего. Чтобы собрание отвечало этическим требованиям, ведущий должен:

* ясно представлять себе цель собрания и обеспечить ее понимание всеми присутствующими;
* придерживаться определенной организационной формы собрания (общее собрание, семинар, конференция, «круглый стол» и т.д.), т.к. правомерность собрания определяется именно его типом;
* иметь представление о том, кто из присутствующих по своему должностному положению имеет прямой выход на проблему, а кто – косвенный;
* предложить собравшимся план и эффективные методы работы собрания с учетом имеющегося, в распоряжении участников, времени;
* скоординировать и, по возможности, согласовать цели собрания и личные цели участников;
* обеспечить санитарно-гигиенические условия и уровень комфорта для участников;
* устранить искажения информации, помогать выступающим яснее выразить мысли;
* стимулировать выступления, соотнося различные мнения и высказывания;
* оживлять собрание, делать обмен мнениями динамичным;
* правильно диагностировать трудности, возникающие в ходе собрания (логического, процедурного, творческого и др. характера), и их устранять;
* способствовать снижению напряженности, если она возникла;
* улучшить восприятие, делая переформулировку, резюме;
* следить за регламентом;
* не давать дискуссии «расползаться», возвращая ее в русло основной проблемы;
* показывать (без грубости) кратчайший путь к решению вопроса.

## 1.5.4. Этика, творчество и менеджер.

В последнее время все более возрастает значимость действий человека в системе экономических отношений, т.к. от решения личности зависит направление дальнейшего развития общества. Необходимо создать соответствующие условия для реализации потенциала личности, пробуждения и развития в ней творческого начала. Особенно это важно для личности руководителя. Менеджер любого уровня занимается *социальным творчеством,* т.к. управляет людьми. Менеджеру, как и любому деловому человеку, *профессионально* необходимо знать основы формирования творческого климата в коллективе. Кстати, для государственных служащих это значимо вдвойне.

Принято считать, что существует два вида творчества – первичное и вторичное.

Суть первичного творчества – генерирование идей. Это удел единиц, ярких, неповторимых личностей, «Прометеев».

Второй вид (творчество вторичное) является осознанным, целенаправленным процессом, это путь проб и ошибок, путь логического осмысления информации о неизвестных ранее путях, методах и процессах, путь выработки гипотезы о развитии исследуемого процесса, проверки этой гипотезы, использования ее для прогнозирования развития процесса в будущем. Такой тип творческого мышления доступен всем, а не только единичным гениальным личностям. *Этому можно и нужно научиться*. Руководитель, стремящийся создать у себя в коллективе творческий климат, должен направить своих подчиненных (и прежде всего – себя) именно по этому пути сознательного творчества.

Взаимодействие между представителями первого и второго типа творчества может быть различным. Оба могут существовать и работать в рамках одного коллектива, не зная друг о друге, не оказывая сознательного, видимого влияния друг на друга, а могут и сотрудничать – «творец-труженик» улавливает ценное и значимое в идее «Прометея» и они вместе ее успешно реализуют.

*Поскольку гениев, способных генерировать идеи, чрезвычайно мало, руководителю следует всячески способствовать развитию и становлению творческого климата, позволяющего творцам и труженикам успешно работать.*

*Существует три группы мотивов творчеств:*

*Первая группа* – *мотивы, исходящие из внутренних побуждений личности;* как правило, внутренние побуждения идентичны потребностям личности. Менеджеру следует знать или хотя бы иметь некоторое представление о потребностях подчиненных и стараться, опираясь на эти потребности, активизируя их, культивировать внутренние мотивы творчества.

*Вторая группа* – *индуцированные, т.е. сознательно насаждаемые менеджером мотивы творчества.* От руководителя требуется особое искусство: нельзя ошибаться в пробуждении новых потребностей, поскольку есть риск, что они станут не стимулом, а тор­мозом творчества. Следует учитывать психологический склад личности, пол, возраст, интеллектуальный уровень, и многое другое.

*Третью группу* составляют так называемые *безличные мотивы*, *источником которых является внешняя по отношению к коллективу обстановка, от него не зависящая* (например, выход в свет новых законов и постановлений государственных органов). Именно от руководителя зависит, как безличные мотивы творчества будут восприняты коллективом.

Творческой личности, как правило, свойственны и определенные черты:

1) *Открытость ума.* Эта черта проявляется в готовности человека воспринять и понять новые идеи, доказательства, доводы, в способности видеть задачу, проблему так, как ее не видят другие, умение стать на точку зрения собеседника, готовность воспринимать новое.

2) *Отсутствие конформизма.* Как правило, творческие личности не склонны менять свою позицию или точку зрения под давлением обстоятельств или позиций окружающих их людей, не склонны слепо присоединяться к мнению признанных авторитетов, отрекаясь от своего мнения, ранее выработанного.

3) *Склонность к самоутверждению.* Эта черта выражается в том, что человек стремится найти свой путь решения проблемы и не боится взять на себя ответственность за это.

4) *Отсутствие преклонения перед традициями*. Эта черта человеческой личности может показаться отрицательной, однако у творческой личности она проявляется в разумных пределах и при подобающих обстоятельствах. По существу, это просто нежелание слепо следовать существующим обычаям, привычными методами решения задачи. Другими словами, эту черту можно охарактеризовать как стремление к нововведениям.

5) *Склонность устранять проблемы нетривиальным путем.*

6) *Высокий коэффициент интеллектуальности*, как правило, характерен для творческих личностей, но не наоборот, т.к. человека с высоким коэффициентом интеллектуальности далеко не всегда можно отнести к творческим личностям; часто это работник с энциклопедическим складом ума, с большим объемом знаний, но не способныйих рационально использовать.

7) *Склонность к юмору.* Это довольно спорная черта, однако предрасположенность к восприятию событий, окрашенному юмором, позволяет не принимать всерьез возникающую неблагоприятную ситуацию. Такая жизненная позиция придает человеку силы не опускать руки и помогает бороться с трудностями. Такой сотрудник не зацикливается на своих ошибках, но и на успехах тоже, что порождает постоянное критическое отношение к себе, препятствует развитию таких черт, как себялюбие, самоуверенность, самолюбование, тщеславие, амбициозность. Это важно для создания благоприятного творческого и хорошего психологического климата.

8) *Склонность к личностной изоляции,* Потребность в уединении, отстраненность, созерцательность – эта черта творческой личности основывается на желании оградить свое «я», свою индивидуальность от нивелирующего воздействия окружающей действительности. Творческий человек не склонен «смешиваться с толпой», он, как правило, не присоединяется ни к каким группировкам в коллективе, что позволяет ему сохранять независимость суждений.

9) *Повышенная чувствительность, способность к непосредственным эмоциональным реакциям.* Чувствительность означает реагирование такого сотрудника на изменение производственных, экономических и прочих условий труда, отношение к нему и оценку его труда руководством коллегами.

10*) Общая возбудимость.* Творческая личность, как правило, реагирует быстро, остро, объемно, масштабно. Менеджеру следует учитывать эту и предыдущую психологические особенности творческой личности, чтобы не парализовать ее творческую деятельность замечанием, сделанным в несоответствующей форме, упреком и даже неуместной похвалой.

11*) Непосредственность, свежесть, острота восприятия,* богатый спектр эмоциональных реакций, а в результате – более частое по сравнению с другими прохождение через «пики эмоций», в том числе более частое возникновение стресса.

12) *Проявление* *творческих способностей в разных сферах деятельности.*

Отмечают еще несколько характерных черт творческих личностей, которые являются однородными, по крайней мере, близкими друг к другу (их можно назвать *демократическими*). Это более благожелательное по сравнению с другими людьми восприятие действительности, преобладание мажорных тональностей в настроении, большая терпимость к складывающимся ситуациям, обстоятельствам, склонность к установлению доброжелательных межличностных отношений, более терпимый, по сравнению с другими, характер, альтруизм, склонность к самоотдаче и даже самопожертвованию.

Творческую личность характеризует также умение отличать главное, существенное, значимое от второстепенного, производного, склонность к глобальному мышлению, стремление к выявлению тенденций, закономерностей, законов. Творческая личность обычно стремится к иерархизации и структуризации целей – как собственных жизненных, так и связанных с работой, ориентируется на крупные цели, умеет сочетать их с более близкими и более достижимыми по времени целями и правильно построить сеть приоритетов при определении направлений мышления.

Менеджер обязан учитывать особенности творческого потенциала женщин. Установлено, что по легкости генерирования идей, по ассоциативной продуктивности, по оригинальности продуцируемых идей и гибкости мышления женщины не отличаются от мужчин. Единственное интеллектуальное отличие – худшее, по сравнению с мужчинами, пространственное воображение, хотя бывают и исключения.

Специалисты по теории управления выделяют ряд факторов, способствующих становлению творческого климата в коллективе. Перечислим основные из них:

* устранение ролевой неопределенности;
* накопление информации – т.е. обмен опытом, знаниями, технологиями с помощью проведения научных, научно-практических конференций, встреч, семинаров, расширенных совещаний, деловых туров, экскурсий, повышения квалификации и т.д.;
* оптимизация численности творческих коллективов (согласно теории малых групп, – до 12 человек);
* этичный стиль общения администрации, руководство должно быть демократично и доступно, поддерживать творческие инициативы и начинания; необходим четкий распорядок дня для руководства с «окнами» для приема сотрудников, временем для обхода рабочих мест, временем для своей творческой работы;
* наличие элементов соревнования (но не агрессивного соперничества);
* комплектование групп из людей с различными характерами: несходство черт порождает разнообразие подходов к решению проблем, ведёт к большей результативности труда;
* правильно построенная система стимулов.

Развитию и упрочнение творческого климата в коллективе зачастую мешают следующие человеческие черты и жизненные обстоятельства:

* чувство боязни у сотрудников;
* отсутствие внутренней дисциплины;
* лень и склонность к бесполезным фантазиям;
* самомнение и его противоположность – неверие в собственные силы;
* неумение уловить возможность для творчества;
* переутомление, нерешенные домашние проблемы, неудобное рабочее место и т.д.

*Следует сказать несколько слов о таком «тормозе» в творческом развитии, как продвижение по служебной лестнице: не имея времени сосредоточиться, менеджер высшего эшелона часто постепенно теряет способность творчески мыслить.*

Очень важна высокая степень этичности при работе по пробуждению творческого потенциала подчиненных.

В ходе творческого процесса выделяют следующие этапы:

* осознание цели процесса;
* поиск и анализ традиционных методов решения задачи;
* сокращение «проблемного поля»;
* фантазия, рождение новых идей.

*Человек познает окружающую реальность двумя способами – логически-рациональными рассуждениями, которые поддаются анализу, разложению на этапы и интуитивно, что связанно с умением воспринимать образные сигналы, способностью к озарению. Руководитель должен сочетать в своей работе и логическое мышление, и интуицию.*

В зависимости от сферы приложения *творческая деятельность бывает*

*интеллектуального типа, основанная на логике, строгих закономерностях и законах и технического типа, выражающаяся в способности к техническим нововведениям.* Кроме того, творческая деятельность может быть *эстетической* (создание новых форм для чувственных сфер восприятия) и *социальной, которая проявляется в способности к межличностным отношениям, способствующим развитию творческого потенциала людей.*

Руководителю необходимо владеть всеми типами творческой деятельности, он должен сознательно стремиться идти в своем творчестве, как по пути логики, так и по пути интуиции.

*Для руководителя самой важной является творческая одаренность в области межличностных отношений*. Он должен в своей административной работе больше доверять собственной интуиции. Если что-то подсказывает Вам, что из подчиненного может получиться хороший работник, хотя обстоятельства складываются неблагоприятно для него, – положитесь на свою интуицию, скорее всего, она Вас не подведет.

Стиль мышления конкретного руководителя зависит от ряда факторов: от особенностей, носящих генетический характер, от специфики стиля мышления, привитых ему в школьные и институтские годы (в период становления личности), от уровня развития интеллекта, от формы и содержания его основной деятельности и т.п. Однако, руководитель должен сознательно стремиться выработать, воспитать у себя (и у своих подчиненных) гибкий альтернативный стиль мышления, равно как и отсутствие догматизма, косности. Хороший менеджер сможет сознательно развивать в своих подчиненных творческое начало, его поступки будут этичными по отношению к руководимым им творческим личностям только в том случае, если он будет достаточно хорошо знаком со спецификой творческой деятельности, процессом мышления.

## 1.5.5. Организация, менеджер, лидерство.

Порядочные, моральные в обычной бытовой жизни люди, поступают порой, к сожалению, неэтично в рамках функций своей служебной деятельности, являясь сотрудниками организации. Практика показывает, что чаще всего это происходит в больших организациях с многоуровневой системой управления, где сильна тенденция поощрения личной дисциплины. Ответственность руководителя за управленческие решения в таких структурах рассредоточивается по нескольким уровням системы управления. Каждый из них несет ответственность лишь за свою сферу действий. Иногда в таких случаях у менеджера смещается «точка отсчета» в оценке этичности собственных поступков: он считает неэтичным не выполнить указаний сверху, т.е. нарушить дисциплину, при этом само содержание данного указания он не подвергает ни анализу, ни критической оценке с точки зрения этики.

Этическая атмосфера в организации во многом зависит от типа управления.

Существует пять типов поведения руководителя, которые по-разному влияют на степень этичности поведения менеджеров и, естественно, на поведение организации в целом.

Критерием отнесения стиля руководства (рис.5.1)к тому или иному типу служит:

а) отношение к работе, которую надо выполнить;

б) отношения с людьми в процессе руководства.

Сама по себе данная схема различных стилей руководства не является новой, но применение к ней «этического фильтра» позволяет определить, какой тип более способствует развитию этического начала в организации.

5

5

9

Градация интересов по производственной цели

9

1

0

1

**[5:5]C**

**[9:1]D**

**[9:9]E**

**[1:1]A**

**[1:9]B**

Градация интересов по человеческим проблемам

Рис.5.1 Технология стилей руководства согласно концепции Блэйка и Моутона.

*Стиль 9:1.* Ключевое слово – «результат». Здесь главное – дело и его интересы. Сотрудники, персонал воспринимаются не как самостоятельный объект внимания, а как инструмент производства. Политика – «успех на рынке или смерть». Существует противоречие между требованиями производства и нуждами сотрудников, и первое главенствует. В этих условиях возникает много этических нарушений. В такой организации коммуникации формализованы, каналы коммуникаций строго определены. Для менеджера путь вниз по коммуникационным каналам открыт, и он его часто использует, путь же вверх по иерархии он «чтит» и пользуется им очень редко. Такой «зажим» коммуникаций мало этичен. Конфликт, если он возникает, рассматривается как тормоз производства, и подавляется. Обстановка, создаваемая стилем 9:1, неэтична во всех отношениях. Последствия такого стиля, достаточно долго практикуемого, состоят в том, что кадры движутся к ситуации 1:1, когда интерес и к людям, и к производству гаснет, – «всем все равно».

*Стиль 1:9.* Менеджеры всех уровней проявляют мало интереса к производству, но много – к сотрудникам, их нуждам. Если возникает противоречие между делом, производством и сотрудниками, то люди – на первом плане. Направление контроля: менеджер не приказывает, не требует безоговорочного подчинения, он действует больше убеждением. Он не спрашивает жестко отчета с подчиненных, но постоянно ободряет сотрудников, часто делегирует им свои полномочия. В разговоре с подчиненными менеджер подчеркивает положительные стороны их деятельности, хвалит. Конечно, спокойная лояльная обстановка имеет почву для этичных поступков, но на деле приводит к неоправданной бесконфликтности, а, зачастую, и к беспринципности, замалчиванию недостатков и т.д., и это не этично.

*Стиль 1:1.* Требования производства и нужды персонала находятся в противоречии. Руководитель ничем не интересуется. Цели в отношении производства и персонала в организации просто отсутствуют, хотя у каждого сотрудника существуют. Коммуникации минимальны. Такая организация обречена, хотя в такой организации почти нет поводов для неэтичных поступков, сам факт существования такой организации – явление не этичное.

*Стиль 5:5.* Интересы организации и персонала находятся в состоянии разумного компромисса. Руководитель осуществляет контроль с гибкостью, старается мотивировать подчиненных, приказы сопровождает объяснением. Он в меру демократичен, чтит традиции, правила и обычаи организации, поддерживает равновесие между целями организации и целями сотрудников. Атмосфера в организации этичная. Существуют и формальные, и неформальные коммуникации. Этот стиль прагматичен. Конфликты обычно сводятся к компромиссам. Руководитель, придерживающийся этого стиля, обычно привлекает к принятию решений многих сотрудников, что позволяет ему уменьшить степень своей ответственности. Можно спорить о том, насколько это этично, но, в целом, стиль руководства 5:5 дает достаточно прочную базу для этичной линии развития организации.

*Стиль 9:9.* Этот стиль присущ тем руководителям, которые признают равнозначность и важность требований, как производства, так и сотрудников, объединяя их. Такой стиль могут реализовывать лишь очень талантливые и хорошо обученные руководители. Им присущи такие черты, как творческое начало, принадлежность к лидерам и другие, позволяющие отнести такого человека к выдающимся, блестящим руководителям. Объединение интересов сотрудников и организации выражается в том, что цели определяются если не всеми сотрудниками, то, всем руководством, в широких масштабах делегируются полномочия (при условии соответствующей подготовки того, кто их получает). Результаты общей работы, даже если они плачевны, не замалчиваются, не утаиваются, а широко изучаются, анализируются всем менеджерским корпусом. Менеджеры высшего уровня направляют и координируют совместную работу, контролируют принятые менеджерами среднего и низового уровня решения, решают организационные и информационные задачи, устраняют возникающие помехи. При стиле руководства 9:9 цели сотрудников и организации должны быть совмещены. Почва для этичного поведения есть, этичность менеджмента налицо. Коммуникации при стиле 9:9 многосторонние, нет мании секретности передачи информации. Поскольку все обсуждается сообща, то рождается доверие. Конфликты, хотя и возникают, неразрешимыми не являются. Из фактора тормоза в развитии организации конфликт превращается в стимул развития. Почвы для этических нарушений, таким образом, нет. Собрания, совещания не проводятся, если в них нет необходимости, т.к. это не чисто формальное мероприятие, а место для обсуждения и принятия решений сообща.

К сожалению, стиль 9:9, создающий исключительно этичную атмосферу, большая редкость, т.к. руководителей, *лидеров*, способных постоянно выдерживать сильнейшее напряжение, обусловленное необходимостью учета требований производства и человеческих ресурсов в комплексе, очень мало.

*Лидерство,* *как и любовь, продолжает быть вещью, о которой все знают, что она есть, но никто не знает, что это такое* – примерно так говорят исследователи лидерства. Существовало и продолжает существовать множество теорий лидерства, многие из определений лидерства противоречивы и не полны. Однако, ни у кого не возникает возражений против *понимания лидерства, как основополагающей фундаментальной энергии,* абсолютно необходимой, чтобы развернуть и сориентировать действия исполнителей. *Можно сказать, что лидерство – разумный образ власти.*

Сегодня лидерство в экономике является ключом к успешному предпринимательству любого уровня. Никогда еще нужда в экономических лидерах не была так велика, и роль их не была так значима, как сейчас. На развитие экономики влияет много случайных факторов, будущее неопределенно. Лидер – это тот, кто лучше других предугадывает ростки, параметры экономического и социального будущего и соотносит это с действиями, которые необходимо совершить в настоящем, чтобы быть готовым к встрече с будущим.

Организация, которая не анализирует свое финансовое состояние, может разориться. Организация, которая игнорирует организационные аспекты управления, может развалиться. Организация, которая пренебрегает проблемами лидерства, вообще не имеет шансов на выживание, т.к. даже множество самых великолепных исполнителей не заменят одного лидера. Быть лидером – это давать и возвращать лучшее, что есть в каждом. Именно в этом состоит этическая ценность лидерства.

*Лидер – не просто распорядитель, а человек, который занимается фундаментальной ориентацией всей организации, создает стратегию, формирует видение, перспективы, и при этом владеет способностью превращать это видение в реальность. Лидер не командует, а управляет.* ***Именно этика руководящих действий отличает истинного лидера от просто начальника.***

Для принятия идеи, предлагаемой лидером, необходима общность понимания и видения, хотя бы для части сотрудников. Во многих организациях общности понимания мешает бюрократизм.

Основное условие лидерства – уметь увидеть проблему. Не менее важно умение лидера передать свое видение проблемы другим (по всей иерархии уровней, через все бюрократические преграды). Третье условие лидерства – доверие, которое включает в себя свободу. Четвертое условие успешного лидерства – умение саморазвертывания, самодемонстрации, самореализации.

Лидеры всех уровней в экономике (и в политике, и в культуре, и пр.) работают с людьми более половины своего рабочего времени. А ***чтобы управлять людьми, надо прежде научиться управлять собой. Это требование к лидеру глубоко этично по своему содержанию.*** Лидер должен знать себя, свои сильные и слабые стороны. Основной акцент при этом должен быть на сильных сторонах, т.к. лидер должен знать себе цену, быть уверенным в себе (конечно, необходима компетентность в сфере своей деятельности и даже не только в ней). Негативные черты характера лидера могут иметь трагические последствия и для него, и для тех, кто идёт за ним. Поэтому *следует не только развивать позитивные качества своей личности, но и нейтрализовать путем самосовершенствования свои недостатки. Лидер не должен бояться неудач. Есть такое выражение «Дорогу осилит идущий». Неудача должна восприниматься истинным лидером, как обыкновенное «возражение» со стороны ситуации, обстоятельств (и не более того).*

#  *Учитывая все сказанное, можно сделать вывод, что лидерство в экономике – проблема, в первую очередь, этическая. Требования к лидеру-руководителю, предъявляемые организацией, носят, прежде всего, этический характер.*

# 1.6. ЭТИКА ОРГАНИЗАЦИИ КАК СОВОКУПНОГО СУБЪЕКТА

**ОБЩЕСТВА**

## 1.6.1. Сущность этической ответственности организации перед обществом.

У личности есть поведение и поступки, которые могут быть оценены с позиции морали. Организация тоже совершает поступки и имеет определенную линию поведения – моральную или аморальную. Для того, чтобы поведение физического лица было этичным, это лицо должно обладать двумя особенностями – *разумностью и уважением к жизни других личностей.* Принятие этичной точки зрения возможно лишь при условии рационального мышления, ясного понимания целей и задач, предвидения последствий альтернативных решений, внимания к деталям, отсутствия импульсивности. Уважение к жизни других личностей включает в себя серьезный подход к потребностям и интересам людей, отношение к ним не просто как к факторам и ресурсам принятия решений, а как к лимитирующим условиям. Это изменяет естественное для любого человека отношение к себе как к «центру мироздания» на ориентацию, прежде всего, на других, на их интересы и безопасность.

*Концепция моральной ответственности личности может быть проецирована на организацию, поскольку организацию можно рассматривать как «совокупный субъект», который хотя сам по себе не является личностью, но состоит из личностей.*

Те организации, которые следят за этичностью процесса найма на работу, за влиянием производства на окружающую среду и здоровье людей и т.п., тем самым демонстрируют те же разумность и уважение, что и реально ответственные люди.

Между мерой ответственности, принимаемой на себя корпорациями, есть различия такие же, как и между более или менее этически воспитанными личностями. Ряд компаний включает в систему стимулирования менеджеров, в систему контроля и т.д. идею необходимости воспитания и развития в сотрудниках руководящего уровня уважения к интересам и запросам других, внимания к безопасности потребителей в гораздо большей степени, чем другие компании. И такие компании процветают.

Хотя организации и не являются людьми, хотя это лишь искусственные правовые образования, «машины» для мобилизации инвестиций в наиболее эффективное производство товаров и услуг, получения прибыли от вложенных средств, концепция этической ответственности может быть перенесена на организации. Аналогичным образом на корпорацию могут быть проецированы цели, экономические ценности, стратегии, тактические приемы, и другие подобные атрибуты человеческого поведения. Корпорацию нельзя заставить быть ответственной за этичность своих действий ценой прибыли. Прибыльность и финансовое процветание компании были и всегда будут «категорическим императивом» менеджмента. Выживание, стабильность экономического положения и рост корпорации, стремление к прибыли, – эти цели не должны затмеваться требованиями этического характера. *Этические требования лучше рассматривать как дополнение, а не как замену стремления к реализации экономических и иных интересов.* Максимизация прибыли нередко вступает в конфликт с этическими стандартами и другими управленческими ценностями. И задача корпорации состоит в том, чтобы скоординировать императивы, а не просто снизить значимость одного из них за счет другого.

Возможность переноса концепции этической ответственности с личности конкретного руководителя на организацию в целом, является правомерной. Подобное личностное проецирование на единое целое, на совокупный субъект имеет место не только в менеджменте, но и в сфере политической, государственной и т.п.

*Понятие «этическая ответственность» тесно связано с понятием «корпоративная социальная ответственность». Под корпоративной социальной ответственностью понимается комплекс действий, являющихся обязательными согласно закону, но не только.* Правомерность обсуждения проблемы корпоративной социальной ответственности можно подтвердить тем, что в общественной жизни часто возникают вопросы типа:

* следует ли ограничивать корпорации в их попытках увеличить доходы акционеров?
* можно ли разрешить корпорациям выступать на политической сцене?
* должны ли корпорации идти на большие производственные затраты, устанавливая дорогие воздухоочистительные сооружения, не требуемые законом о защите окружающей среды?
* должны ли этические принципы и нормы сдерживать усилия по расширению (захвату) новых рынков или увеличению объемов продаж?

Существует четыре подхода (аспекта) к рассмотрению корпоративной социальной (и этической) ответственности:

1*) Рыночный подход* подразумевает, что корпорации не имеют никакой иной ответственности, кроме максимизации своей прибыли в рамках закона. Сторонники рыночного подхода заявляют, что использование ресурсов корпорации в филантропических целях может принести лишь вред обществу, порождая настроения иждивенчества и потребительства.

2) *Регулятивный аспект* предполагает, что правительство, обладая достаточной властью, должно регулировать деятельность делового сообщества посредством законов, т.к. корпорации не будут добровольно соблюдать моральные принципы. Государство с большей или меньшей степенью жесткости должно принуждать их к социальной ответственности, заставляя отвечать перед обществом и выполнять свои обязательства. Система рыночных отношений не может выступать как регулятивный институт, поскольку корпоративная власть слишком ограничена, а потребительский спрос слишком зажат в рамках управления.

3*)Подход «Корпоративная совесть»* предполагает, что внутренние процессы принятия решения в корпорации отражают в значительной степени действия лиц, ответственных за принятие решений. Поскольку в корпорациях есть советы директоров, принимающие решения, менеджеры разных уровней, и т.п., можно утверждать, что корпорацию следует рассматривать как совокупный (коллективный) субъект морали, имеющий соответственно ряд моральных обязательств перед обществом. Сторонники этой концепции считают, что корпорации как моральные субъекты коллективного характера обладают совестью.

4*) Сторонники «Акционерного подхода»* понимают под акционерами лица, владеющих акциями данной корпорации, сотрудников корпорации, потребителей ее продукции или услуг и, даже, широкие круги общественности, которые в большей или меньшей степени опосредованно имеют отношение к данной корпорации. Реализация социальной ответственности корпораций, по их мнению, включает в себя несколько составляющих:

 – Корпорации, прежде чем принять решение, собирают соответствующую информацию, и выработка решений происходит на основе изучения экономических, законодательных и нравственных факторов;

 – Корпорация выбирает из ряда альтернатив один вариант действия или поведения и, принимая решение, должна найти такое, которое учитывало бы нравственные, экономические и политические требования закона и морали при главенстве прямого интереса корпорации;

 – В принципе действия корпорации по реализации своей социальной ответственности не отличаются от действий индивида.

*90-е годы ХХ века подтвердили право на существование «совести у корпораций». Существует аналогия между личностью и корпорацией и проецирование на корпорацию (организацию), как на совокупный (коллективный) субъект общества, концепции этической ответственности не только возможно, но и необходимо.*

**1.6.2. Этика и этапы жизненного цикла организации**

Этичность должна быть неотъемлемой частью каждого этапа жизненного цикла организации: в период ее проектирования, в процессе активного функционирования и в момент прекращения деятельности (если такой настанет).

При создании организации, в первую очередь определяется её высшая цель и встает вопрос – этична она или нет? Например, Голландская авиакомпания KLM видит свою высшую цель, миссию в «надежных международных пассажирских и грузовых перевозках». Далее идет определение и формирование целей (обычно их несколько), являющихся логическим продолжением высшей цели. При этом анализируются внешняя и внутренняя среда, законоположения экономической сферы, требования эти бизнеса, специальных этик, действия конкурентов, отношение к данной организации акционеров, потребителей, кредиторов и т.д. Здесь работают в основном профессиональные специалисты по этике. Следующий этап – выработка глобальной стратегии создаваемой организации (корпорации). Проектируется линия поведения. Без этического фильтра и здесь не обойтись. И, наконец, каждый руководитель разрабатывает свою стратегию. На этом этапе действует очень большое число этических норм и требований, т.к. определяются такие экономические факторы как пределы прибыли, уровня рентабельности, степени рисков, имидж фирмы и т.д.

Причинами изменения функционирования организации могут стать различные факторы. При этом этика требует, чтобы организация учитывала интересы своих сотрудников, акционеров, партнеров, поставщиков и т.д.

Развитие организации является важным этапом ее функционирования. Рост и развитие организации – разные понятия. Возможен рост без развития и развитие без роста. Развитие – это приобретение потенциала для улучшения, совершенствования. Ограничение роста – ресурсы, находящиеся во внешней среде организации; ограничение развития – в ее внутренней среде.

Философы Древней Греции считали, что для развития необходимы истина, изобилие, доброта, красота. В переводе на язык менеджмента это значит: развитие науки и техники, развитие экономики (экономическая функция организации – ее основная общественная функция), развитие этической и эстетической функций, которые в обществе являются связанными и взаимовлияющими.

Многие компании, в том числе и Российские, в последние годы приняли кодексы этики менеджмента, которые содержат в себе корпоративные обязательства действовать этично в системе рыночных отношений. Однако, на практике нередко этический кодекс остается в стороне. К сожалению, лишь некоторые фирмы полагают, что нарушение этического кодекса компании столь же недопустимо, как и производственные нарушения. Неэтичное поведение менеджеров фирмы ведет к тому, что и рядовые сотрудники начинают действовать неэтично, что вредит имиджу фирмы. Может быть, следует ввести этическое тестирование претендентов на занятие должности менеджера и периодические тестирования работающих сотрудников? Конечно, такое тестирование потребует организации специальной службы и увеличения расходов на управление. Однако, уважающая себя фирма, собирающаяся долго и успешно функционировать и сохранить хорошую репутацию, очевидно, пойдет на эти расходы. Кстати, экспертные обследования деятельности фирм показывают, что там, где идут на этические нарушения в менеджменте, часто нарушают и нормативные акты, и даже законы.

Совершенно ясно, что разного рода этические ошибки и нарушения в менеджменте могут и должны (по крайней мере, для сохранения имиджа фирмы) быть исправлены. Для этого могут быть предприняты следующие действия: публичные извинения, увольнения виновных в этических нарушениях, возмещение материального и (или) морального ущерба, ужесточение внутрифирменного контроля. Для предотвращения этических нарушений в будущем необходимы снятие с продажи (изъятие из сферы пользования) товаров или услуг, которые сами по себе не этичны, отмена рекламных компаний, вызывающих сомнение в их этичности и т.д.

Практика показывает, что, к сожалению, организации не всегда спешат исправить свое неэтичное поведение. Некоторые даже предпринимают спекулятивные действия, называя ущемлением прав продавцов предъявляемые им этические требования.

Конечно, вопрос о наличии или отсутствии нарушения этических норм в системе рыночных отношений очень сложен.

В Российском предпринимательстве (П. М. Шихарев «Этические принципы ведения дел в России», М., Финансы и статистика, 1999 г.) чаще всего встречаются следующие ошибки (нарушения): недобросовестность предпринимателей, вымогательство со стороны государственных чиновников; политическая нестабильность в обществе, ущемление прав предпринимателей государственными органами и должностными лицами, криминализация различных секторов экономики, и т.д.

Необходима последовательная работа, направленная на уменьшение этих и других нарушений этических норм и стандартов в РФ.

## 1.6.3. Этика и рекламная деятельность организации.

Управление рекламным аспектом деятельности – важная составляющая менеджмента организации. В современной экономике рекламная деятельность является самой уязвимой с точки зрения этики.

Реклама продукции или услуг в деловой практике оценивается, прежде всего, с экономической точки зрения; тот факт, что реклама потенциально может вредить обществу, а может являться полезной ему, остается вне поля зрения.

Будучи представленной в качестве объекта этического исследования, реклама может быть рассмотрена и оценена со следующих позиций: рекламируемый товар, содержание рекламы, количество (объем) рекламы, влияние рекламы на поведение человека.

В современной рекламе по каждой из этих позиций допускаются нарушения этического характера. Рекламируются алкогольные напитки, табачные изделия, предметы личной гигиены и товары сексуального характера, товары и услуги сомнительного свойства. Допускается показ сюжетов и ситуаций, оскорбительных для человеческого достоинства, проявление дурного вкуса в выборе сценария, текста к нему, в режиссуре и т.д., фальшь в трактовке и показе сюжета, создание отрицательных стереотипов, негативная направленность и навязчивость, обман, сознательное введение в заблуждение. *Реклама выдвигает на первый план материальные ценности, заставляя считать, что в них смысл жизни, затеняя тем самым духовные ценности и идеалы, полностью пренебрегает этическими требованиями.* Создатели рекламы эксплуатирует чрезмерную впечатлительность определенных слоев общества – людей с низким уровнем развития, пожилых людей, лиц, страдающих некритичным подходом к оценке действительности, подростков, душевно больных, детей, молодых людей, отличающихся недостаточным жизненным опытом.

Негативное воздействие рекламы состоит в том, что она формирует у людей неэтичные черты. Эти черты: вещизм, цинизм, иррациональность поступков и поведения, собственничество, пренебрежение и враждебность по отношению к слабому, сексуальную «озабоченность» и беспомощность.

Защитники рекламы, отрицая ее этические ошибки, переносят их на общество, говоря, что не реклама манипулирует обществом, а, наоборот, общество манипулирует рекламой, а реклама лишь отражает этические перекосы и нарушения в обществе и реагирует на них так же, как рекламные агентства отвечают и реагируют на запросы рекламодателей.

Однако, реклама стала настолько важным отражением общества, что ее следует рассматривать как самостоятельный фактор в усилении и укреплении (или размывании) устоев того общества, в котором она действует.

Исследователи и историки рекламы указывают, что если в 20 – 50 годы прошлого века общественность была в основном довольна рекламой, то в последующие десятилетия стал наблюдаться рост недовольства рекламой, в основном из-за этических нарушений. При этом различные группы населения по-разному оценивают этическую сторону рекламы:

* высокообразованные люди более критично относятся к рекламе, чем малообразованные;
* люди с низким достатком менее удовлетворены рекламой, чем люди со средним или высоким доходом;
* учащиеся учебных заведений более критичны, чем бизнесмены;
* люди старшего возраста менее лояльны по отношению к рекламе, чем люди среднего возраста и молодежь;
* дети практически не высказывают критических замечаний в адрес рекламы.

Обобщенное негативное мнение о рекламе, с точки зрения этических требований к ней, может быть представлено следующим перечнем высказываний:

«Большая часть рекламы оскорбительна для интеллекта среднего потребителя». «Реклама часто заставляет людей покупать ненужные вещи».

«В общем и целом реклама дает фальшивую картину рекламируемого товара». «Реклама пуста по сути, т.е. несущественна».

«В своей рекламе фирмы должны показывать, справедливости ради, как положительные, так и отрицательные стороны рекламируемого товара, но они этого не делают». «Большая часть рекламы лжива».

«Телевизионная реклама недопустимо спекулятивно использует внимание и особенности восприятия детей». «Реклама не является надежным источником информации о качестве и характеристиках товара».

«Реклама апеллирует к эмоциям человека, а не к его интеллекту». «Реклама не дает достаточной по объему информации потребителю».

 «Законодательство должно заниматься рекламным бизнесом и ограничивать его». «Если реклама содержала ложную информацию, следует требовать от фирмы публичного оглашения этого факта с целью информирования потребителя».

«Реклама вредит экономике стран, приводя к пустой трате природных ресурсов и создавая искусственно спрос на ненужные товары». «Сегодняшние этические требования к рекламе гораздо ниже, чем были десять лет назад».

В современной рекламе существуют две этические системы – и внешняя и персональная. Первая (внешняя) основана на установленных этических кодексах организаций, на основных направлениях рекламы, формальных правилах и организационных процедурах. Эту систему продуцируют формальные образования, такие как правительство, утвержденный кодекс этики предприятия, политика и идеология рекламы в средствах массовой информации и практика внутренней цензуры в рекламных агентствах. Вторая (персональная) основана на личных понятиях конкретного человека о том, что этично, приемлемо, и что неэтично и недопустимо. Эта система состоит из индивидуальных решений, принятых на базе этической оценки сиюминутного и долгосрочного результата рекламы.

Главные этические вопросы, с которыми постоянно сталкиваются те, кто трудится в сфере рекламы, следующие:

 *На кого должна (или не должна) быть направлена реклама? Что должно (или не должно) рекламироваться? Что должно (или не должно) быть содержанием рекламного сообщения? Каким должен (или не должен) быть символический тон или характер сообщения? Какими должны (или не должны) быть отношения между клиентами (фирмами), рекламными агентствами и средствами массовой информации? Как должны соотноситься между собой обязательства рекламных агентств перед фирмами и обязательства рекламных агентств перед обществом?*

Как видно, этичность рекламы сегодня – объект для размышлений и обсуждений самых разных категорий населения, а также организаций – как тех, кто заказывает рекламу, так и тех, кто ее изготавливает по заказу.

Наиболее сложной этической проблемой, с которой сталкиваются сотрудники рекламных агентств, является создание честной, правдивой, не вводящей в заблуждение, социально и этически приемлемой по содержанию рекламы. Кроме того, много проблем этического характера возникает при работе и контактах с клиентами (фирмами), чья продукция небезопасна для здоровья, бесполезна или неэтична.

Успех в деле максимизации прибыли от продажи товара или реализации услуг основан на долгосрочной стратегии, поэтому лучше не нарушать этические нормы рекламирования своих товаров (услуг), это может в будущем обойтись очень дорого (падение спроса, объема продаж, имиджа фирмы).

С правовой точки зрения, определение того, что составляет обман в рекламе, развивалось годами судебной практики (это не касается бывшего СССР и стран соц. лагеря). Реклама считалась обманом, если она вводит в заблуждение, например: «дутая реклама», «сравнительная реклама». Особенно неэтичной является реклама, воздействующая на подсознание (25-й кадр, использование низких частот, «кодовые слова»).

В 1996 г. Фракция Госдумы РФ «Женщины России» добилась принятия закона о запрете в границах РФ демонстрации средствами массовой информации рекламы, использующей технологии воздействия на подсознание людей. Это решение Госдумы было высоко этичным.

В России регулирование рынка рекламных услуг началось с 1994 г. Закон «О рекламе» РФ рекомендует менеджерам фирм следовать путем честности и благородства в рекламе, заботиться о потребителе, что можно оценить, как этичную стратегию.

Службы маркетинга и рекламы фирм, работающих в различных регионах мира, должны (если заботятся о престиже и прибыли своей фирмы) учитывать национальные этические особенности. Надо помнить, что *не следует недооценивать роль рекламы в формировании этических норм и стандартов в сознании общества.* Всё это возлагает дополнительную этическую ответственность на менеджеров всех фирм, обращающихся к услугам рекламных агентств.

#

# 1.7. ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

# 1.7.1. Общение. Понятие, типы и основные характеристики.

*Общение* – процесс взаимодействия людей в ходе их совместной деятельности или жизни, в широком смысле слова – *это любая форма контактов, коммуникации между людьми.*

Коммуникация – это процесс взаимного обмена информацией между партнёрами по общению, передача и приём знаний, идей, мнений, чувств [Деловой этикет]. Универсальным средством коммуникации является речь, с помощью которой не только передается информация, но и осуществляется воздействие друг на друга участников совместной деятельности. Кроме речи, есть и другие средства общения, но об этом поговорим позднее.

Руководителю любого уровня для успешной реализации профессиональных интересов необходимо хорошо разбираться во всех аспектов и сторонах общения, которое представляет собой сложный и многогранный процесс социально-психологического взаимодействия, коренящийся в практической деятельности людей.

Основными функциями общения являются: контактная, инструментальная, интегративная, информационная, трансляционная, статусоопределяющая и функция оказания влияния.

 Различают несколько типов общения, основные из них *межличностное, деловое, ролевое и раппортное.*

 *Межличностное* *общение* сосредоточено в основном вокруг психологических проблем, интересов и потребностей, которые затрагивают личность человека. Такое общение, порой, не имеет определённой цели вообще или цель впрямую не ставится, партнер по общению выбирается по принципу личной симпатии. Иногда при межличностном общении допускается или возможно выражение антипатии по отношению к неприятному собеседнику, собеседники могут иметь разную осведомленность по обсуждаемому вопросу

*Деловое общение* – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности, включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека. Такое общение имеет следующие черты:

 – подразумевается обязательное наличие цели и получения результата в процессе общения;

 – действия партнеров ограничены только интересами дела;

 – личные чувства (симпатия и антипатия) играют малую роль;

 – партнеры разговаривают на профессиональном языке;

 – партнеры в равной или близкой степени ознакомлены с тематикой беседы или переговоров.

 Деловое общение современного руководителя всех рангов является одной из функций его управленческой деятельности. Основными элементами делового общения являются: инструктаж подчинённых, выступление на собрании, проведение совещаний, постановка задач, обсуждение проблем на переговорах, деловая, воспитательная или дружеская беседа.

*Ролевое общение* во многом похоже на деловое общение, однако действия партнеров ограничены их ролями, например, профессора и студента, врача и пациента, руководителя и подчинённого и т.д. При этом, общающиеся лица достаточно строго руководствуются предписанными ситуацией ролями. Ролевое общение во многом упрощено, основано на типовых схемах поведения и в то же время ограничено ими. Так, студент не может экзаменовать профессора, больной не будет назначать доктору лечение и выписывать рецепт. С другой стороны, профессор со студентами общается по определенным правилам: он читает лекции, а студенты слушают и задают вопросы; профессор экзаменует студента по билетам или по вопросам, но строго в пределах данной дисциплины; врач больному выписывает лекарство для лечения его болезни, а не соседа и т.д.

*Раппортное общение* – общение с односторонним доверием, когда один из партнеров по общению может быть предельно открыт, а другой остается закрытым для собеседника, не обязателен даже личный контакт партнеров по общению. Например, больной должен и заинтересован все рассказать врачу о себе, а врач не обязан или не может все рассказать больному. Сотрудник может общаться со своим высшим начальником посредством служебных записок, заявлений, раппортов, телефонных разговоров и т.д., при этом совсем не обязателен личный контакт.

В процессе любого типа общения могут использоваться *вербальные* и *невербальные* средства общения.

*Вербальные – это словесные средства общения. Они могут быть устные и письменные. К невербальным средствам общения относится мимика, жесты, пантомима (телодвижения), прикосновения. К этому же типу общения относят расположение собеседников в пространстве друг относительно друга (один выше, другой ниже; один лицом к собеседнику, другой боком и т.д.), визуальный контакт, скорость речи, её громкость, ритм, тембр, интонации, выразительность и пр.*

Человек, хорошо владеющий невербальными средствами, обладает большими возможностями, чем человек, плохо ориентирующийся в невербальных сигналах. К элементам невербального общения относятся и пространственные зоны общения, которые бывают нескольких типов.

*Интимная зона общения* – от 15 до 46 см. Эту зону человек охраняет как свою собственность и допускает в нее ограниченный круг людей (родителей, детей, любимых, близких друзей). Выделяют также *сверхинтимную зону* общения – до 15 см, куда человек допускает самых близких и любимых. *Личная зона общения* – от 46 см до 1,2 м. На таком расстоянии человек держится, разговаривая с довольно хорошими знакомыми (друзьями, приятелями, на приемах, вечеринках). *Социальная зона общения* – 1,2 м до 3,6 м. На этом расстоянии люди общаются с малознакомыми людьми (соседями по дому, с сотрудниками смежных подразделений и др.). *Общественная зона общения* – более 3,6 м. С этого расстояния люди обычно входят в контакт с малознакомыми людьми. Естественно, что письменное, телефонное общение не предусматривает какую-либо классификацию пространственных зон.

**1.7.2. Механизмы внедрения этических принципов и норм в практику**

**делового общения**

Любое профессиональное общение должно протекать в соответствии с профессионально-этическими нормами и стандартами, овладение которыми зависит от ряда факторов. Их можно объединить в две группы:

*Первая группа* – комплекс этических представлений, норм, оценок, которыми личность владеет от рождения, представление о том, что такое добро и что такое зло – т.е. собственный этичес-кий кодекс, с которым человек живет и работает, какую бы должность он ни занимал, какую бы работу ни исполнял;

*Вторая группа* – нормы и стандарты, привносимые извне: правила внутреннего распорядка организации, этический кодекс фирмы, устные указания руководства, профессиональный этический кодекс.

Хорошо, если собственные представления о том, что этично и что неэтично, совпадают с привнесенными извне профессиональными этическими нормами, поскольку, если такое совпадение отсутствует (полностью или частично), то могут возникнуть проблемы большей или меньшей степени трудности при уяснении, освоении и практическом приложении этических правил, не входящих в комплекс личных моральных представлений.

Этика делового общениия является профессиональной этикой, регулирующей систему отношений между людьми в сфере бизнеса и в сфере любого делового общения и ей свойственны все принципы этики менеджмента в целом (см. раздел 1.5.1.). Эти принципы служат основанием для выработки каждым сотрудником любой фирмы собственной личной этической системы.

Личные этические нормы должны базироваться на этических принципах, присущих данному уровню общественного развития.

Для того чтобы этические принципы, нормы, правила, и стандарты превратились в реалии 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 экономике существует семь основных механизмов, посредством которых можно внедрить в деловую практику этические нормы. К ним относятся:

1. Этические кодексы;
2. Комитеты по этике;
3. Этические тренинги;
4. Социальные аудиты;
5. Юридические комитеты;
6. Службы, рассматривающие претензии граждан по этическим вопросам;
7. Изменения в корпоративной структуре.

 Наиболее часто применяемым механизмом является *этический кодекс*. Около 90% зарубежных компаний внедряло этические принципы посредством таких кодексов, разработаны для компании в целом и содержат общие для всех этические правила. Кодекс может быть также создан для определенных функциональных подразделений, например для отдела закупок, и затрагивать только специфические для данного отдела этические проблемы. Этический кодекс, как правило, разрабатывается специально созданным органом, комитетом, комиссией и т.п.

Чтобы сделать кодекс эффективным, обычно принимают определенные дисциплинарные меры, направляемые на наказание нарушителей и поощрение поступков, совершенных в соответствии с правилами этического кодекса.

 *Комитет по этике* корпорации имеет определенный набор функций:

 – вынесение этических вопросов для обсуждения правлением или топ менеджерами;

 – доведение основных требований этического кодекса до сведения всех менеджеров и рядовых сотрудников и разработка мер, поддерживающих его;

 – анализ и пересмотр кодекса на основе ежегодных внутрикорпоративных отчетов и в зависимости от изменений внешней и внутренней среды организации, системы духовных ценностей, а также мнения общественности;

 – составление отчетов о деятельности комитета для совета директоров;

 – обеспечение высшего уровня менеджмента консультациями специалистов по этическим вопросам.

 Управленческий *этический тренинг* является еще одной возможностью внедрения этических принципов в деятельность корпораций Это наборы этических норм, своеобразные этические модули которые включаются в общую программу подготовки менеджеров низового и среднего звена.

Таким образом, если комитет по этике обслуживает высший уровень менеджмента корпорации, помогая найти нетривиальные индивидуальные решения этических проблем, этический тренинг снабжает и среднее, и низовое звено менеджмента набором готовых решений, укладывающихся в рамки этических требований. Тренинг способствует практическому внедрению этических принципов в структуру принятия корпоративных решений.

 *Социальный аудит*, как и другие формы внедрения этических требований в корпоративную практику, имеет сравнительно небольшую историю – около трех-четырёх десятилетий. Социальный аудит представляет собой попытку оценивать социальное поведение корпорации в общественной среде. Принятие устава дает ей определенные права и даже привилегии. За это общество требует от корпорации определенного поведения, не нарушающего общего этического фона и определенных действий, способствующих развитию и процветанию общества.

Социальный аудит призван проверить и дать информацию о том, в какой степени действия корпорации соответствуют ожиданиям общества. Он может быть использован в корпорации для внутреннего контроля за степенью этичности действий корпуса менеджеров, за выполнением этического кодекса, за рациональным использованием ресурсов, для отчетности перед держателями акций и.т п. Однако социальный аудит особого развития не получил и применяется в основном только в масштабах корпорации. По-видимому, дело в трудности и дороговизне осуществления аудиторских проверок в масштабе не только всей страны, но хотя бы одной отрасли. Из тех компаний, которые проводят социальную аудиторскую проверку для внутренних нужд, только некоторые делают результат аудита достоянием общественности или акционеров. В основном социальный аудит сводится в настоящее время к тому, чтобы определить, насколько деятельность данной корпорации соответствует государственным нормам по здравоохранению; безопасности или по контролю за загрязнением окружающей среды.

 *Юридический комитет* занимается контролем за соблюдением корпорацией всех законов и подзаконных актов по всем направлениям деятельности; часть работы такого комитета касается наблюдения за соответствием действий корпорации законам и подзаконным актам, носящим этический характер: по охране окружающей среды, защите прав человека и т.п

 Лишь немногие предприятия *имеют специальные службы по урегулированию этических претензий*. Обычно сотрудники таких служб рассматривают жалобы и претензии по этическим вопросам, поступившие как со стороны, так и от работающих в данной корпорации.

 По данным, характеризующим мировую экономику, лишь незначительное число корпораций предпринимает *внутренние структурные изменения* с целью приспособления к этическим тре-бованиям.

Правительственные постановления во многих странах заставили корпорации более гибко реагировать на меняющиеся общественные ценности, тратить средства на контроль за загрязнени-ем окружающей среды, обеспечивать равные возможности трудиться национальным меньшинствам, женщинам. Этические кодексы, разработанные на базе этих постановлений, не раз помогали менеджерам корпораций находить выход из сложных этических ситуаций, а также создавать этичную корпоративную культуру.

Поскольку этические кодексы распространены более, чем другие инструменты внедрения этики в жизнь корпораций, рассмотрим их подробнее

Многие крупные корпорации, стремясь поддержать свой имидж в глазах широкой публики и найти линию своего поведения, разрабатывают этические кодексы. Наличие таких кодексов является еще одним подтверждением существования важной и нерешенной проблемы создания этичного делового климата в целом, который осуждает аморальное поведение в системе служебных отношений.

Большая часть этических кодексов компаний была разработана и внедрена в 70-х годах прошлого века. Объем их весьма различен – от кодекса «Формулировка деловой этики» на одну страницу компании «Эксон Корпорейшн» до «Этического стандарта компании «Ситикорп», объемом более чем 60 страниц. По своему содержанию эти кодексы разнообразны, что является иллюстрацией наличия существенных разногласий между представителями высшего менеджмента относительно предмета этического кодекса.

Характерной особенностью современных кодексов этики является то, что разделы, содержащие рекомендации по устранению этических проблем, возникающих в связи с конфликтами интересов, разработаны более подробно и тщательно, чем прочие разделы. При этом акцент, делается на столкновении интересов корпорации с правительственными органами, с сотрудниками или акционерами корпорации, с правительствами иностранных государств.

Большинство кодексов базируется на внутреннем корпоративном контроле за его соблюдением. Публичный (внешний – со стороны общественных организаций и государства) контроль за соблюдением кодекса требует создания соответствующей госу-дарственной структуры, достаточно дорогой, что обременительно для бюджета любой страны,

Кроме того, идея организации проведения внешнего контроля поддерживается далеко не всеми правительствами, а также теоретиками и практиками менеджмента.

Можно указать на ряд преимуществ, которые дает корпорации в целом и ее сотрудникам создание этического кодекса:

1) Кодексы представляют собой более обоснованные, собранные воедино «путеводители» к правильному поведению, чем советы и рекомендации отдельных личностей. Этические кодексы, предлагают менеджерам сфокусировать свое внимание на основном, пер-востепенном и подсказывают самые логичные решения.

2) Само существование этического кодекса корпорации как коллективного этического стандарта помогает менеджерам корпорации проникнуться пониманием этичности своих деловых решений. Письменная форма придает кодексам еще большую значимость.

3) Кодекс дает общий ориентир в тех ситуациях, когда трудно однозначно определить, что этично, а что неэтично в действиях менеджмента корпораций, т.е. когда в противоречие приходят универсальная и профессиональная этика.

4) Этические кодексы могут помочь контролировать власть тех менеджеров, которые иногда просят, даже приказывают своим подчиненным совершать не только неэтичные, но даже, незаконные поступки. Кодексы могут обеспечить определенный уровень юридической защиты как компании в целом, так и каждому сотруднику в отдельности.

У этических кодексов есть ряд недостатков:

1) Создание кодекса требует значительных затрат времени и денег, а так же высокой квалификации тех, кто его составляет;

2) Иногда рекомендации кодекса слишком расплывчаты, и с его помощью с трудом можно решить конкретную этическую проблему В то же время, кодекс предполагает необходимость применения наказаний для нарушителей, а все то, о чем в нём не говорится, можно оценить как допустимые действия;

3) Этические кодексы не гарантируют менеджерам ни контроля над внешними

(по отношению к корпорациям) влияниями на деловую этику, ни способов решения глобальных этических проблем.

Анализ кодексов этики (по публикациям американских компаний) показывает, что основное внимание в них уделяется следующим проблемам: отношения с правительством, отношения с покупателями, конфликты интересов, честность в отчетах. Центральными в большей части всех проанализированных кодексов являются личные качества менеджеров, безопасность и качество выпускаемой продукции и продаваемых товаров, охрана окружающей среды, гражданские действия.

Некоторые менеджеры и владельцы компаний справедливо полагают, что попытки этической коррекции служебного поведения человека, имеющего достаточный жизненный опыт, равно как и опыт работы на данной фирме (или какой-либо другой), далеко не всегда успешны. Сложившаяся у зрелого человека манера действовать, принимать решения, если она идет вразрез с этическими нормами, с трудом поддается ломке и перестройке. Взрослого человека, имеющего опыт за плечами, со своей сформировавшейся системой ценностей и взглядов, трудно переучить, и это компании учитывают в своей кадровой политике. Более продуктивным, на взгляд менеджеров многих фирм и их владельцев, является путь принятия на работу выпускников учебных заведений, где имелась обширная и разветвленная про-грамма обучения основам этики. В таком случае этические стандарты закладываются в сознание (и подсознание) будущего сотрудника как часть мировоззренческого комплекса и, даже можно сказать, как непреложные аксиомы, не подлежащие оспариванию. Тогда громоздкая и дорогая система разработки кодексов компаний, обучения сотрудников этическим нормам контроля за соблюдением этических требований оказывается в значительной степени ненужной. Поэтому крупные и богатые фирмы, имеющие собственные деловые школы, школы бизнеса, внедряют в них обучающие программы деловой этики. Иногда это набор этических принципов, представляющих этические стандарты в теории, иногда – конкретные примеры и ситуации, изучение и разбор которых дает возможность студентам самим сформулировать теоретические постулаты, определяющие этические границы действий и поведения в их будущей деловой практике.

**1.7.3. Критика и её этические аспекты**

*В деловой практике достаточно часто приходится сталкиваться с критикой – либо самому критиковать, либо быть объектом критики со стороны коллег.*

Руководителю любого ранга следует знать правила критики и этические требования к ней, т.к. ему приходится время от времени высказывать критические замечания в адрес своих под-чиненных, оценивая их работы, поступки и служебное поведения. В подобных ситуациях, оказываются и рядовые сотрудники (чаще всего это специалисты своего дела, профессионалы высокой квалификации), когда для лучшего исполнения своих функций вынуждены делать критический анализ качества работы других сотрудников.

В положении и критикующего, и критикуемого, к сожалению, есть много аспектов, которые могут привести к осложнениям во взаимоотношениях и даже к конфликтам. Критика может повредить психологическому климату в коллективе и снизить уровень этичности, если критические замечания высказаны некорректно. Критика всегда болезненно воспринимается, даже если она вполне справедлива, следовательно, она может не достигнуть желаемой цели – изменения служебного поведения критикуемого или повышения уровня качества его работы.

Для того чтобы, по возможности, снять эти осложнения в процессе высказывания критических замечаний, и критикующему, и критикуемому следует придерживаться некоторых правил, в ос-новном касающихся этической стороны процесса.

*Рекомендации критикующему:*

1. Решите, есть ли организационные, юридические, статусные основания для критики. Определите для себя, достаточно ли хорошо Вы знаете суть дела? Являетесь ли Вы профессионалом (или хотя бы сведущим специалистом) в данной области? Имеет ли Ваше подразделение прямое отношение к тому участку работы, сотрудника которого Вы собираетесь критиковать? Располагаете ли Вы достаточно полной и достоверной информацией об объекте критики? Только задав себе все эти вопросы и имея основания ответить на них утвердительно, принимайте решение о высказывании критических замечаний.
2. Если у Вас есть основания для критики. Однако для публичной критики очередь еще не дошла: поговорите без свидетелей, особенно если Вы руководитель, менеджер, с тем сотрудником, который, по Вашему мнению, заслуживает критики. Если он подвергается критике впервые, т.е. ошибки, допущенные в его деятельности или служебном поведении, ранее не совершались, тогда первый разговор критического характера происходит один на один. Причем руководитель (и рядовой коллега) должен предупредить критикуемого, что, если подобные ошибки повторятся, сфера критики будет расширена, т.е. проступки будут доведены до сведения всего коллектива или вышестоящего руководства. Как правило, такое предупреждение (чтобы не сказать – угроза) имеет своим результатом исправление ошибок, изменения в служебном поведении и т п., поскольку никто не хочет того, чтобы о его ошибках, т.е профессиональной некомпетентности, знали все окружающие сотрудники или весь коллектив.
3. Критику всегда следует начинать с похвалы, т.е первые слова критикующего должны быть примерно такими: «Как Вы при Вашей компетентности (вариан-ты: добросовестности, профессионализме, дисциплинированности и т.п.) могли допустить такие грубые (непростительные, вопиющие и пр.) ошибки!» Далее можно устраивать сотруднику полный «разнос», который, тем не менее, будет воспринят им без потери уверенности в себе, поскольку в самом начале разговора критикующий показал высокую оценку прошлой работы критикуемого. Критикуемый сохраняет уважение к себе, видя, что его прошлые заслуги были оценены верно, и на этом основании более спокойно и без обиды отнесется к критике, сочтя ее тоже спра-ведливой. В итоге критика не «выбивает из седла», человек сохраняет свою работоспособность и желание исправить ошибки, чтобы снова услышать слова одобрения.
4. Следует критиковать работу (поведение, поступки), а не человека. Можно сказать: «Ваша работа выполнена очень плохо, Ваше отношение к служебным обязанностям возмутительное и недопустимое» и т.п., но нельзя сказать: - «Вы плохой человек и плохой сотрудник!»
5. Критикуя, следует следить за своими интонациями, темпом речи; нельзя срываться на крик, недопустимы излишне эмоциональные высказывания. Ровный, спокойный тон, ссылка на факты, владение информацией по данному вопросу – необходимые качества критических высказываний, и это должно быть этической нормой.
6. Не стоит принимать поспешные решения, надо дать возможность высказаться критикуемому – ведь есть вероятность, что он располагает сведениями, позволяющими оправдать его поступки или, по крайней мере, увидеть их в несколько ином свете
7. Для того чтобы критика не была «отчитыванием», чтобы она пробудила у того сотрудника, которого критикуют, желание исправить свои ошибки и уверенность, что это возможно, критикующему имеет смысл сказать, что ошибаются все, что в этом нет ничего особенного, – плохо, когда человек не хочет работать лучше. Тому, кто критикует, полезно вспомнить свои собственные ошибки и сослаться в разговоре на свой опыт в их исправлении. Это расположит критикуемого сотрудника к критикующему, позволит критикуемому избежать большой неуверенности в своих силах, пробудит у него желание преодолеть препятствия, добиться положительного результата, несмотря на допущенные ошибки.
8. Менеджер (или рядовой сотрудник), решивший высказать критическое замечание в адрес кого-либо, не должен ограничиваться критикой. Поскольку он недоволен чьей-либо работой или должностными поступками, логично предположить, что он (в силу опыта, большей компетентности или профессионализм) знает, как выйти из затруднительного положения, как исправить дело. Не стоит останавливаться лишь на критике, целесообразно подсказать критикуемому решение трудных вопросов, например, в таких выражениях: «На Вашем месте я бы поступил следующим образом…» или «На основе собственного опыта борьбы с аналогичными ошибками могу Вам посоветовать...» Однако такие рекомендации не должны носить характера по барски снисходительных советов.
9. Последняя фраза критикующего, как и первая, должна содержать мысль, вселяющую в критикуемого веру в собственные силы, в способность справиться с ошибками и недостатками, на-пример: «Я уверен, что Вы все поняли и подобного разговора в будущем не понадобится»; «Я Вас знаю достаточно долго как добросовестного и опытного сотрудника и уверен, что Вы справитесь с недостатками и ошибками в своей работе»

*Каждый из нас в своей деловой жизни бывает и субъектом, и объектом критики.*

*Приведём несколько рекомендаций, как, будучи в роли критикуемого, сделать критику одновременно и менее болезненной для себя, и более полезной:*

1. Чтобы снизить «болевой порог» критики, тому, кого критикуют, следует -помнить, что критика – это знак того, что Вас принимают всерьез. Вас замечают, ведь Вами недо-вольны, потому что от Вас ждали большего. Другими словами, оценка Ваших профессиональных способностей, компетентности была (была!) достаточно высокой. Вы обманули ожидания, а о Вас думали хорошо! В данной ситуации логика требует, чтобы Вы смогли, сумели снова заставить думать о себе хорошо. Не расстраивайтесь уж слишком сильно – раз Вы смогли это сделать в прошлом, сумеете и теперь!
2. Постарайтесь справедливо посмотреть на себя, на свою работу, на свое служебное поведение и поступки? Разве это «предел мечтаний»? Разве Вы не можете работать лучше? Вы непременно сможете! И скажите спасибо судьбе, которая через критику хочет Вас «улучшить», «усовершенствовать» как профессионала, специалиста и т. п.!
3. Свой ответ на практические замечания начните словами! «Я полностью согласен с критикой, без сомнения, я мог бы сделать работу лучше (быстрее, безошибочнее и т.п.)». «Я благодарю за высокую оценку моих возможностей» – этой фразой можно закончить свой ответ на критику. У находящихся рядом сотрудников, внимающих этим словам, складывается впечатление, что все прекрасно: ведь критикуемый не огрызается, не озлобляется, он согласен с критикой; кроме того, слова «я мог бы эту работу сделать лучше», «высокая оценка моих возможностей» остаются в сознании у присутствующих. Если это собрание отдела или общее собрание, то ведь не все и не всегда внимательно следят за ходом обсуждения и неотрывно вслушиваются в каждое произносимое слово. Например, критическое замечание вполне могло «пролететь мимо ушей» кого-либо из присутствующих, а слова «высокая оценка моего потенциала» и «сделать лучше» были услышаны и удержались в сознании и памяти. Поэтому у некоторых участников сложится впечатление, что кого-то не ругали, не критиковали, а хвалили, иначе зачем бы он стал благодарить за высокую оценку своих возможностей?! «Позвольте мне выразить глубокую благодарность тем, кто высказал замечания в адрес моей работы, продемонстрировав тем самым доверие ко мне как к человеку, способному принять, правильно понять, оценить и разумно учесть высказанные пожелания. Нет сомнений, я могу работать лучше, тем более в таком квалифицированном, кол-лективе, состоящем из Профессионалов с большой буквы!» Здесь, выражения «критика» или «критическое замечание» заменены «высказанными пожеланиями» и весь текст построен таким образом, что один из присутствующих, благополучно читавший журнал (незаметно) во время всего совещания, спросил потом: «Я не понял, за что тебя хвалили или это ты кого-то хвалил?»
4. Говоря о критике, следует помнить – если тот, кто высказывает критическое замечание в присутствии других сотрудников, хотя бы однажды делал это без свидетелей. то он действительно печется о том, чтобы работа была выполнена как можно лучше. Если же критика звучит для критикуемого как гром среди ясного неба, значит, критикующего мало беспокоит само качество работы, для него важнее «покрасоваться» перед коллегами и руководством в роли «негодующего обличителя». Таким образом, тот, чья работа служит объектом критики, и все присутствующие, имеют, шанс уяснить для себя истинное отношение критикующего к качеству той работы, которую он критикует,

Итак: *форма, в которой высказываются критические замечания, должна быть корректной, а сама критика - справедливой.*

*Благодарность* *за работу, похвала, в отличие от первого порицания, должна быть высказана публично, при других сотрудниках или руководителях*. Это производит положительное психологическое воздействие не только на того, кого хвалят (ему приятно, что о его достижениях знают другие), но и на окружающих его коллег, так как вызывает у них желание тоже заработать похвалу и благодарность. Самое тягостное впечатление на коллег и других присутствующих производит всегда нарушение этических правил и норм как со стороны критикующего так и со стороны критикуемого. Это озлобление, желание «свести, наконец, счеты», смещение акцентов, передергивание фактов, прямая ложь, игнорирование (неупоминание) отдельных фактов. Всё это, хотя, ложью и не считается, однако может помешать сделать правильные выводы.

*Честность, искренность, точное следование фактам, достоверная, полная информация, вежливость, доброжелательность, стремление замечаниями, как и ответами на них, способствовать улучшению дела, достижению общих целей – вот те этические свойства процесса критики, которые можно пожелать для реализации любому коллективу и любому сотруднику.*

**1.7.4. Конфликты и способы их разрешения, этические аспекты**

*Конфликт*определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личности, группы или организации в целом) вызывает расстройство интересов другой стороны, которое порождает ответное противодействие. *Конфликт – сложная этическая ситуация.* Существует целая наука «конфликтология» .

*Причина возникновения конфликтов* кроется прежде всего в том, что каждый сотрудник обладает собственными целями, стремлениями и интересами, так же, как и организация. При этом достижение индивидуальных целей приходится увязывать и согласовывать с целями всей организации (особенно, если организация корпоративная). В процессе достижения целей организации и решения индивидуальных задач сотрудниками между ними могут возникать конфликты.

Расстройство интересов одной стороны часто вызывается применением власти другой стороной. Непризнание власти является одной из важнейших черт конфликта. Например, руководитель сообщает сотруднику о необходимости выйти на работу в выходной день, чем на-рушает его планы. Если подчиненный не выполнит данное ему распоряжение, может сложиться ситуация, негативно влияющая на эффективность совместной деятельности, что и приведет к возникновению конфликта

Сильный конфликт сопровождается, как правило, развитием стресса у его участников, снижением уровня сплоченности и единства в коллективе, разрушением коммуникационной сети, нарушением этических норм обеими противоборствующими сторонами.

Каждый руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникающий в его организации или подразделении, был как можно быстрее преодолен, так как его последствия могут принести немалый моральный и материальный ущерб. Процесс преодоления конфликта может происходить как без непосредственного участия руководителя (силами противостоящих сторон), так и при его активном вмешательстве.

Очень важно свести к минимуму (т.к. совсем исключить обычно не удается) нарушение этических норм и правил и извлечь из конфликта позитивный урок (опыт).

Идеальной является тактика окончательного разрешения конфликта. Суть ее состоит в поиске и устранении причин возникновения конфликта в рамках добровольного сотрудничества сторон. Такая стратегия выгодна всем. Во-первых, она превращает оппонентов в партнеров, а следовательно, улучшает ситуацию в организации. Во-вторых, проблема не «загоняется внутрь», а перестает существовать. В-третьих, приобретаемые сторонами выгоды, даже если они и распределяются неравномерно, все равно превышают те, которые могут быть получены при любой другой стратегии, В основе этой стратегии лежит отношение к конфликту как к нормальному явлению, которое, тем не менее, необходимо преодолеть и изжить. Приведем методику разрешения конфликтов через решение проблемы:

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений;
2. После того, как проблема определена, найдите решения, которые прием-

лемы для обеих сторон;

1. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
2. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;
3. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

Отдельные виды конфликтов, например склоки или интриги, требуют к себе повышенного внимания, а для их разрешения могут быть использованы иные, более специфические методы. Склоки и сплетни разрушают коллектив изнутри, порождая недоверие членов коллектива друг к другу, подогревая недовольство и разочарование руководителями, поощряя раскольнические группировки и перебежчиков Когда разложение достигает определенной степени, следует внедрить нового лидера, который способен прекратить конфликты и подчинить соперничающие стороны официальному руководству.

Инициаторов интриги нужно вызвать на откровенный разговор, дав понять, что могут быть приглашены все втянутые в нее лица. Не следует сразу обвинять человека, нужно попытаться понять, что им руководит. Выяснив проблемы и поняв фактический источник их возникновения, можно попытаться применить описанную выше методику разрешения конфликта. Лицам, занимающимся интригами и не желающим прислушаться к разумным доводам, можно пригрозить публичным разоблачением. При этом основная цель руководителя – стимулирование «самопомощи». Нельзя брать на себя проблемы сотрудников и возвращать им готовые решения, иначе они лишатся возможности самостоятельно преодолевать трудности совместной деятельности и потеряют уверенность в себе. Считается, что конструктивное и этичное разрешение конфликтов зависит, от четырех факторов:

1. Адекватность восприятия конфликта, т.е. точность в оценке действий, намерений, позиций и поступков как собственных, так и оппонентов. Опасность заключается в трудности, изначально, избежать негативной установки в отношении противной стороны и в возможности формирования предвзятости в оценке другого;
2. Открытость и результативность общения. Известно, что открытое выражение взглядов и чувств закладывает основу для построения в дальнейшем доверительных отношений между оппонентами и приводит к более высокой результативности переговоров;
3. Создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества, потому что только доверительные отношения способствуют разрешению конфликтной ситуации: Это связано с тем, что в основе любого конфликта лежит проблемная ситуация, решение которой возможно лишь на основе взаимного доверия сторон;
4. Определение существа конфликта, т. е. прежде, чем избрать определённую стратегию и тактику управления конфликтной ситуацией, руководитель должен проанализировать фактические причины возникновения конфликта. Для этого необходимо определить, какие интересы людей и каким образом затронуты в конфликте; установить, что является действительной причиной конфликта, а что представляет повод для его возникновения: выяснить и проанализировать предшествующие взаимоотношения участников конфликта.

*Основным и наиболее этичным способом разрешения конфликтов являются переговоры* – особый вид совместной деятельности двух или нескольких лиц, не связанных отношениями прямого подчинения, направленной на решение стоящих перед ними проблем. Задача переговоров состоит в нахождении такого варианта, который позволил бы оптимизировать возможный результат. Это достигается сближением в процессе проведения переговоров позиций сторон на основании общности их целей, наличия разных путей их достижения, возможности сочетания интересов путем взаимных уступок, потери от которых оказываются значительно меньшими, чем были бы при отсутствии соглашения.

*Основной функцией переговоров* *является совместное обсуждение проблемы и принятие решения, устраивающего в той или иной степени все участвующие стороны.*

*Существует два основных вида переговоров* – *позиционные и рациональные.* *Предметом позиционных переговоров является выяснение позиций, сторон, т. е. обсуждение субъективных взглядов сторон на решение проблемы.* При этом излагаемые позиции могут быть как истинными, исходящими из реальных интересов, так и ложными, имеющими в основе только амбиции. Главным негативным результатом позиционных переговоров является принятие неоптимального для всех решения, содержащего немало упущенных выгод связанных с перераспределением выгод и потерь с учетом силы и влияния сторон. Однако в том и в другом случае сама проблема остается нерешенной.

*В процессе рациональных переговоров предметом становятся глубинные интересы сторон, а не занимаемые ими позиции.* При этом проблемы и интересы отдаляются от личных отношений, что позволяет на основе объективных критериев совместно разрабатывать различные решения и определять варианты, наиболее выгодные для всех. Целью рациональных переговоров является поиск оптимального решения, поэтому соотношение уступок сторон, если таковые приходится делать, не имеет принципиального значения, поскольку в любом случае каждая сторона выигрывает больше, а теряет меньше, чем при позиционных переговорах. Этому в немалой степени способствует и наличие объективных критериев эффективности вырабатываемых решений и процедур их принятия. В качестве критериев можно использовать научные оценки, решения суда, прецеденты, а в качестве проце-дур – очерёдность, жребий, мнение признаваемого всеми арбитра.

 Стандартный переговорный процесс обычно включает *пять стадий*:

1. Выработка общей концепции переговоров;
2. Подготовка вариантов конкретных решений;
3. Создание необходимых организационных условий;
4. Осуществление самих переговоров;
5. Анализ результатов.

Завершением официальных переговоров, которые могут иметь место и внутри организации, например, между администрацией и профсоюзами или отдельными самостоятельными подразделениями, является принятие итогового документа, если таковой предусматривается. Обычно в этом документе излагаются основные принципы подхода к решению проблем, а их детализация происходит во вспомогательных документах.

**1.7.5. Сущность и основы делового этикета**

Сколько существует человеческое общество, столько оно старается регулировать, оказывать воздействие, влиять на поступки и поведение отдельной личности.

Формы регулирования поведения человека различны, это правовые нормы, традиции, обычаи, привычки, нормы морали, нравственность.

Правовые нормы находят свое выражение в законах, различных правовых актах (например, указ президента страны) на уровне государства или его субъекта, в международных законах и подзаконных актах, в различных регламентирующих документах более узкой направленности (например, правила пожарной безопасности, правила уличного движения), в ведомственных инструкциях (должностных и прочих), методических указаниях и других документах, имеющих силу в рамках ведомства.

Нарушение правовых норм на уровне государства (законов) влечет за собой наказание нарушителя, которым может быть и лицо юридическое, и лицо физическое. Виды наказаний зафиксированы в текстах законов. Нарушение норм на уровне ведомства также влечет за собой вполне определенные меры, например неуплата в положенные сроки подоходного налога наказывается штрафом, который также следует уплатить в строго назначенные сроки и в определенной сумме. Нарушение обязательных норм, указанных в инструкциях организации, может привести к выговору или замечанию, штрафу, лишению премии или увольнению с занимаемой должности. Таким образом – *нарушение правовых норм приводит к нормируемому наказанию.*

Однако, правовые нормы касаются только некоторых форм жизни человека. Не менее важную роль в регулировании поведения личности играют традиции, обычаи, привычки, *моральные нормы*, которые являются результатом многовекового опыта человеческого общества, всегда стремившегося к тому, чтобы люди и общество в целом могли гармонично сосуществовать.

*Нормы морали отличаются от правовых тем, что они не зафиксированы в государственных и международных регламентирующих документах. Нарушение моральных стандартов влечет за собой не такие наказания, как нарушение правовых норм, чаще всего это общественное порицание.*

На нормах морали основаны традиции, обычаи, привычки. Они весьма разнообразны в разных странах, регионах, у разных национальностей.

Традиции, базирующиеся на нормах морали, являются основой формирования внешних проявлений поведения и поступков человека. Они значительной мере отражаются на взаимоотношениях людей в процессе осуществления ими деловых отношений – в поведении во время деловых встреч и переговоров, в одежде, ее опрятности, чистоте, безупречности, в деловых беседах, в организации и оборудовании служебного помещения и рабочего места, в поведении во время деловых приемов и т. д.

Современные деловые традиции требуют таких черт, как тактичность, доброжелательность, любезность, пунктуальность, вежливость, верность слову, умение слушать, умение владеть собой в конфликтных ситуациях.

Традиции не остаются неизменными. Одни из них перестают существовать, стираются из памяти и из употребления, другие рождаются и постепенно приобретают силу и распространение, некоторые меняют не суть, а формы проявления. Изменения в государственном устройстве, культуре, характере взаимоотношений народов, населяющих определенную страну и земной шар, а также технический, технологический, научный прогресс, развитие средств коммуникации – все это влияет на традиции.

Зачем нужно в наш «просвещенный век» соблюдать традиции? Не являются ли они путами, оковами на ногах современного человека и общества в целому?

Дело в том, что, придерживаясь существующих традиций (в разумных пределах) -мы можем избежать многих конфликтов, взаимного непонимания излишних противоречий и даже неприязненного к себе отношения. Поэтому важно знать и стараться придерживаться традиций и обычаев, существующих в той стране, куда человек едет в командировку или на отдых, учитывать их и в дружеском общении, и в деловых межличностных контактах.

Следование традициям позволяет проявить уважение к другим людям, к обычаям страны, ее культуре. Недаром государственные и политиеские деятели, планируя визит в другую страну или регион своей страны, стремятся заранее ознакомиться с традициями и обычаями той местности (пример – общеизвестный, общепринятый русский обычай встречать с «хлебом - солью», хотя всем очевидно, что, кроме уважения к устоям нации, такое угощение никакой функциональной нагрузки не несет).

Как уже упоминалось, нарушение правовых основ влечет за собой наказание, определяемое соответствующими регламентами, законами.

Нарушение норм морали, равно как и традиций, и обычаев, обычно, тоже наказуемо, однако формы наказания могут быть разные: общественное порицание, замечание, отказ в общении, нежелание продолжать в дальнейшем дружеские отношения, осуждение, осмеяние. Иногда, просто осуждающий взгляд, ироническая улыбка или иронический тон сказанных фраз являются достаточно ощутимым наказанием.

Таким образом, правовые, моральные нормы, традиции, обычаи сходны по сути, причинам возникновения; иногда они отличаются друг от друга только формами проявления. Например, воровство осуждается как юридическими стандартами, так и существовавшими ранее и существующими сегодня нормами морали, традициями всех национальностей, обычаями.

*Устои жизни общества, выражающиеся в различных формах – в форме правовой, моральной, традиционной и пр., послужили основой той суммы норм, стандартов, рекомендаций, требований, предъявляемых к поведению и поступкам людей, которую принято, называть этикетом*

В современном обществе практически никакие дипломатические, поли-тические, культурные, экономические и прочие отношения не могут быть свободны от норм этикета

*Этикет (etuquette) – французское слово, означающее манеру, способ вести себя в обществе*.

Современные исследователи жизни общества, историки утверждают, что родиной этикета является Италия XlV в., которая не только отличалась от варварской Англии, Германии и даже Франции уважением к силе, богатству и родовитости, но также полагала обязательным наличие у богатых и знатных людей приятных манер, любезного обхождения, умения вести себя в обще-стве. Более того, весьма желательным считалась также образованность, и это тогда, когда, например, Франция не уважала представителей наук, презирала ученых, считала их занятия бессмысленными. *Исторически этикет возник, прежде всего, во дворцах, поэтому и был назван дворцовым или государственным*.

Естественным образом нормы поведения государей при встречах, развиваясь, дали жизнь *дипломатическому этикету*, поскольку дипломаты при переговорах выражали государственную точку зрения. Одновременно развивался *воинский этикет*, поддерживающий стройность и строгость правил поведения в армии, без которого порядок просто был бы невозможен.

*Появились и другие виды этикета, например – светский, иногда сейчас называемый общегражданским.*

*Самый «молодой» – деловой этикет.* Требования этикета, в том числе и делового, не носят абсолютного характера, они меняются с течением времени, под влиянием факторов, о которых упоминалось ранее. Современному деловому человеку приходится следовать нормам поведения, предписанным деловым этикетом. Можно рекомендовать ему не проста слепо и безоговорочно исполнять требования делового этикета, но постараться понять их внутренний смысл и содержание, которое и делает их необходимыми в деловом общении. Деловой этикет – важная составляющая деловых отношений, базирующаяся на многовековой мудрости, определяющей представления о духовных ценностях (справедливости, честности, верности слову) и ценностях материальных (организованности, высоком дизайнерском уровне).

*Манеры отражают внутреннюю культуру человека, его истинное отношение к морали, его понимание моральных требований, а также – осмелимся сказать – его интеллект.*

*Можно сказать, что деловой этикет – это внешнее выражение внутренней моральности и культуры человека.*

Деловой этикет базируется на следующих принципах:

1) *Здравый смысл.* Нормы делового этикета не должны противоречить здравому смыслу, а здравый смысл подсказывает, что деловой этикет в целом направлен на поддержание порядка, организованности, экономию времени и другие разумные цели.

2) *Свобода*. Имеется в виду, что правила и нормы делового этикета, хотя и существуют и весьма ревностно исполняются, тем не менее не должны препятствовать свободному волеизъявлению каждого делового партнера, свободе выбора партнеров по бизнесу, свободе подбора методов и способов исполнения договоренностей между сторонами. Свобода предполагает также терпимое отношение к проявлению национальных особенностей, культурных национальных традиций, лояльность к свободно проявляемой точке зрения, к раз-личным деловым позициям. Этот принцип делового этикета, как свобода, ограничен здравым смыслом, климатическими условиями, традициями, национальными особенностями, политическим режимом и др.

3*) Этичность*. Весь комплекс норм, стандартов, требований, рекомендаций, составляющий деловой этикет, самой своей сутью и содержанием просто обязан быть этичным, моральным, т.е. деловой этикет целиком и полностью ориентирован на добро. Но, как трактовать эту главную категорию морали, что считать добром и что считать злом в сфере бизнеса – вопрос сложный и неоднозначный. Все содержание данной области знаний, а также учебной дисциплины «Деловая этика» имеют своей главной целью «окружить» деловое общение, бизнес множеством «этических фильтров», которые оставляют аморальное поведение и поступки людей за рамками сферы деловых отношений.

 4) *Удобство*. Нормы делового этикета – не путы, не оковы, не кандалы на руках и ногах партнеров по бизнесу, они не должны сковывать деловых людей, мешая тем самым деловым отношениям и тормозя развитие экономики. Удобным для делового человека должно быть все – от планировки служебного помещения до размещения оборудования в нем, от деловой одежды до правил проведения презентации и требований, предъявляемых к деловым переговорам, причем эти удобства должны быть обеспечены в *равной степени для всех участников деловых отношений.*

5) *Целесообразность*. Каждое предписание делового этикета должно служить определенным целям. Все виды деловых отношений (презентация, деловая беседа, ведение переговоров и т.п.) имеют разнообразные цели, и каждый аспект делового этикета должен им соответствовать.

6) *Экономичность*. Этика деловых отношений не должна обходиться слишком дорого; высокая «стоимость» моральности в делах сама по себе не этична, поскольку представляет собой вычет либо из прибыли организации, либо из доходов отдельного сотрудника. Разумная стоимость – вот то соображение, которым следует руководство-ваться протокольному отделу организации.

7) *Консерватизм*. Корни делового этикета – в этикете государственном, имеющем многовековую историю, в этикете воинском, (столь же почтенного возраста), в светском (общегражданском) этикете, который хотя и не столь давно существует, однако его концепции завоевали прочное место в жизни общества и стали классическими. Консерватизм во внешнем облике делового человека, в его манерах, склонностях, приверженности к тем или иным традициям невольно вызывает ассоциации чего-то незыблемого, прочного, надежного; а надежный партнер в делах – предел желаний для каждого делового человека. Можно понять многих российских бизнесменов, поспешивших, как только Россия вошла в мировую систему рыночных отношений, принять внешний облик дореволюционных финансистов, банкиров; купцов – борода, усы, неспешные движения, старинные речевые обороты. *Надежность, фундаментальность, стабильность – весьма привлекательные в деловом мире черты (и не только в деловом!).* Они имеют содержательную связь с консерватизмом.

8) *Непринуждённость*. Нормы делового этикета должны быть таковы, чтобы соблюдение их не превращалось в нечто навязываемое, отторгаемое психологически; они естественны, исполняемы с легкостью и без напряжения. (Внимание! Не путать непринужденность с бесцеремонностью, расхлябан-ностью, невниманием к окружающим, невоспитанностью!)

9) *Универсализм*. Следует стараться, чтобы каждая рекомендация или норма делового этикета была направлена на многие стороны деловых взаимоотношений.

10) *Эффективность.* Стандарты деловых отношений должны способствовать сокращению сроков исполнения договоров, заключению большего числа договоров, уменьшению количества конфликтов в коллективе.

*В конечном счете мировой опыт доказал, что использование деловой этики является экономически выгодным*.

**ЧАСТЬ ВТОРАЯ**

**ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ**

**2.1. СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА ДЕЛОВОГО ЭТИКЕТА**

## 2.1.1. Требования этикета к рабочему месту и служебному помещению

Состояние служебного помещения и рабочего места сотрудника влияет на эффективность его работы. Это доказано деловой практикой.

Организация рабочих мест в служебных помещениях бывает двух видов –

зальная и кабинетная.

*Зальная* структура допускает размещение практически неограниченного числа рабочих мест в одном зале. Между столами или группами столов ставят легкие перегородки; обычно они не доходят до потолка и лишь визуально создают некоторую иллюзию изолированности; сотрудникам приходится работать в условиях «речевого коктейля».

Зальная система организации труда экономически более выгодна, чем кабинетная. Кроме того, она позволяет менеджеру осуществлять визуальный контроль за подчиненными Но, для тех, кто работает в большом зале, условия труда более тяжелые, чем при кабинетной структуре служебных помещений. Большое количество людей и оборудования, сосредоточенное в одном помещении, хотя и достаточно просторном создает неудобства для работающих. Не все могут справляться с работой в таких усло-виях, это надо иметь в виду как тем, кто нанимается на работу, так и менеджерам и сотрудникам службы управления персоналом, осуществляющим наем.

Часто в служебном помещении ставятся вместе по несколько столов (четыре или шесть). Поверхность каждого стола является индивидуальным сектором ра-боты. Специфическая расстановка столов, впритык друг к другу, позволяет экономить место и дает возможность менеджеру видеть, чем занимаются подчинен-ные. В таких условиях легче обсуждать возникающие вопросы, принимать совместные решения, так как, обычно каждая группа сотрудников занимается сходными или близкими по содержанию проблемами.

Однако, зальная организация рабочих мест в целом, как и совместное размещение столов, допустимы, если условия работы не предполагают потока посетителей к каждому из сотрудников. Трудно вообразить себе посетителей (клиентов – потенциальных или реальных), бродящих в лабиринтах рабочих мест сотрудников.

*Таким образом, эфективность зальной организации рабочих мест заключается в экономичности (попросту, дешевизне) и возможности постоянного контроля за сотрудниками в зале.*

*Кабинетная система* может быть представлена помещениями двух видов.

Первый вид – в помещении, состоящем из одной комнаты, размещаются столы сотрудников (не более 5-8 столов.) В таких условиях каждому из сотрудников удобно работать с посетителями. Однако, чтобы проконтролировать работу подчиненных, менеджеру надо пройти по ряду таких комнат, выясняя, чем заняты его подчиненные. Это приводит к психологическому дискомфорту как для менеджера, так и для подчиненных, чьи рабочие места размещены по кабинетной системе.

Второй вид кабинетной системы – помещение для одного лица (руководителя*). Стандартный кабинет руководителя предполагает наличие трех зон – рабочей, совещательной и зоны неформального общения.* В рабочей зоне находится стол руководителя. Рабочий стол может быть дополнен различными техническими средствами – компьютером, факсом и т.п. Техническое оборудование не обязательный атрибут рабочей зоны, чем выше ранг руководителя, тем маловероятнее наличие техники в рабочей зоне его кабинета. Для работы с техникой есть секретариат. В совещательной зоне находится достаточно большой стол, так как часто совещания проводятся прямо в кабинете, а не в отдельной совещательной комнате. На столе обычно лежит стопка листов бумаги для участников совещания, лежат ручки или карандаши, чтобы можно было сделать запись. Иногда на столе для совещаний находятся схема структуры организации, календари и другая информация. Во время совещания (через 5-10 минут после начала) может быть подан кофе. Он подается секретарем (это входит в его обязанности) каждому из участников совещания. Заметим, что к кофе не принято подавать выпечку.

Зона неформального общения – это несколько кресел, журнальный столик с пепельницей (если руководитель позволяет курить в своем кабинете), иногда, здесь же бар. Мебель и площадь зоны неформального общения зависят от должностного уровня руководителя и масштаба его деятельности.

В современном деловом мире принято стены служебных помещений разного назначения красить или оклеивать обоями светлых нейтральных тонов.

Пол в служебном помещении все чаще стали делать из плитки (в коридорах, холлах). Паркет – дорогостоящее покрытие, паркетный пол – для кабинетов руководителей и парадных служебных помещений, в остальных случаях делают стандартное напольное покрытие с меньшим или большим ворсом или, что уже встречается значительно реже, линолеум.

Вполне уместны украшения в служебных помещениях, однако их допустимый перечень ограничен – это эстампы, картины, гравюры. Содержание вышеперечисленных предметов изобразительного искусства не должно носить агрессивный или провоцирующий уныние характер. Чаще всего это пейзажи, натюрморты, излучающие спокойствие, уравновешенность.

Украшением стен служебного помещения и одновременно официальным «аксессуаром» имиджа организации может служить лицензия, диплом или другой документ, свидетельствующий о высоком уровне исполнения служебных обязанностей или о реализации направлений деятельности.

Прекрасным украшением служебных помещений всех типов могут быть цветы. Они не только украшают, но и создают неформальную атмосферу, смягчают психологическую напряженность. Но не любое растение уместно в служебном помещении. Предпочтительны крупнолиственные цветы, хорошо выглядят также небольшие вечнозеленые деревья в кадках (деревянных или керамических), стоящих на полу. Принято использовать как украшение небольшие скульптуры (обычно в кабинетах руководителей высокого уровня).

Следует также отметить, что неуместно украшать служебное помещение или отдельное рабочее место различными картинками или открытками, присланными «любимой подругой» (другом) и наклеенными на стену.

Недопустимы на рабочем месте предметы личного характера – фотографии членов семьи (хотя бы и в рамках), всякие умилительные фигурки и тому подобные мелкие вещи. Следует помнить, что украшения в служебном помещении не должны быть в избытке, их небольшое количество призвано оттенять строгость и официальность обстановки. Отдельный кабинет не следует превращать в будуар, завешивая стены сплошь картинами, устанавливая повсюду аквариумы и даже мини-фонтаны.

В настоящее время в мировой практике принято оборудовать рабочие помещения организации стандартной мебелью, выпускаемой сериями, комплектами на разные вкусы, большей или меньшей стоимости. Частные компании иногда для служебных кабинетов высшего руководства устанавливают дорогую мебель изготовленную индивидуально, чтобы подчеркнуть должностной ранг хозяина кабинета.

Организация служебных помещений, размещение в них рабочих мест, расположенность различных отделов и служб организации вблизи или вдали друг от друга (например, на разных этажах или в разных концах длинного коридора) – все это оказывает влияние на уровень этичности, проявляющийся в поступках, характере взаимоотношений, поведении отдельных сотрудников и всего коллектива в целом.

Правильная организация труда повышает уровень этичности в организации, так как способствует уменьшению числа конфликтов, снятию психологической напряженности при служебных контактах в процессе совещаний, совместных решений различных вопросов и просто в процессе выполнения служебных обязанностей при повседневной, рутинной работе.

Для обеспечения сотрудника достойным рабочим местом необходимо, руководствуясь организационной схемой предприятия, учитывать «протокольные особенности» данного служебного места, выделенного для сотрудника определённой должности.

**2.1.2. Этикет делового письменного общения и обмене деловой информацией по факсу и телефону**

В современной деловой жизни присутствуют деловые письма, письма-напоминания, письма-уведомления, приглашения и тому подобнее виды письменного общения. В некоторых случаях деловой этикет рекомендует передавать информацию только в письменном виде, например, приглашение на деловой прием, поздравление с юбилейной датой и др. В отдельных случаях, это письменное сообщение может быть сделано обязательно от руки, например, выражение соболезнования никогда не печатается. Благодарность за поздравление (с повышением по службе, по случаю бракосочетания) тоже рекомендуется написать от руки.

Приведём перечень ситуации в деловой жизни, которые принято сопровождать письменными сообщениями:

 – поздравление в связи с юбилейной датой, по случаю бракосочетания, с днём рождения (письменно поздравляют только при наступлении круглой даты получения нового назначения, по случаю выигранного конкурса и т.п.);

 – соболезнования по соответствующему случаю (только от руки);

 – выражение благодарности за прием (на следующий день), за подарок, за

поздравление (лучше от руки).

Подпись под деловым письмом всегда делается от руки; факсимиле в деловых письмах не допускается, так как свидетельствует о неуважении к адресату или об отсутствии к нему интереса.

Уважающая себя компания обязательно пользуется фирменной почтовой бумагой, на которой и пишутся деловые письма.

Почтовая бумага должна быть хорошего качества и разного формата – от стандартного (А4) до небольшого (А8). Цвет бумаги – только светлый (белый, кремовый, светло-серый и т.п.). Вверху или сбоку листа небольшими буквами должно быть напечатано название организации, возможно, ее эмблема или логотип (словесная форма товарного знака); в некоторых случаях также напеча-таны имя и фамилия сотрудника, может быть, и его должность. Вопрос о том, целесообразно ли дать право сотруднику пользоваться почтовой бумагой, где указаны не только название фирмы, но и фамилия, и должность сотрудника, решается руко-водством организации.

Деловые письма могут быть выполнены и на обычной почтовой бумаге, без эмблемы фирмы, но писать письма на почтовой бумаге отеля, где остановился сотрудник организации, не следует, так как на бумаге будет эмблема отеля, а не фирмы, которую он представляет.

 Деловое письмо должно быть написано четко, фразы должны легко читаться, недопустимы назывные предложения, риторические вопросы, метафоры и прочие средства выразительности речи. Рекомендуется традиционное, классическое (с точки зрения грамматики) построение фраз: минимум прилагательных, почти полное отсутствие местоимений. Если в письме затрагивается несколько вопросов, они по смыслу должны быть отделены один от другого. Стиль делового письма – деловитость, отсутствие посторонних фраз. Деловое письмо должно быть предельно коротким, в этом случае оно лучше воспринимается. Грамматика (и орфография, и лексика) должна быть безупречной. Короткое, грамотное, логичное деловое письмо – знак уважения к адресату. Наиболее часто используются в деловой жизни следующие виды деловых писем:

###### *1) Резюме и письмо с просьбой о приеме на работу.*

Эти две разновидности делового письма имеют общую цель – привлечь внимание адресата и пробудить у него желание принять Вас на работу или предварить это еще одним этапом – личной встречей (собеседованием). Разница между резюме и письмом в том, что письмо обращено к конкретному лицу, от которого зависит решение, и надо обращаться к нему, либо используя титул (общепринятое обозначение должности): «Госпо-дин председатель», либо по фамилии: «Господин Кузнецов».

В начале такого письма указываются фамилия, имя и отчество полностью, образование (указываются все учебные заведения, которые автор резюме или письма закончил, в каком году, какой диплом получил, какая квалификация и специальность указаны в дипломе). Далее сообщается настоящее место работы (здесь же целесообразно указать и другие места работы, где соискатель работал ранее, но право выбора за ним). После этого указывается должность, на которую претендует соискатель, но это может быть не конкретная должность, а направление работы, которой хотел бы заниматься соискатель; здесь уместно дать обоснование (пояснение, подтверждение) тому, почему именно эту должность или работу хочется иметь автору резюме (письма).

Составив черновик письма, перечитайте его, представив себя на месте адресата: хотели бы Вы, чтобы потенциальный сотрудник, автор письма (резюме), работал бы во вверенной или принадлежащей Вам организации? Если да, то письмо пора перепечатывать и отсылать, если нет – над его содержательной стороной надо еще поработать.

###### *2) Письмо-заявление об уходе.*

Обычное заявление об уходе содержит должность, фамилию, имя, отчество адресата(в правом верхнем углу), название делового послания (слово «Заявление» – в середине строки). Далее идет текст заявления с просьбой об увольнении с определенной даты. Причина такой просьбы может быть указана, а может и не называться, хотя более этичным является первый вариант.

Некоторые организации практикуют увольнение сотрудника по собственному желанию только после написания им письма-заявления об уходе.

Письмо-заявление отличается более пространным текстом, поскольку принято указывать причину увольнения. Обычно, называется причина, имеющая относительно благополучную психологическую окраску (например желание найти место работы ближе к месту жительства, чтобы тратить на переезды меньше времени, желание освоить новое направление работы и т.п.). В письме уместно выразить благодарность руководству той организации, из которой сотрудник увольняется, за возможность приобрести (или усовершенствовать) свое профессиональное мастерство, за справедливое и доброжелательное отношение. Однако письмо-заявление не должно быть «поминальным плачем», ведь сотрудник увольняется по собственному желанию, поэтому следует соблюсти баланс между желанием уволиться, явно выраженным, и чувством благодарности к оставляемому коллективу и его руководству.

###### *3) Рекомендательное письмо.*

Самый простой вариант рекомендательного письма – визитная карточка рекомендующего и на ней строчки, написанные от руки (в третьем лице): ...рекомендует такого-то (фамилия рекомендуемого); можно добавить слова «как отличного, добросовестного, инициативного» и тому подобные прилагательные. Но рекомендательное письмо может быть и более многословным. В современной деловой жизни принято следующее содержание рекомендательного письма: представление рекомендующего адресату («К Вам обращается…») и повод для обращения, характеристика рекомендуемого (базовое образование, опыт работы, уровень компетентности и профессионализма, личностные характеристики). Иногда к рекомендации прилагается резюме, выполненное претендентом на должность, тогда о наличии резюме упоминается в рекомендательном письме. В заключение в письме излагается просьба встретиться с рекомендуемым, ознакомившись предварительно с данными резюме для принятия окончательного решения. В конце письма – подходящая к данной ситуации «формула вежливости» (данном случае это признательность за внимание, проявленное при ознакомлении с рекомендательным письмом' и прилагаемыми материалами).

###### *4) Письмо-отказ.*

Письмо-отказ используется тогда, когда надо ответить отрицательно кому-либо из претендентов.

Принято считать, что неэтичной является формулировка: «Вы нам не подходите», хотя, вполне возможно, именно это и является причиной настоящего отказа. Более приемлемой и этичной может быть фраза «К сожалению, мы не имеем возможности, в настоящее время, предоставить Вам возможность трудоустройства в силу следующих причин…». Далее следует указать достаточно объективную причину, препятствующую приему на работу (например, невозможности увеличения контингента работающих). Конечно, такая позиция тоже не свободна от упреков в неэтичности, однако из двух зол, как утверждает пословица, выбирают меньшее, поэтому рекомендуется слегка покривить душой, чтобы не наносить психологическую травму претенденту.

###### *5) Письмо-запрос о ходе исполнения дела (договоренности, сделки и пр.)*

Соответствующее деловое письмо должно содержать, прежде всего, напо-минание о том договоре, выполнение которого волнует автора письма: номер договора (или другого документа), дата заключения, суть договора, кем он подписан с обеих сторон. Затем формулируются вопрос и причины, его вызвав-шие («не имеем сведений о …», «не располагаем информацией о ходе ...») В заключение, как обычно, формула вежливости: «Приносим извинения за хлопоты, вызванные необходимостью...»

###### *6) Письмо-благодарность*

Благодарность в деловой практике может быть выражена по самым различным поводам.

 Принято благодарить за поздравление (по случаю юбилея и пр.); за рекомендацию при устройстве на работу; за рекомендованного сотрудника, если он идеально подошел для замещения вакантной должности; за приглашение на прием; за помощь (в предоставление необходимой информации, обработку материалов, в принятии решения и пр.).

Обычно стиль письма-благодарности носит менее официальный характер, чем другие деловые письма. В таком письме, естественно, просматривается эмоциональная окраска положительного свойства, так как письмо должно донести до адресата теплоту и искренность.

###### *7) Письмо-напоминание*

Таким письмом напоминают о назначенном ранее мероприятии, совещании, деловой, встрече, приеме, необходимости выполнить обещанное. Рассылка таких писем вызвана информационной перегрузкой современного делового человека. Содержание такого письма сводится к дате, цели мероприятия и выражению надежды, что адресат «почтит его своим посещением».

###### *8) Письмо-уведомление ( чаще в рекламных целях)*

Такие письма обычно рассылают организации, особо заботящиеся о своих клиентах (покупателях).

Деловое письмо должно производить впечатление безупречности во всем (стиль, правописание, бумага, шрифт ит.д.) Страницы нумеруются, начиная со второй. Письмо должно быть достаточно коротким – так оно легче воспринимается.

Вопрос отправлять ли письмо по факсу или в конверте почтой решается в зависимости от обстоятельств и желания деловых партнеров.

Если письмо отправляется по факсу, то на его первой странице должны быть дата (день, месяц, год отправки сообщения), время, кому оно отправляет-ся (имя и фамилия адресата), номер факса адресата, организация, которую он представляет. Кроме того, в письме обязательны традиционные формулы: «количество страниц сообщения, выключая первую страницу…» и фраза: «если вы не получили все страницы сообщения, пожалуйста, позвоните по телефону…» (далее вписывается номер телефона) или «передайте по факсу» (дается номер используемого факса). После этого пишется слово «comments» (комментарии) и только далее идет текст. Деловое письмо, отправляемое по факсу, подписывается от руки, как все прочие виды писем.

 На все письма принято обязательно давать ответ, даже если ответ отрицательный или адресат затруднился с ответом (суть ответа в данном случае должна быть именно такая: «затрудняюсь с ответом»). Сроки ответа, сущест-вующие в деловом мире, также должны быть выдержаны. Отсутствие ответа или нарушение сроков будет воспринято как неумение вести дела должным образом, и последствия этого не замедлят сказаться.

Кроме деловой корреспонденции, курсирующей между организациями, существует и внутриорганизационная переписка.

Для внутреннего обмена информацией используются как фирменные бланки, так и простая бумага. Содержание внутренней переписки может быть различным, существуют лишь некоторые общие правила: письмо должно быть лаконичным, обязательно проставляется дата, никаких личных инсинуаций во внутренней переписке. Следует осторожно и аккуратно относиться к информации, которая, будучи выведенной за пределы организации, может повредить. Разборчивая подпись обязательна. В остальном, рекомендации по внутриорганизационной переписке совпадают с изложенным ранее.

*Деловое общение по телефону значительно сокращает затраты времени на решение текущих вопросов, позволяет экономить не только время, но и деньги на деловые поездки в другой город или страну.* Невозможно представить себе сегодня деловую жизнь без телефона.

Современные возможности телефонной связи, использующие новейшие технологии (сотовые телефоны и др.) только увеличивают значимость телефона в деловой жизни.

Однако, хотя человек говорит по телефону уже более ста лет, до сих пор не каждый умеет правильно использовать это коммуникационное средство. Поэтому во всем мире распространены учебные, методические, справочные пособия, обучающие правильной манере вести телефонный разговор.

Администрации многих фирм не только снабжают своих сотрудников подобными справочниками, но и организуют курсы обучения телефонному разговору, различные виды проверок, которые позволяют выявить и устранить типичные и нетипичные ошибки в ведении телефонных разговоров.

С точки зрения этики рекомендуются следующие правила делового телефонного разговора:

1) Сотрудник должен снять трубку после первого или второго звонка телефона, так как большее число звонков создает у звонящего впечатление, что организация не очень заинтересована в клиентах (покупателях) или что сотрудники данной организации не отличаются служебным рвением и поэтому не стоит иметь дела с этой организацией.

2) Сотрудник, взявший трубку, должен поприветствовать звонящего в любой приемлемой форме – «Добрый день (yтpo, вечер)», «Здравствуйте», назвать фирму и свою фамилию, отдел, например, «бухгалтерия», и т.п.

3) Нельзя при ответе на любой вопрос говорить категорично «нет». Например, на вопрос: «Если у вас такая форма торговли, как продажа в кредита» – нельзя ответить «нет», если даже это полностью соответствует действительности. Следует сказать. «Хотя мы в кредит не продаем, но я могу Вам предложить другие удобные для покупателя формы продажи наших товаров, например, …»

4) Если звонящий спрашивает сотрудника, которого в данный момент нет, нельзя отвечать: «Его нет» – и класть трубку. Надо ответить: «Этого сотрудника сейчас нет, но он будет позже (например, после 15 ч или с 10 августа, когда выйдет из отпуска, и т.п.)»; «Этого сотрудника сейчас нет, но не могу ли я быть Вам чем- либо полезен?»; «Этого сотрудника сейчас нет, но если Вы согласны подождать минуту, я уточню, когда он будет» и т.д.

5) Если звонок прозвенел в обеденное время, следует сказать «У нас обед» (лучше – «обеденный перерыв»), поэтому прошу Вас перезвонить после ...часов». Некоторые фирмы (например, Сбербанк РФ) рекомендуют своим сотрудникам полный исчерпывающий ответ по телефону даже во время перерыва в том случае, если звонит пожилой человек, так как подобное поведение, соответствует принципам этичности и гуманности.

6) Нельзя в ответ на звонок говорить «Пожалуйста, перезвоните», – без объяснения причин такой просьбы.

7) Не стоит употреблять такие выражения, как: «Говорите», «Привет», «Пока», «Идет», «Ладненько» и т.п.!

8) В том случае, если сотрудник разговаривает по телефону и есть необходимость взять трубку другого звонящего телефона, следует извиниться перед тем, с кем он разговаривает в настоящий момент, взять трубку второго телефона, извинившись, спросить, может ли звонящий подождать, пока сотрудник закончит разговор по первому телефону. Получив согласие на ожидание, надо вернуться к первому телефону, завершить разговор, затем снова перейти ко второму телефону и дать необходимую информацию. В случае, если второй человек на ожидание не согласен, а другому сотруднику перепоручить разговор нет возможности, надо попросить его позвонить позже, причем обязательно указать удобное время.

9) Если разговор затягивается, имеет смысл спросить (и, может быть, не один раз): «Есть ли у Вас время продолжать разговор?»

10) Если у сотрудника нет времени продолжать слишком затянувшийся разговор, а намек на это (см. п. 9) не возымел результата, следует сказать: «Извините, я не имею, к сожалению, возможности продолжить разговор, поскольку он оказался слишком длительным, не могли бы мы с Вами договориться, когда мы сможем еще раз вернуться к этому вопросу?»

11) Следует чаще употреблять сослагательное наклонение глагола (в отрицательной форме), так как это смягчает общий тон разговора: «Не могу ли я быть чем-либо Вам полезен?», «Не могли бы мы остановиться на этом варианте решения?»,«Не могли бы Вы перезвонить завтра, лучше в первой половине дня?» и т.п. Особенно важно овладеть техникой телефонного разговора тем сотрудникам, которые занимаются только телефонными разговорами с потенциальными клиентами.

12) При телефонном разговоре нет возможности видеть лицо собеседника, улавливать нюансы можно только по тону разговора, тембру голоса, темпу речи, интонации. Пособия по телефонным контактам рекомендуют послушать собственный голос, записанный на пленку, чтобы добиться необходимого звучания. Телефон усиливает недостатки речи, это надо учитывать.

13) В случае плохой слышимости можно пользоваться фразами: «Хорошо ли Вы меня слышите?», «Извините, но я Вас плохо слышу», «Не могли бы Вы повторить? Плохо слышно» и т.п.

14) Если в процессе разговора обсуждается несколько вопросов, целесообразно делать выводы, завершать обсуждение каждого вопроса словами: «Итак, можно считать, что по этому вопросу мы с Вами приняли решение?» Причем фраза вопросительного характера должна быть сформулирована таким образом, чтобы ответить на него можно было «да» или «нет» (вопросы такого типа называются закрытыми).

15) Если инициатором разговора являетесь Вы, для того, чтобы Ваш телефонный звонок был результативным, к разговору надо готовиться: правильно выбрать время для звонка, следует четко представлять цель разговора, возможные пути его развития и результаты. Необходимо заранее приготовить сведения, которые могут понадобиться в процессе разговора: цифры, адреса, номера телефонов, календарь и тому подобную информацию. Целесообразно подготовить перечень вопросов, которые необходимо обсудить, правильно определить последовательность обсуждаемых вопросов, т.е. логику развития разговора. Очень важно подобрать первую фразу, которая должна сразу заинтересовать собеседника, расположить его к дальнейшему обсуждению и, даже, в некоторой мере настроить его на определенное решение. Следует заранее найти доводы в пользу предлагаемого решения, постараться предугадать доводы и аргументы собеседника и подготовить контраргументы.

16) Звонить деловому партнеру по домашнему телефону можно, лишь имея на то вескую причину. Надо продумать, в какое время дня сделать этот звонок; следует учесть даже телевизионные программы, просмотром которого может быть занят человек, которому вы собираетесь позвонить.

17) Телефонный разговор; в отличие от личного визуального контакта, имеет ту особенность, что собеседники не видят друг друга, поэтому не могут знать, когда собеседник намерен остано-виться, сделать паузу в разговоре. При телефонном разговоре каждый собеседник должен лимитировать продолжительность своих реплик и периодически делать паузы, чтобы дать возможность высказаться другому.

18) Каждый партнер по разговору должен «держать» тот темп речи, который удобен другому. Для этого следует в тактичной форме осведомиться, правильно ли понимает и успевает ли воспринимать речь второй партнер

19) Надо уметь правильно завершить телефонный разговор, а это несколько более затруднительно, чем при визуальном общении. Можно воспользоваться фразами «Мы, как будто, с Вами обсудили все вопросы?», или «Полагаю, что у нас был успешный (интересный, результативный и т.п ) разговор, не так ли?», или «Итак, думаю, что можно подвести итоги?»

При общении по телефону следует учитывать, что вся нагрузка по передаче эмоциональных эффектов ложится на голос, его громкость, тембр, на скорость речи, тон, интонацию. Старайтесь говорить ровно, доброжелательно. Для передачи этой доброжелательности некоторые зарубежные пособия рекомендуют «улыбаться глазами». Именно тогда голос приобретает положи-тельную, доброжелательную эмоциональную окраску. Ни в коем случае не следует поддаваться соблазну «ответить тем же» на несправедливые упреки или грубые слова, допущенные собеседником. От длительного телефонного разговора его участник устает больше, чем от беседы такой же продолжительности при личном общении. Это может привести к раздражительности, что, естественно, повредит деловым контактам.

Не стоит быть инициатором телефонного разговора, находясь во власти раздражения, огорчения и тому подобных отрицательных эмоций. Плохое настроение неизбежно отразится на тоне разговора, на подборе лексических средств выражения мыслей, и ничего не подозревающий собеседник будет полагать, что это именно его слова, поступки или поведение вызвали не-гативное отношение, что, в свою очередь, приведет к взаимному непониманию, неприязни и, может быть, к конфликтам в деловой сфере.

**2.1.3. Выставки, ярмарки, презентации – нормы этикета**

**и делового общения**

Выставки, ярмарки и презентации стали привычным явлением в российской деловой жизни. Россия, имея собственный опыт, еще дореволюционный, в проведении подобных мероприятий, восприняла также методы и приемы организации ярмарок, выставок, характерные для современного западного мира. Подобные мероприятия имеют свои этические принципы (например, принцип «не критикуй конкурента»), а также свой комплекс норм, правил и стандартов поведения, т.е. свой деловой этикет, о котором следует иметь представление каждому деловому человеку.

*Выставки бывают местные, национальные и международные*. Выставки, выставки-продажи, ярмарки имеют своей целью завязать новые и укрепить старые партнерские отношения, познакомиться с новой информацией, встретиться с единомышленниками и конкурентами, обсудить с представителями своей отрасли и смежных отраслей новые тенденции в производстве и продаже товаров и услуг, вести поиск новых рынков сбыта своей продукции или приобретения сырья, комплектующих и т.д. Перечень целей выставки практически неисчерпаем.

Для активного, прогрессивного современного делового человека значение выставки трудно переоценить. Здесь можно встретиться с покупателями, спе-циалистами, с потенциальными заказчиками, непосредственно общаться с производителями, выяснить их неиспользованные производственные возмож-ности, посмотреть экспериментальные образцы новой продукции.

Работа каждой выставки, как правило, освещается средствами массовой информации, поэтому участие в выставке – дополнительная возможность рекламировать себя и свою продукцию, повод связаться не только со своими клиентами и покупателями, но и с теми, кто мог бы быть ими потенциально. Письма, информирующие о том, что данная фирма примет участие в выставке, целесообразно разослать всем, кого интересует ваш товар или услуга.

Письма-уведомления, направляемые фирмой-участницей выставки реальным и потенциальным потребителям, должны быть краткими; главная цель – вызвать интерес и желание все посмотреть своими глазами. В письме достаточно указать адрес выставки и местоположение на ней фирмы, сроки проведения выставки. Заканчивается письмо фразой типа «Будем рады встретиться с Вами на выставке и показать наши последние достижения». Письма должны быть разосланы по специально составленному, тщательно продуманному списку. Сроки между рассылкой писем-уведомлений и датой открытия выставки должны быть небольшими, чтобы сохранилась острота восприятия и запоминания содержания письма. Кроме писем-уведомлений, могут быть посланы приглашения. В письма-приглашения имеет смысл вложить каталоги или другие информационные материалы.

Иногда выставляющиеся фирмы устраивают небольшой прием, поэтому этикет требует от получивших приглашения ответа – будет ли присутствовать приглашенная фирма (лицо) на приеме или нет. За несколько дней до открытия выставки рабочая группа экспонирующейся фирмы должна обзвонить тех, кто не успел ответить на приглашение, и тактично выяснить их отношение к посе-щению. Такой прием привлечения интереса к выставкам в российской практике, к сожалению, почти не используется.

Пока неизвестной в России является практика рассылки писем после закрытия выставки, а ведь это еще одно рекламное напоминание, однако мягкое, этичное, вполне заслуживающее при-менения в бизнесе.

Письмо-уведомление, как и письмо-благодарность, служит не только информационным целям, они являются напоминанием, пробуждают интерес к фирме, их пославшей, и, естественно, принесет реальные плоды в виде взаимовыгодных деловых контактов. Обычно подготовкой и рассылкой таких писем занимаются отдел рекламы, отдел по связям с общественностью или рабочие группы по подготовке выставочных мероприятий.

Процесс подготовки фирмы-участницы к выставке – процесс длительный и требующий привлечения различных специалистов и сотрудников фирмы, а также организаторов всей выставки в целом.

Первое, что должна решить фирма на высшем уровне менеджмента (директор, председатель правления и т п ), – какова цель участия фирмы в выставке. Фирма может: представить новую продукцию (услуги; технологию), занять новые рыночные секторы, провести сравнения своего уровня технического, технологического и тому подобного развития с тем же у конкурентов, завязать личные контакты производственного характера, провести широкое рекламирование своей продукций (услуг) и т.п. Часто фирма ставит перед собой все цели одновременно и стремится к их достижению.

На *начальном этапе* высший уровень менеджмента определяет сумму, которая может быть выделена фирмой на оплату участия в выставке.

От этого зависит площадь бокса, количество служебных помещений в этом боксе, оборудование и т.д.. Поэтому, после определения суммы, рабочая группа фирмы делает проект экспозиций фирмы на выставке. В рабочую группу обычно включают финансистов, специалистов по рекламе, художников, дизайнеров, сотрудников отдела по связям с общественностью, производственников (технологов, инженеров и т.д.). Результатом такой работы являются чертежи, рисунки, планы размещения, графики присутствия тех или иных специалистов фирмы на выставке и пр., т.е. все то, что, объединяется одним понятием – проект участия фирмы в выставочном мероприятии.

*Второй этап* – согласование составленного фирмой проекта с дирекцией выставки.

*Третий этап* – реализация разработанного и обсужденного проекта: строительство стенда, оформление помещений, оплаченных фирмой, и т.д.

На стенде следует демонстрировать непосредственно продукцию, а не ее фотографии (предпочтительно показать в динамике), экспозиция должна быть яркой, впечатляющей, но не развлекательной. Избыток демонстрируемых объектов притупляет восприятие посетителя, скудость экспозиции также снижает ее эффективность. Экспозиция должна отвечать интересам и запросам различных категорий посетителей. Подача материала на стенде должна осуществляться разными методами: текстовым, графическим, с помощью моделей образцов и т.д., так как однообразно поданный материал мало впечатляет. Стенд должен иметь фирменный знак или название фирмы. Экспозиция, не украшенная цветами, водными эффектами, яркими панно, может оказаться скучной, однако нужна консультация с дизайнером всей выставки, в противном случае стенд может «выпадать» из общего стиля выставки за счет избыточности украшений.

Следует обратить внимание на тексты, которые, как правило, присутствуют в экспозиции; они должны быть выполнены достаточно крупным шрифтом; цветовая гамма шрифта и бумаги – контрастная, шрифт – простой и четкий. Текст должен быть подан лаконично, но без ущерба для информативности, точно, удобно для восприятия и впечатляюще.

Обычно в ходе функционирования выставки бокс обслуживается двумя категориями работников: это сотрудники фирмы, специально для этого выде-ленные, и сотрудники выставочного комплекса, прикомандированные дирекцией к боксу на срок действия выставки.

Присутствие представителей высшего уровня руководства фирмы необходимо в выставочном боксе, так как практика проведения выставок показывает, что посетители, имеющие серьезные намерения по заключению договора, интересуются техническими, технологическими деталями, и иногда проекты договоров разрабатываются в деталях непосредственно на выставке.

В те часы работы выставки, когда менеджеры высшего ранга не имеют возможности присутствовать в выставочном боксе фирмы, с ними должна быть обеспечена прямая связь, чтобы не упустить потенциального клиента.

Для сотрудников фирмы, экспонирующей свою продукцию (услуги) на выставке, сохраняются все требования, предъявляемые в процессе обычной деловой практики. Одежда – повседневная деловая, как для мужчин, так и для женщин. Следует каждому иметь при себе достаточное количество визитных карточек, кроме личных, визитные карточки фирмы.

В процессе работы фирмы на выставке возникают деловые отношения с прессой, с сотрудниками других фирм-участниц, с представителями фирм и частными лицами, целенаправленно посещающих выставку, с людьми, попавшими на выставку случайно.

Тем, кто работает на стенде, следует быть предельно внимательным к каж-дому своему поступку, слову, поведению в целом, во всех видах перечислен-ных выше деловых отношений. Отношения с посетителями следует строить индивидуально, исключительно доброжелатель-но; их основа – тактичность, любезность, обходительность, внимательнось, безупречная вежливость,- точность, корректность (но не болтливость, не фамильярность и т.п.).

Эффективно проведенный выставочный день может «кормить» фирму не один год. Поскольку фирмы, устраивающие выставки, специализируются на этом, штат их сотрудников соответствует направлениям донной работы: архитекторы, строители, дизайнеры, художники, редакторы, специалисты по звуковому оборудованию и пожарной безопасности, страховые специалисты, вспомогательный персонал и пр. Деловой этикет требует от всех перечисленных категорий сотрудников умения разумно сочетать интересы, цели и требования фирм, экспонирующихся на выставке, с целями и требованиями всего выставочного комплекса. Такт, взаимная любезность, отсутствие грубого нажима с обеих сторон, обоюдное желание найти компромисс при возникновении противоречий – вот что должно присутствовать у дирекции и сотрудников всего выставочного комплекса и фирмы, участвующей в экспозиции.

Как правило, в программу выставок даже небольшого масштаба обычно включают теоретическую часть, т.е. научные семинары, научно-практические конференции, встречи в деловых клубах.

Информация об этом должна быть предоставлена фирмам-участницам и широкому кругу интересующихся выставкой за достаточно длительный период времени до открытия, чтобы была возможность для тех, кто желает участвовать в конференциях, подготовить необходимые материалы – диски с фильмами, сборники научных трудов и др.

И еще один важный элемент делового этикета выставок. Речь идет о сроках подготовки, открытия и проведения выставки. Проектный график работ по подготовке и функционированию выставки никогда не может быть нарушен. Даже если одна-единственная фирма сорвала сроки подготовки своей экспозиции, это будет «ложкой дегтя» в общей выставочной «бочке меда», что недопустимо. У посетителя (неважно, к какой категории он относится) складывается неблагоприятное впечатления от сбоев в сроках, качестве оформления стендов, от невыполнения обещаний (фирмами-участницами или фирмой-организатором), что может привести, в конечном счете, к малой результативности выставки. *Безупречность во всем – основная мораль выставочных мероприятий.*

 *Презентация – это в значительной степени персональная выставка*. Одно из назначений презентаций – публичное представление чего-либо нового, недавно появившегося, созданного: книги, кинофильма, организации, нового вида продукции. Роль презентаций в деятельности современной организации трудно переоценить. Принято считать, что задача ведущего презентации напо-минает задачу адвоката: его цель – убе-дить людей понять и принять его точку зрения. Презентация является началом дальнейшего рассмотрения и обсуж-дения объекта. Если презентация терпит неудачу, то дальнейшего рассмотрения просто не будет, но если она успешна, то те, кому она адресована, захотят изучить объект презентации более детально. Обычно презентация считается успешной, если она вызывает желание получить дополнительную информацию.

С точки зрения требований делового этикета презентации делят на:

 *– Презентация организации* (акционерного общества, общественного движения, и т.п.). Цель – рекламирование организации, ее миссии, стратегии, целей (истинных или, увы, мнимых), создание благоприятной репутации в глазах присутствующих представителей СМИ и деловых кругов.

 *– Презентация продукта* (товара). Цель – распространение информации о новой, выпускаемой впервые продукции, или о новом, впервые поступающем в продажу товаре, представление качеств (свойств) этой про-дукции (товара), условий выпуска и продажи, ознакомление присутствующих на презентаций с особенностями транспортировки, хранения продукции (товара) и спецификой ее (его) применения.

 *– Презентация проекта*. Цель – информирование общественности, СМИ о новом проекте (программе), затрагивающем интересы различных групп населения. В перечень целей входит также формирование положительного отношения заинтересованности у лиц, которые могут оказать материальную поддержку проекту. Этот вид презентаций наиболее труден для устроителей, так как восприятие заинтересованных кругов может быть многозначным, противоречивым, взаимоисключающим.

 *– Презентация объема выполненных работ*. Цель – ознакомить достаточно узкий круг людей (например, акционеров) с результатами, объемами и стоимостью работ.

 *– Презентация плана работ*. Цель – информирование круга лиц, имеющих прямое отношение к будущим работам, о том, что будет сделано в определенный период, описание будущих работ, сведения об
исполнителях, предполагаемых результатах, необходимых средствах.

*Подготовка презентаций – сложный, многоканальный процесс, требующий участия различных специалистов: протокольная группа, дизайнеры, художники, архитекторы, оформители, аранжировщики, специалисты по деловой риторике, специалисты по деловым приемам, банкетам и пр.*

*Процесс подготовки презентации* состоит из следующих этапов:

1. Определение цели презентации.
2. Составление списка и анализ состава приглашенных на презентацию.
3. Разработка плана презентации.
4. Выбор метода представления продукта (услуги), проекта и пр.
5. Подбор демонстрационных материалов.
6. Подготовка выступлений.
7. Подготовка к ответам на вопросы.

Важный вопрос, который надо решить: включать ли в число участников представителей средств массовой информации? Если да, то каких? Если нет, то почему? *СМИ все равно получат интересующую их информацию самостоя-тельно, но в этом случае велика вероятность того, что она будет деформиро-вана, искажена.* Поэтому имеет смысл пригласить представителей СМИ, только надо серьезно подумать, каких именно.

В объявлении о презентации и в тексте приглашений указывается главная цель презентации. Надо уметь изложить главную цель презентации в одной фразе, это обеспечит лучшее ее запоминание.

 Главная цель выступления – побуждение к действию. Основная задача выступающего добиться того, чтобы приглашенные, не дожидаясь завершения презентации, «выстроились в очередь» за новым продуктом (услугой) или захотели бы поскорее внести свою фамилию в число спонсоров предложенного проекта.

 Любая презентация, рассчитанная на двадцать минут или на два часа, проводимая одним человеком или целой группой, требует ознакомления присутствующих с порядком ее проведения. Эта часть занимает всего пять-семь минут, но она очень важна, так как аудитория становится осведомленной с тем, что ее ожидает. Прежде всего, надо выразить благодарность присутствующим за то, что они посетили это мероприятие, и выразить надежду, что оно будет для них интересным и полезным. Далее необходимо назвать себя – должность, имя, фамилию и роль на презентации, если кто-либо еще принимает участие в рассказе и показе, следует их также представить. Следует четко сформулировать цель презентации и изложить предлагаемый порядок её проведения

Презентационная речь должна быть построена именно в той последователь-ности, которую Вы изложили в ознакомительной части. Недопустимы длинноты, речь предпочтительна энергичная, информативная, не без юмора, содержащая мотивацию к дальнейшему, более глубокому изучению предмета. Текст, имеющий основой только доверие аудитории к Вам, должен чередоваться с бесспорными цифрами и фактами.

В современной деловой практике продолжительность основного выступления на презентации колеблется от десяти минут до одного часа. Важно правильно распределить время выступления, учесть, что в среднем темп речи, удобный для произнесения и для восприятия – от 90 до 120 слов в минуту; отклонения бывают, но редко. Обычно, основная речь не бывает единственной, ее дополняют речи специалистов организации, проводящей презентацию, длительность которых тоже может быть различной, в зависимости от объёма информации, в них представленной.

Сделать речь, основную или дополняющую, легко воспринимаемой, яркой, запоминающейся, побуждающей к вполне определенным действиям можно, следуя ниже приведенным рекомендациям:

 – Сопроводите речь цифрами, пусть их будет немного, но они должны быть

впечатляющими;

 – Приведите 1-3 ярких примера. Это придает речи убедительность;

 – Пользуйтесь (но умеренно) таким методом достижения выразительности

речи, как риторический вопрос;

 – Используйте юмор для создания непринужденной атмосферы;

 – Предпочитайте простое построение фразы;

 – Устная речь отличается от письменной краткостью, простотой, отсутствием сложных фразеологических оборотов; удерживайте внимание слушающих, меняя интонацию, тон голоса, темп и ритм речи, но все это в пределах здравого смысла, не превращая выступление в клоунаду.

Заключительная часть – апофеоз выступления. Нельзя обойтись без заклю-чения, и оно не должно быть скомкано. В заключительной части следует остановиться еще раз на тех основных, ведущих идеях, которые были высказаны ранее.

Последние фразы должны быть мажорными, пробуждать желание действовать. В заключении не следует высказывать новых идей, надо резюмировать лишь то, что уже говорилось.

Опытный выступающий, как правило, предвидит вопросы, их число и содержание. Но все же следует составить список наиболее вероятных вопросов и подготовиться к ответам на них. Вместе с тем могут возникнуть совершенно неожиданные вопросы.

Существует ряд правил для ответов на вопросы:

 – Предпочтительнее краткий ответ на вопрос;

 – Нельзя в ответе давать заведомо неверную информацию;

 – Эмоционально ответ должен быть доброжелательным;

 – Не следует слишком долго думать над ответом на вопрос. Если не можете

сразу ответить, лучше сказать: «Я не готов сейчас ответить, позвольте выяснить некоторые детали, чтобы через некоторое время, в течение презентаций, подготовить ответ на этот вопрос», или: «Если этот вопрос интересует узкий круг лиц, прошу подойти к главному стенду через полчаса, я смогу подобрать данные для ответа на этот вопрос»;

 – Иногда задающий вопрос превращает его в выступление, пытаясь дать варианты ответов на него. Необходимо тактично прервать спрашивающего, оставив за собой контроль за процессом презентации, не позволять отобрать лидерство у выступающего;

 – Можно провести разграничение вопросов на те, ответы на которые интересуют всех и те, которые интересны малому числу присутствующих. Последних можно попросить задержаться и ответить на их вопросы, когда остальные присутствующие покинут свои места;

 – Иногда у присутствующих на презентации нет вопросов. Выступающий должен предусмотреть такую вероятность и подготовить 2-3 вопроса, которые он может задать, сам сопроводив их такой, например, фразой: «Полагаю, что уважаемую публику может интересовать такой вопрос». Возможно, это подвигнет аудиторию задать другие вопросы;

 – Очень осторожным следует быть с прессой. Некоторые работники средств массовой информации, к сожалению, имеют обыкновение искажать чьи-либо высказывания. В основном это делается для придания сенсационности журналистским сообщениям. Это не значит, что они питают личную неприязнь к Вам, они отнесутся подобным же образом к словам любого человека. При такой ситуации лучше ответить: «Нет, я этого не говорил, я сказал, что ...» (и повторить уже сказанное). Можно добавить: «Прошу точно передать мои слова».

Отдельно следует сказать об использовании наглядно-иллюстративных материалов. Обычно это:

 – Текстовые наглядныё материалы**.** Они помогают выступающему удержать внимание слушателей на определенных аргументах и фактах, демонстрируют логику выступления. Распространенными ошибками являются размещение на плакате слишком большого объема текста и недостаточно крупный шрифт. Можно порекомендовать количество строк на листе – 5-6, количество слов в строке, примерно, такое же. (*Не забудьте об этом, при подготовке к защите*

*дипломного проекта*)

 – Графики и диаграммы.

 – Слайды, видеофильмы, модели, макеты и т.д.

Для выступающего должен быть обязательно приготовлен стакан воды, т.к. напряжение голосовых связок, волнение могут вызвать у выступающего кашель, что спровоцирует смущение. Глоток воды успокоит горло.

В заключение приведём несколько простых советов впервые выступающему на презентации.

Пусть внимание публики Вас не смущает, помните, что объект презентации интересует собравшихся гораздо больше, чем Ваша персона. Попытайтесь испытывать искреннюю симпатию к аудитории, и она ответит Вам тем же. Пусть Вас не пугает волнение перед презентацией. Даже те, кто провел не одну и не две презентации, волнуются, правда, не слишком сильно, но они умеют держать себя в руках, и посторонним это волнение незаметно. Заставьте себя быть уверенным в успехе, и эта уверенность передастся аудитории.

Подготовке текста и иллюстративного материала уделите побольше времени. Это позволит Вам не беспокоиться о том, что выступление будет слишком коротким и не произведет должного впечатления.

Во время выступления не надо поворачиваться боком или даже спиной к аудитории.

Если уровень внимания аудитории снижается, не волнуйтесь, постарайтесь привлечь внимание присутствующих интересным примером, может быть шуткой. Говорить следует спокойно, не быстро и не медленно.

 Помните, что уверенность в себе, спокойствие, успех выступления на презентации обеспечиваются опытом, поэтому приобретайте его!

**2.1.4. Деловые приёмы.**

При словах "прием", "банкет", "ужин" обычно возникают ассоциации, связанные с отдыхом, развлечениями и тому подобными приятными вещами, не требующими напряжения и мобилизации сил, профессиональной компетентности, умения следить за собой. Однако, прием в деловой сфере – это, прежде всего, служебные обязанности, причем не только для организации-хозяйки, принимающей гостей, но и для организаций, выполняющих роль гостей.

Тема деловых приемов – очень широкая, затрагивающая большое число аспектов. Рассмотрим основные аспекты этой темы.

 *Цель и назначение деловых приёмов.*

Деловые приемы хотя и имеют более свободную, раскованную атмосферу, чем деловая встреча или деловые переговоры, но преследуют ту же самую цель: заключение взаимовыгодных сделок.

Полуофициальная обстановка приемов позволяет присутствующим завязать полезные знакомства, обсудить в целом будущие выгодные для участвующих партнеров контракты, расширить и углубить уже имеющиеся контакты, обменяться взглядами и мнениями, позволяющими лучше узнать экономические, финансовые и прочие позиции и притязания будущих партнеров, их особенности в организации дела. Кроме того, для опытного делового человека наблюдение за поведением, поступками приглашенных на прием может быть источником информации, которая в свою очередь послужит одной из базовых составляющих при принятии решений о заключаемой сделке.

Иногда переговоры между двумя фирмами затягиваются, возникает тупиковая ситуация, когда ни одна, ни другая сторона не хочет (или не может) уступить, пойти на компромисс, но и не желает прекращать переговоры, поскольку есть вполне реальная возможность получения выгоды. Многоразовые встречи и обсуждения не приводят к ликвидации тупиковой ситуации, безрезультатная дискуссия продолжается. В таком случае часто организация приема (завтрака, ужина, обеда) помогает создать непринужденную атмосферу, ближе узнать партнеров, облегчает проведение переговоров и способствует заключению контрактов.

Таким образом, *цель любого делового приема – способствовать заключению взаимовыгодных договоров*.

Кроме этой цели, могут быть и другие: *отпраздновать юбилей фирмы, достижение значительных финансовых результатов, расширение сферы деятельности фирмы,* поскольку это дает повод провести время в непринужденной, радостной обстановке. На выставках, ярмарках, презентациях, как правило, также устраиваются деловые приемы с целью создания благоприятных неформальных условий для развития партнерства.

Однако, участие сотрудников приглашенной организации в деловом приеме – это не просто приятное время провождение, а исполнение служебных обязанностей. Менеджер, руководитель (или рядовой сотрудник), приглашенный на прием, прежде всего, должен постараться поговорить с интересующими его фирму людьми, лучше узнать склонности, привычки, а следовательно, и характер предполагаемых партнеров, упрочить знакомство, завязать беседу на важную для него и его фирмы тему.

Если же человек принадлежит к сотрудникам фирмы, проводящей прием, его обязанности усложняются. На протяжении всего приема он должен следить за ходом приёма, проводить представление приглашенных друг другу, организовывать многочисленные встречи и беседы отдельных групп гостей, следить за тем, чтобы никакой гость не оказался в одиночестве, поскольку это может подействовать на него угнетающе и испортить впечатление от приема. Кроме того, сотрудники фирмы-хозяйки должны на протяжении всего приема осуществлять контроль за обслуживающим персоналом, чтобы не допустить их сбоев и ошибок.

 *Приглашения на приём*

Приглашения обычно выполнены типографским способом, а дополнительные сведения (фамилия, имя, отчество приглашенного) могут быть вписаны от руки. В приглашении не ставятся дата отправления и подпись. Первые строки приглашения дают информацию о том, кто (какая организация) и по какому поводу приглашает на прием. Обычно используется оборот "приглашает" или "имеет честь пригласить", далее идет фамилия, имя, отчество приглашаемого.

Иногда фирма-хозяйка отправляет приглашение другой фирме без указания фамилий приглашаемых. Текст, при этом, может быть следующим: "Фирма М приглашает двадцать сотрудников фирмы N на банкет по случаю..." В современной деловой практике это встречается довольно часто. В такой ситуации фирма, сотрудников которой приглашают, сама определяет фамилии тех, кто будет присутствовать на приеме, и передает список фамилий приглашающей фирме. Сотрудники, чьи фамилии есть в списке, должны предъявить охране при входе документ, удостоверяющий личность (первому лицу приглашаемой фирмы должно быть послано именное приглашение).

Во второй части приглашения указывается, какой будет форма приема (обед, коктейль и др.), когда он состоится и где.

В приглашении на завтрак, бокал шампанского, бокал вина, коктейль принято указывать время начала и окончания приема, например 12.00-13.30.

Приглашение, как правило, содержит просьбу о подтверждении намерения присутствовать на приеме. Принято эту просьбу обозначать в правом нижнем углу заглавными французскими буквами: R.S.V.P, ("Repondez s'il-vous-plent" ~ "Ответьте, пожалуйста"). В этом случае надо подтвердить свое присутствие или сообщить о невозможности присутствия. Если в правом нижнем углу приглашения стоит "regrets only" - "только извинения", то подтверждать свое присутствие не надо, но о невозможности присутствия нужно сообщить обязательно. Все общепринятые условные тексты в этикете (аналогичные тексту, данному выше) обычно бывают представлены на французском языке, языке "страны галантности", хотя родина этикета – Италия. Однако американская деловая активность пробила дорогу подобным же английским фразам, которые, тем не менее, присутствуют не самостоятельно, а после соответствующих французских.

Ответить на приглашение и подтвердить свое присутствие или сообщить об отсутствии полагается в течение суток со дня получения приглашения. Подтверждение можно сделать по телефону или факсу – последнее предпочтительнее, так как сохраняет текст подтверждения. Отказ рекомендуется обязательно оформить письменно в виде почтового послания или по факсу; в письме-отказе кратко указывается причина, по которой приглашенный не может присутствовать. Обычно нельзя передавать свое приглашение другому лицу (иногда можно – но обязательно согласовать).

Приглашение, как и визитная карточка, печатается на бумаге хорошего качества, белой или любого светлого оттенка. Неуместными считаются различные украшательские элементы Строгий шрифт, ясный и четкий текст с соблюдением правил этикета и с использованием обязательных "формул вежливости" – вот что требуется от идеального приглашения на деловой прием.

 *Одежда участников приёма.*

На дневных приемах (в отличие от дипломатических) фрак или смокинг не требуется.

Для мужчин рекомендуется костюм однотонный, днем (летом) – светлый, вечером – темный; рубашка однотонная; туфли темные, закрытые, (летом можно светлые); галстук обязателен.

Не принято надевать длинные вечерние платья (женщинам), минимум украшений.

 *Характер приёмов.*

Деловые приемы можно классифицировать следующим образом: приемы, проходящие сидя, с наличием посадочных мест и приемы – стоя (без посадочных мест). Приемы можно так же, разделить на дневные и вечерние.

Рассмотрим основные виды приёмов:

1) «Бокал шампанского», «Бокал вина». Время проведения 12-13 часов дня. На стол (или на поднос) ставятся стаканы (бокалы) вверх дном. Не полагается стоять у стола. Дамы в руки бутылки и сигареты не берут. Не принято курить. Тост (и, как правило, только один) произносит хозяин приема.

2 ) «Завтрак с рассадкой». Время 12-15 часов; продолжительность 1,5 часа; на стол подаются 2-3 блюда холодной закуски, одно – горячей; вино белое и красное.

3) «Фуршеты» (шведский стол, коктейли, вино). Время 16-19 часов; продолжительность 2 часа.

4) «Обед» (в нашем понимании ужин). Время 20-21 час, продолжительность 2-2,5 часа; подают крепкие напитки к закускам, затем вина, к мясу – красные, к рыбе – белые, а к кофе – ликер или коньяк.

5) «Ужин». Время 21 час и позже.

 *Рассадка за столом.*

При немногочисленном приеме (10-12 человек) приглашенные рассаживаются за столом сами, без подсказки фирмы-хозяйки.

Если же, деловой прием рассчитан на несколько десятков или сотен человек, а крупные фирмы, как правило, устраивают именно такие приемы, целесообразно тщательно продумать расстановку столов и определить места для гостей.

Если прием проводится в арендованном помещении, например, в банкетном зале ресторана, то персонал ресторана, учитывая специфику своей работы, предложит наиболее эффективную и одновременно удобную расстановку банкетных столов.

Современные организации часто имеют собственные помещения, отведенные под деловые приемы; как правило, таких помещений бывает несколько – для разного числа гостей. В небольшом зале неразумно устраивать приемы для большого числа гостей, а небольшое количество приглашенных будет себя чувствовать неуютно в большом, просторном зале. Если прием рассчитан на достаточно большое число гостей, следует позаботиться о том, как их рассадить, и о том, как довести информацию об этом до приглашенных.

Классический, пришедший из глубин светского этикета способ – карточка с фамилией (и титулом, разумеется), которую следует положить на самый высокий бокал или фужер около каждого места. Такой метод годится, если

 Первый вариант (буквой «П»):

ХХХХХХХ

 стол

дверь

Второй вариант (буквой "Ш"):

ХХХХХХХ

 стол

дверь

Третий вариант (буквой «Т»):

ХХХХХХХХХ

Стол

 дверь

Четвёртый вариант (нестандартный):

     

Дверь столы

     

Знаками "х х х х х" отмечены места почетных гостей.

 **Рисунок 2.1.4.1.**

число гостей не более 10-12 человек. При организации современных деловых приемов с большим количеством гостей обычно план рассадки вывешивается в нескольких местах перед входом в зал, где будет проходить прием, либо изображается на специальном листе – и вкладыше в приглашение, либо выдается каждому приглашенному при входе в зал. Если в приеме участвуют иностранцы, то участники приема чередуются с ними с учетом знания языка.

Кстати, что если гость сел не там, где ему предписывалось, его можно попросить пересесть, сопроводив просьбу словами: "Вам там будет гораздо удобнее". *Если гость возражает, настаивать не следует*, а для гостя, которому положено сидеть на уже занятом месте, можно поставить дополнительный стул. Однако воспитанный человек сядет там, где предписано устроителями приема, а, допустив ошибку, в ответ на мягкую просьбу пересесть – сделает это с извинениями, не привлекая к данному факту внимания.

Столы для рассадки гостей могут быть поставлены в помещении различным образом. Типичные варианты показаны на рисунке…. Можно придумать и другие способы расстановки столов, однако классические варианты предпочтительнее.

 Самые почетные места те, которые расположены лицом к свободному пространству, т.е. к входной двери. Однако одновременно с этим почетное место должно быть максимально удалённо от входной двери. Если конфигурация помещения такова, что затруднительно выполнить два первых требования, почетные места можно выбрать из тех, которые расположены лицом или, хотя бы, боком к окнам. Наименее почетные места – в конце стола спиной к входной двери.

### *Поведение за столом.*

Поведение человека за столом – целая наука! Поскольку деловые приемы являются неотъемлемой частью деловой жизни, современные школы бизнеса, колледжи и другие учебные заведения обучают будущих руководителей, бизнесменов правильно вести себя за столом, проявлять вежливость и предупредительность по отношению к соседям, есть не только красиво, но и "безопасно" для окружающих, т.е. без риска опрокинуть рюмку или уронить вилку на одежду рядом сидящего человека.

*Главная и самая общая рекомендация, которую можно дать относительно поведения и манер во время присутствия на деловом приеме: постарайтесь сделать свое общество приятным для окружающих.*

За столом совершенно недопустима неумеренная жестикуляция. Это может привести к тому, что вино прольется на чью-либо одежду, упадет и разобьется тарелка и т.п. Все нормы и правила поведения за столом выработаны многими поколениями и в своей основе имеют, прежде всего, здравый смысл, а также правила гигиены, гуманное отношение к людям и т.п.

На деловом приёме имеет смысл придерживаться того темпа еды, который установился в целом за столом. Если кто-либо будет есть слишком быстро или слишком медленно, это обратит на него внимание окружающих и отвлечет их от главной цели делового приема. Манеры каждого участника приема должны быть таковы, чтобы присутствующие могли сосредоточить свое внимание именно на деловой стороне общения.

Элементарные правила поведения за столом – стараться есть, и пить тихо, в идеальном случае беззвучно. Не должно быть слышно стука ножей или вилок. Следует отрезать кусочки того, что лежит на тарелке (мясо, бутерброд с рыбой и т.д.), по потребности, а не нарезать сразу. Если трудно дотянуться до какого-либо предмета на столе, надо попросить его передать, а не вставать с места и, нависая над столом, с риском окунуть рукава пиджака в чужие тарелки, доставать с трудом до желанной салатницы. Не следует класть локти на стол (можно задеть соседа или его столовый прибор). На столе находятся только кисти рук, а локти, по возможности, прижаты к телу. За столом следует сидеть прямо, не наклоняясь над тарелкой. Вилку и нож следует держать пальцами, а не ладонью. Справочники по этикету рекомендуют не доедать с тарелки все до последней крошки. Однако этот совет нельзя принимать, как догму. В Германии, например, сочтут, что блюдо гостю не понравилось, если он оставит часть его на тарелке. На деловых приемах чокаться не принято. Уж если это делать, то только по отношению к ближайшим соседям по столу, остальных можно поприветствовать, слегка приподняв бокал, легким наклоном головы.

Представители принимающей гостей организации, т.е. хозяин или хозяева, (например, члены Совета директоров) садятся первыми, чтобы создать непринужденную атмосферу, в которой приглашенным проще тоже сесть за стол. Официальный тост произносит хозяин приема. При этом полные бокалы участников во время тоста стоят на столе. Первым начинает есть хозяин, чтобы подать пример. Но он не должен первым вставать из-за стола. Ему разрешается сделать это только, когда из-за стола встал последний гость. Не следует бояться того, что в этом случае хозяину придется находиться за столом бесконечно, как уже упоминалось ранее, начало приема и его продолжительность указаны в приглашении. Кроме того, можно надеяться, что нормы этикета каждый присутствующий знает и не заставит первых лиц фирмы-хозяйки слишком уж долго томиться за столом в ожидании того, когда насытится последний гость.

Мужчина сопровождает женщину к столу, усаживает ее справа от себя, после чего может сесть сам. Право на внимание и помощь мужчины принадлежит женщине, сидящей справа от него, но женщина, сидящая слева, также не должна оставаться вне его поля зрения. Мужчина за столом должен оказывать одинаковые знаки внимания и знакомым женщинам, и женщинам, которым он не представлен.

За столом принято вести беседу. Если число участников приема небольшое, беседа бывает общей. Если число гостей более 30-40 человек, беседуют сидящие рядом. Не принято переговариваться через головы соседей. Если очень нужно что-либо сказать сидящему через одного человека, надо это сделать, отклонившись назад (за спиной непосредственного соседа, а не перед его лицом).

При разговоре с одним соседом нельзя поворачиваться спиной к другому. Если вилка, нож или ложка упали на пол, следует попросить официанта принести другой прибор (хорошо обученный персонал, обслуживающий деловой прием, обычно сделает это сам, не дожидаясь просьбы). Недопустимо вслух делать замечания о недостаточно хороших манерах кого-либо. Некрасиво дуть на какое-либо слишком горячее блюдо с целью остудить его. Следует подождать, пока предложат добавку, а не протягивать тарелку с просьбой об этом. Нельзя пользоваться обратной стороной вилки или ножа. По окончании обеда салфетку, не складывая ее, кладут на стол слева или справа от прибора. *Можно порекомендовать каждому из приглашенных, не быть – тем, кто встал из-за стола последним*. Нельзя промокать кусочком хлеба остатки соуса! Если, нет желания есть какое-либо блюдо, надо просто сказать: "Благодарю, не надо", а не пускаться в длительные объяснения относительно больной печени или слабого желудка, осведомляясь одновременно о их состоянии у соседей. Нельзя давать никаких отрицательных характеристик подаваемым блюдам, но и излишнего восхищения демонстрировать не стоит; можно высказать похвалу, но умеренно.

Курить за столом можно, если на столах расставлены пепельницы примерно на расстоянии 1-1,2 метра друг от друга. Если пепельниц нет, не стоит спрашивать разрешения закурить у соседей. Дело в том, что протокольная группа фирмы-хозяйки продумывает этот вопрос и принимает решение о возможности курить за столом в зависимости от общего числа приглашенных, числа курящих гостей и т.д. Если курить в зале не разрешается, то поблизости должно быть оборудовано курительное помещение – чистое и удобное (информация об этом развешивается в нескольких местах).

*Основное правило – ограничение употребления спиртных напитков. И совсем недопустимо уговаривать партнера выпить, если он отказывается.*

###  *Беседа за столом.*

Беседа является основной целью и сутью деловых приемов. За столом не принято говорить о делах Беседа за столом должна носить общий характер. О делах будут разговаривать потом, когда закончится застолье, длящееся обычно от 1,5 до 2 часов. За столом же следует затрагивать только общие темы – о погоде, о культуре и искусстве, причем не рекомендуется углубляться в какие-либо темы, так как это может привести к спорам и даже конфликтам.

Общепринятые в светском этикете ограничения на тематику застольных бесед действуют и в деловом этикете: не принято говорить о здоровье, о болезнях и недомоганиях, о заработной плате (вообще о доходах), семейных проблемах и неурядицах, спорах и конфликтах с руководством. Желательно в разговоре избегать длинных монологов. Не следует спрашивать собеседников о возрасте или их должностном ранге. Некрасиво говорить плохо об отсутствующих.

Полезно не только говорить в соответствии с правилами этикета, но и уметь слушать, т.е. не прерывать собеседника, смотреть на него со вниманием и интересом, давать ему высказать свою мысль полностью, показать собеседнику (выражением лица, позой и т.п.), что тема разговора интересна.

Нельзя во время приема (обеда, ужина, а ля фуршет) вести жесткие, решающие по ценам и условиям контракта переговоры. Совсем нетактично вести такие переговоры после принятия спиртных напитков.

**2.1.5. Сувениры и подарки в деловой сфере**

В деловой практике часто приходится дарить и принимать сувениры и подарки. Это улучшает деловые связи, демонстрирует благожелательное отношение, свидетельствует о хороших взаимоотношениях коллег по работе.

В чем различие между сувениром и подарком? Подарок – это то, что дарят, а цель сувенира – напомнить о какой-либо встрече или событии. Подарки может делать сотрудник сотруднику, коллеги сотруднику, сотрудники шефу (руководителю), руководитель секретарю, фирма сотрудникам, фирма фирме. В современной деловой практике принято дарить подарки по случаю:

 – юбилейной даты в деловой жизни сотрудника;

 – юбилейной и других значительных дат в жизни фирмы;

 – государственных праздников (День независимости и пр.);

 – общемировых праздников (Новый год, Рождество и пр.);

 – личных дат в жизни сотрудников (свадьба, новоселье, юбилей, получение

диплома и пр.);

 – деловой встречи с зарубежными партнерами (первыми подарки преподносят представители принимающей фирмы) и т.д.

В деловой сфере принято использовать в качестве подарков такие вещи, как записные книжки, ежедневники, деловые календари, авторучки, пепельницы, значки (в наборе), брелки для ключей, зажигалки и другие предметы, используемые в основном на рабочем месте. Кроме того, хорошим подарком является гравюра, эстамп, особенно если их содержание напоминает о чем-либо, связанном с определенной датой, местностью, фирмой, страной. Можно подарить небольшую картину. Чаще всего это картины молодых, начинающих авторов.

Вполне приемлемым подарком может быть книга (подарочное издание), причем хорошо, если она имеет отношение к интересам того сотрудника, которому предназначен подарок: книги по вопросам охоты, рыболовства, книги с репродукциями картин известных художников и т.п. Хороший подарок – коробка дорогих конфет. Спиртные напитки дарить можно, однако необходимо помнить, что они должны быть в фирменной картонной коробке, кроме того, крепкие спиртные напитки не принято дарить женщине. Иностранным деловым партнерам можно подарить сувенир, имеющий национальный характер: гжельскую керамику, жостовский поднос, палехские изделия и т.п. Исключение составляют матрешки – их слишком много за рубежом. Цветы в качестве подарка уместны всегда. Но можно ошибиться – например, в Китае белый цвет символизирует траур.

Очень хорошо, если подарок украшен монограммой фирмы или дарственной подписью, особенно если этот подарок от фирмы сотруднику или сотрудникам. Группа сотрудников, решившая сделать подарок своему коллеге, например чашку с крышкой, чтобы пить кофе каждый день на рабочем месте, может заказать соответствующую надпись на этой чашке; надпись будет напоминать о дружеском отношении коллег к данной персоне.

Не рекомендуется дарить личные вещи: губную помаду, духи, галстук, шарф и т.п. Справочные пособия всего мира настойчиво напоминают, что дарить часы не следует – это плохая примета и в западной, и в восточной культуре.

Подарок должен быть упакован в коробку, коробка может быть завернута в красивую оберточную бумагу (или оставлена без нее), обвязана лентой. При вручении подарка произносятся соответствующие фразы поздравительного содержания. В знак уважения и особого внимания подарок обычно вручается двумя руками, с легким поклоном (исключение составляют мелкие предметы, например коробка с авторучкой); принимается подарок также двумя руками.

Получивший подарок, согласно правилам этикета, должен его развернуть, т.е. снять упаковку (но не с цветов!), достать из коробки, выразить умеренное удовольствие, так как восхищение подарком, излишние восторги неуместны. Затем можно снова положить подарок в коробку и убрать ее.

Следует еще раз подчеркнуть, что уместнее всего выбрать тот подарок, который можно использовать в служебной обстановке.

Иногда, при особо торжественном случае, к подарку прикладывается так называемый адрес, т.е. текст поздравления, подписанный коллегами или руководством фирмы. Обычно вручение адреса носит торжественный характер и приурочено к празднованию юбилейной даты фирмы или лица достаточно высокого уровня управления. В остальных случаях высокий стиль текста может быть "разбавлен" некоторыми юмористическими вкраплениями, да и весь поздравительный текст может носить шутливый характер, если подарок посвящен, например, новоселью сотрудника.

Тому, кому группа сотрудников поручила выбрать и купить подарок для коллеги, или тому, кто это должен делать по долгу службы (сотрудник протокольной группы), предстоит решить весьма трудный вопрос: какова должна быть стоимость подарка, чтобы он выполнял функцию напоминания, вызывал приятные ассоциации и при этом не был замаскированной взяткой?

В мировой деловой практике этот вопрос решен следующим образом: стоимость подарка, преподнесенного кем-либо сотруднику из внешнего по отношению к данной организации мира, *не должна превышать двадцати долларов.* Можно порекомендовать не превышать этот уровень и при выборе подарка сотрудниками для своего коллеги (т.е. внутри организации), однако в этом случае диапазон стоимости шире, подарок может быть и дороже, и дешевле – по желанию дарящих.

Некоторые крупные фирмы Запада разрешают своим сотрудникам принимать подарки "со стороны" на сумму не более пятидесяти долларов.

Трудно определить верхний предел стоимости подарка для российской деловой практики. Можно ограничиться лишь призывом не делать очень дорогих подарков, поскольку это может быть расценено как взятка, обязывает того, кому сделан подарок, к определенным действиям (ответному, столь же дорогому подарку), свидетельствует о безграмотности дарящего (или протокольной группы) в вопросах делового этикета.

Как быть сотруднику, получившему подарок, стоимость которого явно выше допустимой, т.е. подарок представляет, по существу, взятку?

В том случае, если такой подарок вручен лично, следует поблагодарить за внимание, за любезность, а затем сказать: "К сожалению, я не могу принять подарок по причине его высокой стоимости". Если подарок прислан по почте или доставлен специально выделенным лицом, его следует отправить назад с запиской такого же содержания. Однако, можно порекомендовать и другой вариант действий сотрудника, получившего подарок высокой стоимости. Он может обратиться к своему непосредственному руководителю, который направит сотрудника в протокольную группу или адресует его к правилам внутреннего распорядка фирмы, где обычно даются рекомендации о том, как поступить в подобной ситуации.

В последние десятилетия, в регламентирующих протокольные дела документах некоторых фирм, появилось указание о том, что, в случае получения подарка высокой стоимости сотрудником, он не должен возвращать его дарителю, а обязан передать подарок в казначейский отдел фирмы, соответствующим образом оформив акт передачи.

Отдельно следует сказать о подарках фирме. Они, как правило, должны быть снабжены дарственной надписью (гравировка или прикрепление специальной таблички к подарку). Обычно такие подарки не носят утилитарной направленности (например, макет скульптурного изображения Богдана Хмельницкого, картина, на которой изображено здание фирмы или портрет первого лица фирмы, и т.п.). Практически в любой фирме в кабинете первого лица (или в других кабинетах менеджеров высокого уровня) есть специальные полки и шкафы, где размещены памятные подарки, сделанные по различным поводам фирме. Специальная табличка или надпись на таких подарках указывает, когда, кем и по какому случаю преподнесен данный подарок. Такие выставочные ряды подарков в кабинете первого лица или, возможно, в специально выделенном для этого помещении обычно характерны для старых, почтенных фирм, имеющих длинную историю существования, и служат предметом гордости руководства фирмы, а также прочих сотрудников.

Особое внимание следует проявить, если подарок предназначается для подношения на деловых встречах, носящих международный характер. Протокольная группа в этом случае должна изучить национальные и культурные особенности страны того участника деловой встречи, для которого предназначен подарок. Следует знать, что принято и что не принято дарить в той стране, из которой приехал бизнесмен, каковы особенности самого процесса дарения, наконец, личные интересы гостя, иначе желание сделать приятное участнику международной деловой встречи, т.е. сделать эту встречу менее формальной, может привести к противоположному результату.

Таким образом*, дарение в современной деловой практике распространено повсеместно, однако необходимо рекомендовать потенциальным дарителям консультироваться с протокольной группой своей фирмы, даже если подарок предназначен для сотрудника своего коллектива и тем более, если подбирается подарок для сторонней фирмы*. Сегодня практически каждая фирма имеет протокольную группу или хотя бы, одного сотрудника, хорошо знакомого с нормами делового этикета и способного дать необходимую консультацию.

**2.1.6. Приветствия, представления, титулование, визитная карточка.**

Согласно общим правилам вежливости, первым *приветствует* мужчина женщину, младший старшего, проходящий стоящего, опаздывающий ожидающего, входящий тех, кто находится в помещении.

Эти нормы, конечно, сохраняются и в деловом этикете, однако на первый план выступает должность. Например, женщина-секретарь первой приветствует своего руководителя (мужчину), стоящие и беседующие возле дверей высшего учебного заведения студенты, первыми приветствуют проходящего мимо ректора и т.п. – т.е. *нижестоящий по должности первым приветствует вышестоящего*. Однако и здесь могут быть отступления от правил, например, молодой генеральный директор (мужчина), если он хорошо воспитан, не станет дожидаться приветствия от своего заместителя по финансовым вопросам (женщины), а поздоровается с ней первым, хотя она ниже его по должностному рангу.

Вообще, стоит заметить, что нет строгих правил того, кому с кем следует здороваться первым; обычно в повседневной деловой практике первым здоровается тот, кто первым другого увидел, если нет уж слишком большой разницы и в должностном ранге, и в возрасте.

Приветствуя женщину или старшего по должности или возрасту, мужчина обычно встает – и это предписывает светский этикет. Женщина в деловой обстановке приветствует входящего сотрудника вставая, если входящий значительно выше её по должности. Лицо нижестоящее приветствует лицо вышестоящее вставанием.

При приветствии лучше всего пользоваться традиционным официальным «Здравствуйте». «Доброе утро» принято говорить до 12.00 часов, «Добрый день – до 18.00 часов, «Добрый вечер» – после 18.00 часов. (Три последних приветствия не рекомендуется использовать при обращении к вышестоящим лицам, хотя последние могут таким образов адресоваться к нижестоящим).

Если обстоятельства таковы, что приветствие голосом нецелесообразно – слишком большое расстояние или между здоровающимися есть стоящие или проходящие по коридору другие сотрудники, имеет смысл лишь обменяться поклонами. Поклон – это не кивок головой, при поклоне голова фиксируется в наклоненном состоянии на 1-2 секунды. Поклон может быть формальным, вежливым, заискивающим, пренебрежительным, холодным, теплым, полным уважения, изящным, глубоким – этичны поклоны, несущие положительную энергетику.

На улице сотрудники приветствуют друг друга, руководствуясь теми же правилами, однако мужчине следует приподнять шляпу или хотя бы прикос-нуться к ней рукой. Это правило не касается других головных уборов.

Приветствие может сопровождаться рукопожатием, но при ежедневном общении каждый день пожимать руки друг другу не принято. При рукопожатии мужчина перчатку снимает, женщина – нет. Первым руку протягивает женщина – мужчине, а старший по возрасту – младшему.

Однако, и эти общепринятые правила этикета уступают в сфере деловых отношений первенство другим правилам, где главный критерий – должностной статус, т.е. руку первым протягивает старший по должности, но, отступления есть и здесь. Для тех, кому трудно запомнить, кто и кому первым протягивает руку, можно сделать маленькую подсказку: руку первым протягивает тот, кто «снисходит» до партнера, а «снисходит» тот, у кого более привилегированный статус в обществе – это «прекрасный пол», человек более старшего возраста или занимающий более высокую должность.

Рукопожатие не должно быть ни слишком сильным, ни слишком слабым. Нельзя трясти или встряхивать чужую руку, сжимать ее двумя своими руками, протягивать лишь пальцы руки.

Что касается *представления,* то здесь в основе делового этикета также лежат правила этикета светского.

Согласно деловому этикету представить кого-либо – значит назвать его имя, фамилию, должность, организацию, в которой он работает. Для того чтобы иметь право кого-либо представить кому-либо, представляющий обязан быть знакомым с обеими сторонами.

Представляют мужчину женщине, младшего по возрасту старшему по возрасту, имеющего более низкий должностной статус тому, кто имеет более высокий должностной статус, одного сотрудника группе сотрудников.

Назвав имя представляемого, следует назвать и того, кому Вы его представляете.

Если первое лицо (президент компании, директор, ведущий собрание или совещание) хочет представить вновь прибывшего сотрудника, он должен это сделать следующим образом: идет навстречу вновь прибывшему, они обмениваются рукопожатием, после чего президент (директор и пр.) говорит присутствующим: «Позвольте вам представить – господин Сергеев». Новопри-бывший и присутствующие пожимают друг другу руки, и при этом присутствующие по очереди называют свои фамилии. Вновь при-бывший этого не делает, так как его уже представил президент компании. Имена и фамилии следует произносить четко и ясно, чтобы не было необходимости переспрашивать. При большой разнице в служебном положении представление проходит так: представляющий говорит: «Господин директор, позвольте Вам представить нашего нового молодого сотрудника в отделе рекламы – и Сергея Кузнецова». Представляющий, знакомя лиц одного пола, близких по возрасту и служебному положению, может воспользоваться формулировкой: «Познакомьтесь, пожалуйста, уважаемые коллеги», не акцентируя внимание на том, кто кому представлен.

После представления, для подтверждения знакомства, обычно принято обменяться несколькими любезными общими фразами, или непродолжительно побеседовать. Инициатива при этом исходит от женщины или лица более высокой должности, т.е. у того, кому представляли. Однако, если фразы, произносимые при представ-лении, носят отчетливо «верноподданнический» характер, их может произнести и тот, кого представляли, например, представляемый не может удержаться от радостного восклицания: «Я так давно мечтал познакомиться (мечтал быть представленным) с руководителем такой уважаемой фирмы!» Хотелось бы предостеречь от произнесения дежурной формулировки «Очень приятно познакомиться». Ваш новый знакомый волен подумать: «А почему, собственно говоря, приятно?»

Представляющий нужен как гарант для обеих сторон, как гарант достоверности данных, порядочности представляемых друг другу людей. Его роль определяется правилами, идущими из глубины веков. Но в сегодняшнем деловом мире роль гаранта может выполнить организация, в которой работают (или встретились на деловом мероприятии) сотрудники.

Пример: на совещание в головную фирму приглашены заведующие филиалами фирмы. Некоторые из них не знакомы друг с другом. Чтобы познакомиться, им совсем не надо искать кого-то, кто бы представил их друг другу, они являются сотрудниками организации, которая и выступает в данном случае гарантом. Следует просто сказать: «Мы с Вами не знакомы, хотя и сидим уже час на этом совещании, позвольте представиться» («Не возражаете, если мы с Вами познакомимся?») Далее – обмен ви-зитными карточками.

Другая нетипичная ситуация: у Вас завязался разговор с незнакомым лицом. Это не сотрудник организации, но Вы хотите продолжить знакомство – протяните руку и назовите себя, предложите визитную карточку.

Говоря о представлении, нельзя обойти тему *титулов и титулирования*. Титул отражает положение человека в общественной и служебной иерархии.

 *Титулы, связанные с занимаемой должностью* – *это: господин министр, господин президент, господин директор, господин ректор*. Можно отметить, что при личных контактах деловой этикет допускает употребление имени и фамилии сотрудника без титула. Если имеет место деловое мероприятие или письменное деловое общение, рекомендуется использовать при обращении титул. Титулирование по должности целесообразно до того момента, пока человек данную должность занимает, в отличие от научных титулов.

 Другая группа титулов – это *титулы, связанные с научными званиями.* *Научные звания (доцент, профессор) присваиваются на основании соответствую-щих документов (аттестатов) пожизненно*, поэтому таким титулом можно пользоваться по отношению к данному человеку постоянно. Например, если у сотрудника есть профессорский аттестат, к нему можно соответственно обращаться, используя титул «господин профессор», независимо от того, какую должность он занимает, в отличие от титулов, определяемых должностью. Титул «господин доцент» в современном научном мире не применяется, если у человека научное звание «доцент», по отношению к нему лучше использовать титул «господин профессор».

 Существуют, так называемые,*куртуазные титулы, которые применяются по отношению к членам королевских семей (король, принцесса), по отношению к лицам, осуществляющим управление страной или ее представля-ющим в других странах путем реализации функций дипломати-ческой службы (премьер-министр, министр, посол).* Од-нако, использование куртуазных титулов по отношению к перечисленным группам лиц не является обязательным, и в неко-торых странах подобные титулы вообще не употребляются.

Сохранились и используются в настоящее время куртуазные титулы, являющиеся принадлежностью к иерархии римско-католической церкви (Ваше святейшество, Ваше преосвященство).

Титулы помогают продемонстрировать уважение к тому, кого *титулируют, и хорошие манеры того, кто титулирует.* Однако, избыточное титулирование говорит как раз о плохих манерах, так как желание проявить подобострастие, заискивание не относится к числу лучших черт личности. Если при личном контакте подчиненный почти в каждой фразе употребляет титул «господин директор», это может выглядеть как «провинциализм», в худшем смысле слова, и уж во всяком случае, как недостаток хорошего воспитания. Умеренное титулирование и даже иногда самотитулирование приносит пользу, информируя присутствующих при личных контактах о наличии у данного лица прав на тот или иной титул. Приведем пример уместного самотитулирования. Допустим, что секретарю ректора некоего университета звонит некто Джонсон. Ректор, выслушав сообщение секретаря, не имеет ни малейшего представления о том, какие вопросы могут быть у господина Джонсона к нему. Но если звонящий называет себя: «Говорит Генри Джонсон, профессор Мичиганского университета», ректору сразу становится ясно, что круг интересов звонящего находится, скорее всего, в профессиональной сфере. Здесь, как видим, самотитулирование и самопредставление очень близки.

Что касается письменного делового общения, здесь титулирование обязательно при обращении: «Господин профессор», «Господин министр», «Господин главный редактор». Сокращения в титулировании при обращении недопустимы – нельзя написать «Господин проф.» или «Господин дир-р».

При повседневных деловых контактах, особенно если они протекают на примерно равном должностном уровне, титулы обычно опускаются, а к начальнику отдела или директору обращаются по имени и отчеству без прибавления титула.

 *Анонимное титулирование* – это применение титула без обозначения должностного, научного и прочего статуса. В настоящее время принято использовать следующие анонимные титулы: в Германии – «Герр», «Фрау»; в Великобритании и других англоязычных странах – «Мистер», «Миссис», «Мисс»; во Франции и других франкоговорящих странах – «Месье», «Мадемуазель», «Мадам».

В России до 1917 года общеупотребительными в деловых кругах (и при устном, и при письменном общении) были титулы «Господин», «Госпожа»; в последующие годы – «Товарищ», без раз-личения полов. В настоящее время, когда Российская Федерация вошла в мировое сообщество, приняв социально-рыночную сис-тему отношений, появились отчетливые желания вернуться к традициям дореволюционной России, т.е. использовать в деловых контактах титулы «Господин» и «Госпожа». В начале 90-х годов это радостно приветствовали многие, а в деловых кругах – и практически все. В настоящее время при письменном деловом общении, в большей части случаев, вышеуказанная форма анонимного титулирования употребляется в сочетании с должностным титулом или фамилией: «Уважаемый господин ди-ректор!» или «Госпожа Киселева!». Можно только приветствовать возврат к традициям. Ведь анонимное титулирование используется и между совершенно незнакомыми друг с другом людьми – для выражения взаимного уважения, установления доброжелательных, дружеских контактов, даже если они мимолетны. В целом, используя титулы, в том числе и анонимные, следует придерживаться золотой середины: и отсутствие титулирования, и избыточное применение титулов равно нежелательны и не являются демонстрацией хороших манер.

*В современной деловой жизни визитная карточка обязательный атрибут.*

*Визитные карточки, применяемые в деловой практике, бывают разные – стандартная (типовая) и представительская визитные карточки сотрудника фирмы, визитная карточка фирмы,* *семейная и прочие визитные карточки*.

Функции современных визитных карточек – представление деловых партнеров, подтверждение заинтересованности в последующих деловых контактах, информирование о фирме, направлениях ее деятельности, осуществление деловых контактов между партнерами (например, при сопровождении подарка, цветов и т.п.). Для современной визитной карточки требуется плотная бумага высокого качества, размером приблизительно 5х8 см.

В России принято располагать русский текст на одной стороне, а с другой стороны – текст на английском языке или на языке страны пребывания.

*В типовой визитной карточке сотрудника* указываются: его фамилия, имя, должность, полномочия, служебный телефон (может быть, не один), название фирмы, ее почтовый адрес, телефон секретариата, телефакс, телекс. Иногда для некоторых видов должностей, например, для страхового агента, адвоката и т.п., указывается и домашний телефон. Таким образом, визитная карточка дает представление о фирме(через ее адрес). Местоположение фирмы (в центре или на окраине города) говорит о благосостоянии фирмы, о прочности или непрочности ее положения; об этом свидетельствует также наличие собственного здания или аренда служебного помещения.

В последнее десятилетие стандартные требования к виду и содержанию визитной карточки значительно расширились. Например, некоторые фирмы заказывают своим сотрудникам (разумеется, если это продиктовано должностной необходимостью) визитные карточки непривычного вида с фотографией или в виде небольшой книжечки, где подробно указывается, чем занимается то или иное подразделение фирмы, как с ним связаться, как проехать, где находится место для парковки автомашин и т.п.

*В представительской визитной карточке* сотрудника указываются только фамилия и имя. Такими карточками обмениваются только в том случае, если требуется закрепить первое знакомство, а в сведениях о фирме, должности и занятиях владельца карточки потребность еще не возникла.

*Визитная карточка фирмы* появилась сравнительно недавно (два-три десятилетия). В ней указывается полное официальное название фирмы, ее логотип, почтовый адрес и адрес в интернете, телефоны секретариата, иногда – отдела по связям с общественностью и рекламного отдела, направление деятельности фирмы, в ней могут размещаться адреса и телефоны филиалов за рубежом. Визитные карточки фирм используются во время презентаций, на выставках-ярмарках (в основном в рекламных целях).

*В семейной визитной карточке* указываются имя и фамилия главы семьи (без указания должности в какой-либо фирме), имя и фамилия его супруги, имена детей, домашний адрес и телефон. Это может показаться странным с первого взгляда, но семейная визитная карточка используется и в деловой жизни, например, при знакомстве глав семей, находящихся на выездной учебе или на отдыхе за счет фирмы, а также в том случае, когда фирма направляет своих сотрудников с семьями для работы в зарубежном филиале.

При деловом знакомстве обмен визитными карточками обязателен. Если кто-либо из участников встречи не вручил карточку, это может быть расценено как неуважение, нежелание продолжать контакты – ни деловые, ни личные.

Визитная карточка вручается таким образом, чтобы текст ее был сразу прочитан. При этом владельцу визитной карточки следует вслух произнести свою фамилию, чтобы облегчить партнеру ее запоминание.

Получивший карточку, должен прочитать ее содержание, поблагодарить и убрать в кейс, папку или во внутренний (не в наружный) карман пиджака. Вручается и принимается визитная карточка обычно правой рукой, при этом оба партнера обмениваются легкими поклонами.

Процедура обмена визитными карточками, в том случае, если деловая встреча достаточно многочисленная, и потенциальные партнеры визуально не знают друг друга, может осложниться. Поэтому имеет смысл постараться узнать заранее, кто из участников встречи относится к более высокому рангу. Дело в том, что первым вручает свою визитную карточку младший по должности, если должности равны – младший по возрасту.

Если деловая встреча проходит за рубежом, то первыми вручают свои визитные карточки представители принимающей фирмы, т.е. «хозяева».

Во время деловых переговоров можно положить визитные карточки перед собой в том порядке, в котором сидят деловые партнеры.

 Нельзя использовать чужие визитные карточки для записи во время переговоров, мять, складывать их, просто вертеть в руках. Это будет воспринято как знак неуважения к хозяину карточки и, следовательно, ко всем остальным.

Визитная карточка может выполнять функцию письма, например, с помощью визитной карточки можно предоставить кого-либо третьему лицу, выразить благодарность, соболезнования и т.д. Отвечать на посланные с какой-либо целью визитные карточки по телефону не принято, ответ дается также визитной карточкой. В случае необходимости, можно использовать свою визитную карточку для передачи информации. В этом случае, на свободном поле карточки пишется краткий текст от третьего лица (например: *Иванов Сергей Викторович.* Благодарит за поздравление).

**2.1.7. Этикет руководителя, этикет секретаря**

Воспитанность и другие необходимые качества, этичное поведение и поступки руководителя всегда «на виду» у подчиненных. *Как ведет себя руководитель, так, рано или поздно, будут себя вести и все его подчиненные.*

Руководитель любого ранга, особенно первое лицо организации, входя в служебное помещение, должен приветствовать всех, кого он встретит, будь то охранник, уборщица, которая несколько замешкалась и не успела к началу рабочего дня завершить уборку, или другие сотрудники. Руководитель, первым заметивший и первым поздоровавшийся с кем-либо из своих подчиненных – очень приятное явление, и подчиненный, с которым руководитель поздоровался первым, будет испытывать чувства благодарности, признательности к руководителю, что является залогом хорошей работы.

Если руководитель находится в своем кабинете, а в кабинет входит посетитель, хозяин кабинета встает, застегивает пиджак (если он был расстегнут, а это разрешается, если человек сидит) и выходит из-за стола, приветствуя посетителя.

Руку для рукопожатия при этом всегда подает первым хозяин кабинета (пол и возраст не играют роли). Не следует идти навстречу посетителю с протянутой рукой, – это выглядит комично. Ни в коем случае нельзя протягивать руку для рукопожатия через стол- – это невежливо. Это правило действует не только в служебном помещении и не только для руководителя, но для всех сотрудников и для всех видов служебных ситуаций, например для деловых приемов, совещаний, конференций, заседаний и пр.

Руководитель – хозяин кабинета обычно предлагает посетителю сесть. Более почетным считается место лицом или боком к окну. Хозяин кабинета обычно старается сесть лицом к двери, поскольку может возникнуть необходимость недолгого общения с секретарем или кем-либо из сотрудников, появляющих-ся в дверях кабинета – в этом случае руководителю достаточно сде-лать *скупой, но выразительный жест рукой, означающий «я очень занят».* Посетитеиь-женщина может сама выбрать себе место (чаще всего это место – спиной к окну). Хозяин кабинета в этом случае может сказать: «Пожалуйста, садитесь, где Вам удобнее».

Личный контакт руководителя, по существу, сводится к бесе-де. Ведение беседы требует от руководителя (и от каждого сотрудника) умения точно, крако, в этичной фор-ме выражать свои мысли и слушать собеседника. Руководителю не следует перебивать подчиненного, проявлять так называемые барские манеры. Но и от подчиненного в свою очередь требуется вести беседу только по существу дела, не рас-ходуя зря времени руководителя.

В том случае, если во время беседы руководителя с подчинен-ным по тем или иным причинам в кабинете находятся и другие сотрудники, им рекомендуется воздерживаться от вмешательства в разговор. Если же эти сотрудники специально вызваны руково-дителем для того, чтобы дать объяснения какому-либо факту, им следует участвовать в разговоре лишь тогда, когда этого попро-сит руководитель.

Иногда руководитель хочет угостить посетителя. В качестве угощения используют чай, кофе, прохладительные напитки, но не более того, поскольку кабинет руководителя – не место для при-ема. Обычно чай или кофе предлагаются посетителю через несколь-ко минут после начала беседы. Выпечка (печенье, кексы) подается редко, и уж если секретарь решила подать кондитерские изделия, они должны быть таковы, чтобы не возникало необходимости их ломать или резать, так как при этом появляются крошки, с кото-рыми и посетитель, и хозяин кабинета не знают, что делать.

Организует подачу чая и кофе обычно секретарь, непосред-ственно подает тоже секретарь или специально выделенный для этого человек. Обычно порядок подачи отработан раз и навсегда, поэтому проблем практически не возникает. Чашки и чайник (или кофейник) размещаются на подносе, вносимом секретарем, чашка наполняется на ¾ и подается визитеру правой рукой, если об-стоятельства этому не препятствуют, справа от посетителя. Уби-рается чашка тоже правой рукой и слева от гостя. Если посетитель в кабинете руководителя не один, соблюдается определенная очередность в подаче кофе или чая: сначала посетительнице-женщине, затем посетителям-мужчинам и в последнюю очередь – хозяину кабинета. В том же порядке убирают использованную посуду.

Иногда посетители располагаются в кабинете руководителя таким образом, что трудно соблюсти требуемую очередность подачи кофе. В этом случае допускается, чтобы секретарь оставила поднос с чашками и кофейником или с наполненными уже чашками на столе в доступном месте, и посетители сами берут чашки с подноса. Обычно такую форму подачи определяет хозяин кабинета, говоря секретарю: «Оставьте поднос здесь, мы справимся сами».

 Руководителю следует одинаково ровно относиться ко всем своим подчиненным, должно иметь место одинаковое обращение со всеми – это этическая норма. Недопустимо выделение из общего коллектива кого-либо из подчиненных («любимчиков», которым все позволено), опаздывать на совещания без уважительной причины, выходить во время совещания, опаздывать на работу. Фаворитизм разделяет коллектив, вызывает неэтичные поступки, продиктованные завистью, недоверием, враждебным отношением, пристрастностью, неадекватной оценкой ситуации.

Так же плохо «сваливать» все огрехи и недостатки на кого-либо из подчиненных в коллективе, даже если этот человек действительно имеет недостатки в работе или служебном поведении. Разумеется, такое поведение будет оценено руководителем соответствующим образом, но нельзя априори видеть в нем виновника всех бед коллектива. Если недостатки подчиненного не имеют прямого отношения к работе, руководителю следует относиться к ним терпимо и на такое же отношение настроить и других членов коллектива; это поможет предупредить возможный конфликт и раскол в коллективе.

Таким образом, грамотный, знающий, талантливый руководитель – достаточно демократичен в обращении с подчиненными, но умеет держать дистанцию, не превращая терпимость в панибратство и фамильярность, не допускает грубости, зазнайства, не лицемерит, но и не проявляет бестактности.

Необходимо сказать несколько слов об этике поведения руко-водителя во время делового совещания.

Совещание следует начинать точно в назначенное время, не ожидая опаздывающих, так как соблюдение регламента совещания, в том числе времени его начала, – знак уважения к присутствующим. Стиль проведения совещания – предельно деловой. Руководитель не должен предлагать для обсуждения вопросы, не обозначенные в повестке дня, отклоняться от регламента. Нельзя «давить» на участников совещания, навязывая им решение. Демократичность, краткость, деловитость, точное следование установленному порядку обеспечат этичность делового совещания. Руководителю, проводящему совещание, не следует постоянно смотреть на наручные часы.. Это производит гнетущее впечатление. В помещении, где проводится совещание, должны быть настенные часы. В крайнем случае, следует снять наручные часы и, положив их перед собой, смотреть на них по мере необходимости.

Неэтично руководителю допрашивать опоздавшего на совещание, какова причина его опоздания. Не стоит прерывать для этого ход совещания. Деловой человек не опоздает, но если это все же случилось, очевидно, для этого есть веская причина. После совещания руководителю все же имеет смысл выяснить, что заставило подчиненного опоздать. И совершенно исключается с точки зрения этики опоздание на совещание самого руководителя.

Руководителю следует постоянно контролировать себя в контактах с подчиненными, помня, что каждый подчиненный — не только исполнитель определенных служебных функций, но и личность, имеющая свои интересы, личные цели, собственное мнение о работе, ее ценности и качестве. Руководитель должен относиться с уважением к каждому подчиненному, укреплять в нем веру в себя, в свои способности, в свой творческий потенциал.

Особо следует остановиться на этикете руководителя высшего ранга, т.е. первого лица организации. *Руководитель организации (президент, генеральный директор, ректор, председатель правления) является лицом всей организации.* По его внешнему виду, манере вести себя, по степени выполнения им требований делового этикета судят o всей организации; одна мелкая, но неудачная деталь в поведении, один, даже незначительный, но неэтичный поступок, могут испортить впечатление окружающих об организации в целом.

Поэтому протокольная группа организации, независимо от того, насколько она многочисленна, и сам руководитель, являющийся первым лицом данной организации, не имеют права не уделять внимания внешнему облику.

Одежда, манеры, поведение, внешнее проявление настроения – все должно быть безупречно. В большинстве случаев одежда человека определяет его статус, а статус первого лица организации – самый высокий для данной фирмы, поэтому ему рекомендуются атрибуты, соответствующие его положения: дорогие аксессуары, уверенная и решительная (но не грубая) манера вести себя и т.п.

Руководителям всех рангов следует учитывать специфику общения с представителями средств массовой информации. Руководителям, особенно первым лицам организации, целесообразно при обращении с журналистскими кругами внимательно следить за своими ответами на вопросы, не допуская того, чтобы те или иные слова были искажены, твердо и решительно пресекать возникающее у некоторых журналистов желание превратить какое-либо сообщение в некий «жареный» факт. Это трудно, тем более что- руководитель просто не имеет права сам демонстрировать неэтичность, аморальность, проявляющуюся, например, даже в такой, казалось бы, невинной вещи, как излишняя эмоциональность высказываний или в допущении в речи жаргонных выражений, даже если это «ведомственный» жаргон. Таким образом – с первого лица этический спрос имеет такой высокий уровень, что « простым смертным», эту планку снизу даже не видно!

*Секретариат – очень важное подразделение в организации. Перефразируя известное высказывание о театре, который начинается с вешалки, можно сказать, что организация начинается с секретариата (приемной).* *Секретариат – лицо организации.*

Сотрудники секретариата освобождают руководителя (шефа) от многих работ административного характера, способствуют той организации труда, которая наиболее приемлема для него, т.е. освобождают его от работы рутинного или организационного характера, тем самым дают возможность сосредоточиться на основных направлениях деятельности.

Сотрудники секретариата отвечают на телефонные звонки, принимают и отправляют сообщения по факсу, устанавливают телефонную и прочие виды связи для шефа, подбирают нужную информацию, оформляют документы для служебных командировок, активно участвуют в подготовке и проведении при-ема посетителей, принимают от посетителей документы на подпись шефу и т.п.

Границы деятельности и ответственности секретариата весьма различны: они зависят от масштаба организации, особенностей характера функцио-нирования организации, от личностных черт того руководителя, которого данный секретариат обслуживает, и т.п.. Работа секретариата во многом определяет эффективность деятельности руководителя.

Секретариат может состоять из одного человека – секретаря, а может быть разветвленной и многочисленной службой.

Рассмотрим требования делового этикета по отношению к секретарю. Для удобства, будем говорить об одном секретаре, хотя набор секретарских обязанностей может быть обширен и требовать большего числа сотрудников.

Один сакраментальный вопрос: «секретарь» или «секретарша»? Во французском, итальянском и некоторых других языках есть равноправные термины: «секретарь» (муж. рода) и «секретарша» (жен. рода). В русском языке нет этого термина, в женском роде. «Генеральша» и подобные словесные конструкции обозначали в прежние, дореволюционные времена не формальную должность, а ту особу, которая являлась женой человека, имеющего должностной статус генерала. Сейчас термин «генеральша» исчез из обихода, будучи замененным словосочетанием «жена генерала». Кстати, такие слова, как «учительша», «майорша», до сих пор употребляются малообразованной частью населения, безотносительно к тому, имеет ли данное лицо должность учителя и является при этом женщиной («учительница») или имеет статус жены учителя-мужчины. Следовательно, можно сделать вывод: поскольку в русском языке нет грамматической конструкции для женщины-секретаря, не следует занимать место отсутствующей грамматической формы ошибочной формой «секретарша». Независимо от пола лица, занимающего эту должность, следует использовать грамматическую форму «секретарь».

Профессиональный секретарь должен иметь высокий уровень личной культуры, знания, требуемые для выполнения должностных обязанностей, и уметь использовать их в своей деятельности. Работа секретаря в большей степени, чем других сотрудников, требует знаний правил делового этикета, а также таких природных качеств, как доброжелательность, оптимизм, уравновешенность, сдержанность, чувство собственного достоинства.

Секретарь – одна из важнейших должностей организации, так как он контролирует прохождение и правильное оформление документов, полученных от своего руководителя.

В тандеме «руководитель-секретарь» обязанности есть не только у секретаря, но и у второй стороны. Руководитель, в свою очередь, должен информировать секретаря о своем местопребывании (если он уходит из кабинета), о своих деловых намерениях на ближайшее время и т.п., поскольку секретарь просто не имеет права ответить на вопросы: «Когда придет г-н N?», «Получил ли г-н N мои документы?» и т.п. – словами: «Не знаю». Зарубежные бизнесмены в частных разговорах (и в деловых письмах) выражают недоумение и недовольство тем, что секретари российских бизнесменов далеко не всегда располагают нужной информацией о том, когда, где и при каких условиях можно увидеться с их шефом, и не могут ответить на довольно примитивные вопросы в рамках сферы своей компетенции.

Перечислим основные обязанности секретаря и соответствующие требования к нему делового этикета:

1) *Работа с почтой.* Секретарь вскрывает почту, приходящую на имя
руководителя, сортирует ее. С разрешения своего руководителя секретарь может сам ответить на некоторые несложные письма. В некоторых случаях секретарь может принять решение о передаче деловых писем другим сотрудникам, если, например, руководитель в отпуске или отсутствует достаточно долго по другим причинам. Недопустимо для секретаря накапливать нераспечатанную, неразобранную почту, долго не давать ответа на полученные деловые письма.

2) *Телефонные разговоры.* Они должны быть предельно вежливыми, информацию следует передавать кратко, отвечать на вопросы полно, чтобы не вызывать поток новых вопросов. Форма ответа на телефонный звонок «Алло» в деловой обстановке недопустима – это неофициальный ответ. Отвечая на звонок, следует назвать организацию (ее отдел, если организация достаточно большая) или должность лица, секретарем которого является тот, кто снял трубку (например, «Приемная ректора N»), затем сказать: «Слушаю Вас».

3) *Текущая работа.* Ежедневно в начале рабочего дня секретарь должен рассмотреть свои записи о делах, намеченных на данный день, выделить среди них главные и неотложные и приступить к их исполнению. Документы следует хранить в папках, каждая из которых имеет специальное назначение.

4) *Деловые встречи.* Секретарь напоминает своему шефу о деловых встречах, готовит к ним необходимую документацию, оформляет материалы результатов встречи, контролирует сроки выполнения решений, принятых в ходе деловой встречи и т.д..

Секретарь выполняет и ряд других работ по указанию своего руководителя.

Требования делового этикета к внешнему виду и манерам секретаря достаточно просты, однако степень их выполнения часто служит основанием для формирования определенной оценки не только шефа, как делового человека, но и организации в целом.

Если секретарь – женщина, недопустимы избыточная косметика, излишние украшения (длинные серьги, много колец). Предпочтительная одежда для секретаря такая же, как и для любой деловой женщины – костюм или строгое платье. Исключены джинсы и другая одежда из джинсовой ткани, лосины, брючки в обтяжку, шорты, майки и т.д. Нельзя находиться на работе в босоножках, спортивной обуви, без чулок. Секретарь выполняет, кроме других, и представительскую функцию в организации, поэтому у него должен быть ухоженный вид, одежда элегантная и модная, но, в ее умеренном проявлении (например, длина юбки допускается по моде, но не выше колен).

Секретарь имеет личные контакты с большим количеством людей: это и сотрудники организации это и посторонние посетители. О необходимости соблюдать вежливость, такт, любезность при таких контактах, уже говорилось. Если посетитель ведет себя неэтично, например, позволяет себе грубость и т.п., секретарь должен соблюдать спокойствие; более того, не следует указывать посетителю на его неправильное поведение, делать ему замечание, поскольку это, скорее всего, вызовет дальнейшее развитие конфликта.

Этика деловых отношений особенно требова-тельна к секретарю, хотя именно работа секретаря дает повод -(«соблазн») больше, чем в других должностях, отступить от истины, т.е. нарушить этические принципы.

 В заключение можно еще раз сослаться на известную истину: *внутренняя личная культура – основа этичного поведения и следования нормам делового этикета.*

**2.1.8. Немного о светском этикете**

Культура современного обшества усваивает наиболее ценную часть культуры всех стран и всех предшествующих поколений. В процессе дальнейшего развития культуры участвуют и деловые люди, обогащая в общении с иностранцами или за границей свой культурный опыт, культуру поведения, воспринимая все лучшее, что есть у других народов. Раньше под словом «свет» подразумевалось интеллигентное, привилегированное и благовоспитанное общество. «Свет» состоял из людей, отличающихся своим умом, ученостью, талантом или хотя бы своей вежливостью. В настоящее время понятие «свет» уходит, но светские правила поведния остаются.

*Светский этикет* (а это не что иное, как *знание приличий) – умение держать себя в обществе* *так, чтобы заслужить всеобщее одобрение, и никакими из своих действий не оскорбить кого-бы то ни было.*

Есть несколько принципов, которых следует всегда придерживаться в разговоре, ведь манера разговаривать – вторая, по значимости, после манеры одеваться. Именно на манеру собеседника говорить человек обращает внимание, составляя первое впечатление о нем.

Тон разговора должен быть плавным и естественным, но никак не педантичным и игривым, то есть нужно быть ученым, но не педантом, веселым, но не производить шума, вежливым, но не утрировать вежливость. В «свете» говорят обо всем, но ни во что не углубляются. В разговорах следует избегать всякой серьезной полемики, особенно в разговорах о политике и религии.

Умение слушать такое же необходимое условие для вежливого и воспитанного человека, как и умение говорить. Если вы хотите, чтобы вас слушали, нужно самому слушать других или, но крайней мере, делать вид, что вы слушаете.

В обществе не следует начинать говорить о себе, пока не попросят спе-циально, так как только очень близкие друзья (и то вряд ли) *могут интересо-ваться личными делами кого бы то ни было.*

За столом не нужно торопиться раскладывать свою салфетку, лучше подождать, пока другие это сделают. Неприлично вытирать свои приборы в гостях, у знакомых, так как этим вы показываете свое недоверие к хозяевам, но это позволительно в ресторанах. Хлеб надо всегда ломать кусочками над своей тарелкой, чтобы не крошить на скатерть, резать свой кусок хлеба ножом или откусывать от целого ломтя неприлично. Суп следует есть не с конца ложки, а с бокового края. Считается очень неприличным есть фрукты, откусывая прямо от них. Нужно ножом очистить фрукт от кожуры, разрезать фрукт на части, вырезать сердцевину с зернами и только после этого есть. Никто не должен просить, чтобы ему первому поднесли блюдо, выказывая каким-либо образом свое нетерпение. Если вам за столом захотелось пить, то следует протянуть свой фужер (бокал, стакан…) к тому, кто наливает, держа его между большим, указательным и средним пальцами правой руки. Нужно избегать оставлять в своем стакане вино или воду, которые могут пролиться. Вставая из-за стола, не следует складывать свою салфетку. Очень неприлично уезжать тотчас после обеда, всегда нужно подождать, по крайней мере, полчаса.

К другим общим чертам светского и делового этикета можно отнеси вежливость, мягкость манер, уважение к собеседнику, к женшине, терпимость к иному мнению собеседника, умение признавать свои ошибки, быть самокритичным, общительность и честность (она не толью похвальна, но и выгодна). Всегда ценятся справедливость, строгость к себе, скромность в одежде. Важно сохранять самообладание в трудных ситуациях, умение сказать да и нет. Недопустимо в споре давить чужим авторитетом. Недопустимы развязность, панибратство, и тем более грубость и хамства во всех проявлениях.

Культурному, воспитанному человеку черты хорошего тона присущи органически. Людям, стремяшимся к культуре и образованию, что в полной мере относится и к студентам, следует в первую очередь исключить
из своего поведения грубость. Не следует сквернословить, употреблять неуместно слова-паразиты, злоупотреблять сленгом, повышать голос в разговоре и споре, кричать, свистеть, делать неприличные жесты.

Не прилично сорить, плевать, сморкаться не принятым способом, рисовать и писать на стенах, столах, партах, применять сомнительные формы обращения типа «Эй!». Курить (если уж Вы курите) следует только в отведенных для этого местах и не бросать окурки, где попало. Мужчины должны снимать головной убор при входе в учебное заведение, в дом, куда их пригласили. Следует, уважительно относится к старшим, к женщинам, старикам и детям, уступая им место в дверях, в транспорте. Студентам не следует вступать в пререкания с преподавателями, помня, что они работают в вузе по призванию, они старше по возрасту, более образованны и т.д.

**2.1.9. Десять заповедей разговора по мобильному телефону**

Об этикете разговора по мобильному телефону можно говорить долго. Давайте считать, что далее приведены только первые 10 заповедей этого этикета, которые следует соблюдать, если Вы считаете себя благовоспитанным человеком:

1. Если люди не могут убежать от Ваших разговоров (в самолёте, в поезде, в автобусе или за столом и т.д.), пожалейте их.
2. Не выбирайте для входящего звонка «Кукарачу», «Бумер», Пятую симфонию Бетховена, Bee Gees и другую раздражающую музыку. Разве мало Вам трезвона мобильных телефонов тут и там вокруг Вас каждую секунду?
3. Не включайте свой мобильный телефон в театре, на концерте, на лекции или в другом публичном месте.
4. Не надевайте на пояс более двух «гаджетов». Подобная страсть к беспроводным устройствам может привести к проблемам.
5. Не звоните за рулём. Вы не представляете, сколько на Земле людей, которые пострадали (если не сказать больше) от тех, кто не следовал этой заповеди.
6. Не надевайте headset при деловом (и не только) разговоре. Неприлично быть на связи, одновременно ведя беседу со стоящим рядом. Никто не знает, здесь Вы или там.
7. Не говорите в свой мобильный телефон громче, чем в любой другой аппарат – у него очень чувствительный микрофон, и если Вас плохо слышат, значит пропадает сигнал. Если сигнал пропал, кричите не кричите – всё равно никто, кроме окружющих, Вас не услышит.
8. Не впадите в зависимость от своего мобильного телефона. По известным причинам, долгие разговоры по мобильному телефону вредны для здоровья.
9. Не возгордитесь телефоном своим. Мобильным телефоном теперь никого не удивишь. Примут Вас за хвастуна или позёра.
10. Не кладите свой телефон на рабочий или ресторанный стол в надежде, что он вдруг зазвонит. Вы не ковбой, сидящий за покером в салуне Дикого Запада. Будьте скромнее. Вы услышите телефон и в кармане пиджака и на поясе.

**2.1.10. Нетикет – этикет виртуального общения**

 *Сетевой этикет, или нетикет* – *новая область заний, связанная с необходимостью и потребностью осмысления и нравственной оценки бурно развивающихся интернет-технологий, их достижений и проблематики.* Нетикет опирается на классическую этику и принадлежит к разделу прикладной этики. Он выступает как способ нормативной регуляции поведения и общения в интернете и содержит в себе запрет грубости, пропаганды наркотиков, насилия, размещения материалов порнографической, нацистской направленности.

 Правила нетикета носят рекомендательный характер и, в отличие от правовых норм, предусматривающих санкции за их нарушение, не назначают конкретных мер наказания за тот или иной безнравственный поступок, кроме общевтвенного порицания. Внутренним гарантом пользоватля Интернета выступает его совесть, а внешним – общественное мнение. Однако, учитывая специфику совершенно новой сферы – сети, обеспечивающей внедрение новых информационных и коммуникационных технологий, формируются и соответствующие принипы сетевой этики. Основные из них:

 – *принцип личной свободы* (иногда его называют принципом анархии), согласно которому каждый пользователь интернете волен делать всё, что угодно, если это не вредит другим членам общества, не ущемляет их интересов; этот принцип соглавуется с золотым правилом морали – *поступайте с другими так же, как Вы хотели бы, чтобы поступали с Вами;*

 – *принцип здравого консерватизма*, предусматривающий бережное отношение сетевого сообщества к уже достигнутым знаниям, соблюдения требований *преемственности*.

 Сетевой этикет налагает серьёзную *ответственность* на каждого члена общества, получающего и представляющего свою информацию в интернете. Все категории классической (и, конечно, деловой) этики: *добро и зло, долг и совесть, честь и достоинство, благородство и справедливость* сохраняют свою общечеловеческую значимость в интернете, ориентируя пользователей на *открытый диалог, толерантность и взаимоуважение*.

**2.2. ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНЫХ СТИЛЕЙ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ**

**2.2.1. Этические проблемы межнационального общения**

В различного рода международных форумах, совещаниях, бизнес-семинарах и переговорах ежегодно принимает участие немалое число наших соотечественников. Это число с каждым годом неуклонно растет, однако практика убедительно доказывает, что российским деловым людям часто не хватает элементарных знаний о психолого-этических нормах и принципах делового общения.

В каждой стране и у каждого народа существуют свои традиции и обычаи делового общения и деловой этики. Важны ли они при встрече представителей разных культур? Существуют две точки зрения на этот счет.

Согласно одной точке зрения – интенсивность делового общения в современном мире приводит к «размыванию» национальных границ, формированию единых норм и правил.

Представители другой точки зрения, напротив, склонны отводить национальным особенностям одно из центральных мест в международном деловом общении, и в частности на переговорах, составляющих основу этого общения. Они полагают, что «трудности на переговорах возникают в связи с различиями в ожиданиях», которые обусловлены различиями в культурах.

Национальные особенности влияют на деловые отношения не только при деловом общении и конфликтах сторон, но и в сфере бизнеса. Приведем пример из практики одной из западноевропейских фармацевтических компаниях. Она решила поставить партию нового более утоляющего препарата в арабские страны. Препарат хорошо раскупался на европейском континенте, что позволило компании рассчитывать на успех. Для рекламы в Европе использовались три картинки: на первой была изображена женщина, кричащая от боли, на второй – она же принимала лекарства, на третьей – после приема препарата боль прошла, и женщина изображалась в расслабленном, спокойном состоянии. Рекламу, которая не требовала пояснений, решили оставить. Через некоторое время обнаружили, что препарат вообще не покупается в арабских странах. О том, что там читают с права налево, разумеется, знали, но о том, что это относится и к картинкам, просто не подумали. Без учета культурной специфики смысл рекламы оказался прямо противоположным: женщина принимает предлагаемое лекарства, после чего кричит от боли.

Участники международного общения придерживаются единых норм и правил, тем не менее национальные и культурные особенности могут оказаться весьма значительными при деловых отношениях. Бывает, что при деловых контактах с партнерами других национальностей человек попадает в затруднительное положение. Чаще всего это происходит, когда необходимо знание правил международного этикета и национальных традиций в стране.

Общение представителей разных стран, разных политических взглядов, религиозных воззрений и обрядов, национальных традиций и психологии, укладов жизни и культуры требует не только знания иностранных языков, но и умения вести себя естественно, тактично и достойно, что крайне необходимо и важно на встречах с людьми из других стран. Такое умение не приходит само собой. Этому следует учиться всю жизнь.

Правила вежливости каждого народа – очень сложное соче-тание национальных традиций, обычаев и международного этикета. И где бы вы ни были, в какой бы стране ни находились, хозяева вправе ожидать от гостя интереса к своей стране и уваже-ния к своим обычаям. Рассмотрим некоторые рекомендации делового общения и деловой этики в различных странах.

**2.2.1. Американская культура делового общения**

Американская культура сравнительно молода по сравнению со многими европейскими, азиатскими или ближневосточными культурами, однако американцы оказали значительное влияние на стили ведения переговоров во всем мире. Вторую половину ХХ столетия иногда называют «эрой переговоров», она совпала с ростом влияния США на развитие международных деловых, экономических и политических отношений. Американцы внесли значительный элемент демократизма и прагматизма в практику делового общения. Что же представляют собой типичные американцы?

Американцы – личности. Индивидуальность и права личности – это самое главное для американца. Это качество можно расценить как проявление эгоизма, но оно заставляет американцев относиться с уважением к другим личностям и настаивать на равноправии.

Американцы самостоятельны и независимы. С раннего детства они привыкают «крепко стоять на своих ногах», то есть надеяться только на себя. Американцы – прямые люди, ценят честность и откровенность, быстро переходят к сути разговора и не тратят время на формальности. Они не любят чопорность, предпочитают удобную, повседневную одежду, обращаются друг к другу просто, неофициально, даже если между собеседниками большая разница в возрасте и общественном положении.

Американцы обожают соревноваться, очень ценят достижения, рекорды, постоянно соревнуются друг с другом. Хотя такое поведение для них естественно, со стороны оно может показаться властным, навязчивым.

Американцы дружественны, но по-своему. Дружба у них редко бывает продолжительной, в ней больше прикладных моментов. Они менее постоянны, чем представители других культур и не любят зависеть от других людей. Американцы «ранжируют» дружбу: выделяют «друзей по работе», «друзей по спорту», «друзей по отдыху», «друзей семьи». Но, они могут быть верными и преданными друзьями.

Многие считают американцев материалистами. «Успех» часто измеряется количеством заработанных денег. Однако среди американской интеллигенции достаточно людей, которые отвергают такой подход.

Американцы энергичны и залают много вопросов. Их раздражает тишина, они не любят перерывов в беседе. Они лучше поговорят о погоде, чем сделают паузу в разговоре.

Деловой американец по своему характеру не мелочен и не педантичен. Но он понимает, что в организации любого дела нет мелочей. Поэтому к переговорам он готовится тщательно, с учетом всех элементов, от которых зависит успех дела. Непременным качеством американского бизнесмена является соблюдение трех правил: анализируй, разделяй функции (обязанности), проверяй исполнение. Эти правила считаются условием квалифицированного руководства. Специализация – это девиз, без которого не начинается ни одно дело.

Американцы берегут время и ценят пунктуальность. Они пользуются ежедневниками и живут по расписанию. Они точно приходят на назначенную встречу. На Восточном побережье страны (от Вашингтона до Бостона) этому правилу неукоснительно следуют – опоздания недопустимы и не могут быть ничем оправданы, а на западе страны к этому относятся несколько терпимее.

 Переговоры могут быть очень короткими – от получаса до часа и, как правило, идут один на один. Прагматизм американцев проявляется в том, что при деловых беседах, на переговорах они концентрируют свое внимание на проблеме, подлежащей обсуждению, причем стремятся выявить и обсудить не только общие возможные подходы к решению, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. В деловом общении американцы энергичны, настроены на интенсивную работу. Этому способствует вся система образования и воспитания, существующая в США. Со школьной скамьи в детях одобряется напористость, умение ставить цели и добиваться их, жестко отстаивать интересы представляемых ими компаний.

Американский прагматизм во многом обеспечивается объективными факторами. Как правило, представители США обладают достаточно сильной позицией на переговорах, и это не может не сказываться на технологии их ведения: американцы довольно настойчиво пытаются реализовать свои цели, могут и любят «торговаться». Большое внимание при решении проблем американцы уделяют увязке различных вопросов – «пакетным» решениям. Они сами часто предлагают «пакеты» к рассмотрению. Для них характерно обсуждение сначала общих рамок возможного соглашения, а затем деталей.

В беседах, на переговорах американцы предпочитают причинно-последовательные аргументы, предполагающие, что вывод делается на основе фактического доказательства. Подобный тип аргументации вообще характерен для англо-саксонского переговорного стиля и отличается от традиций римского права, где исходной точкой доказательства служит некий принцип, а само доказательство строится как демонстрация применения этого принципа.

Демократизм американцев в деловом общении проявляется в стремлении к неформальной атмосфере при ведении переговоров и деловых бесед, в отказе от строгого следования протоколу. Между членами американской делегации довольно распространены партнерские отношения. Часто они обращаются друг к другу по имени независимо от возраста и статуса. Аналогичное обращение возможно и к зарубежным партнерам. Это означает, что отношения имеют не только деловой, но и дружеский характер. Американцы ценят и хорошо реагиру-ют на шутки, стараются подчеркнуть дружелюбие и открытость. Как отмечается многими участниками и исследователями переговоров, они имеют значительно большую степень свободы при принятии окончательного решения, по сравнению с представителями Франции, Японии, Китая, стран бывшего Советского Союза.

Стиль делового общения отличает профессионализм. В американской делегации трудно встретить человека, некомпетентного в обсуждаемых вопросах.

Деловой прием для американцев обычная вещь. Это благоприятный случай поговорить о семье и хобби. За столом лучше избегать разговоров о политике и религии, поскольку США – страна пуританских ценностей. Американская нация озабочена своим здоровьем. Спиртного потребляют очень мало, в основном пьют пиво и коктейли. Тосты не приняты. Продолжительность делового приема в США гораздо короче, чем, например, во Франции. После окончания приёма участники могут продолжить переговоры.

Если вас пригласят в дом, значит хозяину это очень важно. Принесите в качестве подарка бутылку вина или сувенир.

**2.2.3. Европейская культура делового общения**

ФРАНЦИЯ

Французы – одна из старейших и самобытнейших наций на европейском континенте, с богатой историей и культурой. Франция – законодатель правил дипломатического протокола и этикета. Долгое время французский язык был языком дипломатической переписки и дипломатического общения.

Большое влияние на французский стиль делового общения оказывает система образования, которая ориентирована на воспитание независимых и критически настроенных граждан. Высшие слои общества особое внимание уделяют изучению философии, истории искусств, французской истории и культуры. В итоге зарубежный партнер очарован обаянием французов, но находит, что поддерживать деловые отношения с ними не просто.

В деловой жизни Франции большое значение имеют личные связи и знакомства. Новых партнеров стремятся найти через посредников, связанных дружескими, семейными или финансовыми отношениями.

Французские бизнесмены тщательно готовятся к предстоящим переговорам. Они любят досконально изучать все аспекты и последствия поступающих предложений. Поэтому переговоры с ними проходят в значительно более медленном темпе, чем, например, с американскими предпринимателями.

По сравнению с представителями США, французские участники переговоров менее свободны и самостоятельны. В компетенции непосредственных участников французской делегации находятся вопросы тактики ведения переговоров, где они часто демонстрируют большое разнообразие средств и приёмов. Французы много внимания уделяют предварительным договоренностям, предпочитают по возможности заранее определить вопросы, которые могут возникнуть в ходе официальной встречи, провести предварительные консультации по ним. Французские предприниматели не любят сталкиваться в ходе переговоров с неожиданными изменениями в позициях. Контракты, подписанные совместно с французскими фирмами, предельно корректны и точны в формулировках и не допускают разночтений.

Поскольку французы с любовью относятся к своей истории, стране, культуре, языку, немаловажным фактором при проведения переговоров и во время деловых встреч с ними становится использование французского языка в качестве официального. Материалы для обсуждения на переговорах желательно готовить на французском языке. Необходимо учитывать, что французы довольно чувствительны к ошибкам иностранцев во французском языке. Вопросам риторики во Франции придается большое значение.

Деловые переговоры, как правило, начинаются в 11 часов утра. Через полтора часа участникам переговоров может быть предложен типичный французский завтрак с аперитивом. Возможны любые восторженные комментарии по поводу качества блюд и напитков на столе, поскольку для французов кухня – предмет национальной гордости. При этом не следует оставлять еду на тарелке, подсаливать блюда по вашему вкусу или пользоваться пряностями. Крепкие напитки пьют редко, предпочитая вино на все случаи жизни. Пространные тосты не приняты. Счет в ресторане обычно оплачивает тот, кто приглашает. Во время делового приема о делах говорят только после того, как подается кофе, до этого момента французы предпочитают разговаривать о культуре и искусстве.

Быть приглашенным на ужин своим деловым партнером считается во Франции исключительной честью. На ужин следует прибыть на 15 минут позже назначенного времени, принеся в качестве подарка цветы (только не белые, не гвоздики или хризантемы), коробку конфет или шампанское.

В ходе первой встречи не принято вручать своему деловому партнеру подарки. В качестве сувениров уместными считаются художественные альбомы, пластинки с классической музыкой и т. д.

### ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Англичанам присущи такие черты, как сдержанность, склонность к недосказанности, щепетильность, которая заставляет англичан быть замкнутыми и необщительными с незнакомыми людьми, почитание собственности, предприимчивость, деловитость. Независимость, граничащая с отчужденностью – основа человеческих отношений в Британии. Английская натура склонна к выжиданию и неторопливым поискам компромисса между верой и сомнением. Англичанин постоянно ищет примиряющего, осуществимого, удобного варианта. Именно эта туманность мышления, позволяющая при необходимости пренебрегать принципами, логикой и одновременно придерживаться двух противоположных мнений, создали Англии репутацию "Коварного Альбиона" – столь часто они давали повод обвинить ее в лицемерии. У англичан высокоразвито чувство справедливости, поэтому при ведении дел они исповедуют веру в честную игру, не терпят хитрости и коварства.

Английские традиции предписывают сдержанность в суждениях, как знак уважения к собеседнику. Отсюда склонность избегать категорических утверждений или отрицаний, используя при этом разнообразные вводные обороты типа: "Мне кажется", "Я думаю", "Возможно" и т. д.

При всей своей приветливости и доброжелательности, готовности помочь, пойти навстречу, выручить из беды, англичане остаются, абсолютно непоколебимы во всем, что касается соблюдения каких-то правил, а тем более законов. Здесь они не допускают снисхождения ни к себе, ни к другим.

Национальной страстью англичан является садоводство. Это ключ к пониманию многих сторон их характера и отношения к жизни. Это кодекс моральных ценностей, почти религия.

Иностранец, привыкший считать, что молчание — знак согласия, часто ошибочно полагает, что убедил англичанина в своей правоте. Однако, на самом деле, умение терпеливо выслушать собеседника, не возражая ему, далеко не всегда означает в Британии согласие. Просто англичане считают самообладание главным достоинством человеческого характера. При ведении переговоров иногда возникают паузы, которые интуитивно хочется заполнить. Так вот с английскими партнерами никогда не нужно бояться молчать. Наоборот, грубым поведением считается, когда человек слишком много говорит, то есть, по мнению англичан, силой навязывает себя другим. У шокированных таким поведением партнеров тут же появляются основания не доверять вам. Бережливость – качество, которое англичане проявляют к деньгам, словам и эмоциям. Они неприязненно относятся к любому открытому выражению чувств.

Не следует начинать переговоры с английскими фирмами без тщательной подготовки и согласования. Импровизации здесь недопустимы. Не обязательно и сообщать своим английским партнерам о своем прибытии и адресе, если согласованы сроки и программа пребывания. Пунктуальность в Великобритании – жесткое правило. Обмен рукопожатиями принят только на первой встрече, в дальнейшем, англичане довольствуются простым устным приветствием.

Переговоры могут вестись с одним или несколькими участниками. Традиционно они начинаются с обсуждения погоды, спорта и т. д. Англичане принимают решение медленнее, чем, например, французы. На честное слово англичан можно положиться. К переговорам англичане подходят с большой долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах может быть найдено наилучшее решение. Они достаточно гибки и охотно откликаются на инициативу противоположной стороны. Прагматический подход к делу, эмпиризм отличает английских переговорщиков. Традиционным для британцев было и есть умение избегать острых углов во время переговоров.

Если вам в перерыве переговоров предложат стандартный английский завтрак или обед, постарайтесь не размачивать тартинки в чае, не собирать соус с тарелки кусочками хлеба, не класть руки на колени, не курить до того, как вам подадут кофе. Из крепких напитков употребляют джин и виски, хотя любимым напитком англичан остается пиво. Произносить тосты и чокаться не принято. В разговорах за столом лучше избегать таких тем, как жизнь королевской семьи, религия, Северная Ирландия, частная жизнь и деньги.

Приглашение в дом следует рассматривать как знак особого расположения. Если такое приглашение последует, то в день визита не забудьте послать с посыльным хозяевам дома цветы, шоколад и вино. В гостях в английском доме не принят обмен визитными карточками.

В Англии очень важны манеры поведения за столом. Поэтому надо соблюдать основные правила этого ритуала. Никогда не ставьте локти на стол. Приборы не снимаются с тарелок, так как подставки для ножей в Англии не употребляют. Не перекладывайте приборы из одной руки в другую – нож должен всегда находиться в правой руке, вилка в левой. Концы приборов обращены к тарелке. Различные овощи подаются одновременно с мясными блюдами, вам следует накалывать на вилку маленький кусочек мяса, при помощи ножа набирать на этот кусочек овощи; научитесь соблюдать это трудное равновесие: овощи должны поддерживаться кусочком мяса на выпуклой стороне вилки. Вы должны добиться этого, так как, если вы рискнете наколоть на вилку хоть одну горошину, то вас сочтут невоспитанным.

Не следует целовать рук дамам или делать при публике таких комплиментов, как "какое у вас платье!" или "как восхитителен этот торт!" — это расценивается как большая неделикатность.

За столом не разрешаются отдельные разговоры. Все должны слушать того, кто говорит и в свою очередь говорить, чтобы быть услышанным всеми.

### Германия

Немцы отличаются трудолюбием, прилежанием, пунктуальностью, бережливостью, рациональностью. Они организованы, педантичны, скептичны, серьезны, расчетливы, стремятся к упорядоченности.

Деловые связи с немецкими фирмами можно установить путем обмена письмами с предложениями о сотрудничестве. Для установления деловых отношений можно использовать принятую в Германии практику организации сотрудничества через агентские и посреднические фирмы. Высокий профессионализм и безусловное выполнение принятых на себя обязательств, способствуют налаживанию долгосрочных деловых связей с немецкими фирмами.

Переговоры ведутся с участием одного или нескольких партнеров. Своей пунктуальностью "по-немецки" вы сразу заслужите уважение ваших немецких коллег, что, в свою очередь, благотворно скажется на микроклимате в процессе переговоров. Церемония представления и знакомства соответствует международным правилам: рукопожатие и обмен визитными карточками. Немцы предпочитают те переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможность, нахождения решения. Обычно участники очень тщательно прорабатывают свою позицию, в ходе переговоров они любят обсуждать вопросы последовательно, один за другим.

Если вас в перерыве переговоров пригласили в ресторан, то не забудьте, что, счета в ресторане иногда оплачиваются раздельно. За столом следует пить только тогда, когда хозяева произнесут традиционное: "Прозит!" и избегать разговоров политического характера.

В Германии очень редко приглашают деловых партнеров домой. Если же такое приглашение последует, то не забудьте букет цветов для хозяйки дома.

ВЕНГРИЯ

 Венгры склонны сначала установить с собеседниками доверительные отношения, и только потом приступить к обсуждению деловых вопросов. Первую встречу они проводят в ресторане, где знакомятся с партнёрами, но не говорят о делах. Венгры эмоциональны и аристократичны, не любят торговаться по мелочам, часто идут на уступки партнёрам (даже иногда в ущерб себе). Они придают большое значение внешнему виду человека, поэтому желательно тщательно продумать свой гардероб.

### ИСПАНИЯ

По своему характеру испанцы серьезны, открыты, галантны, человечны. Они обладают большим чувством юмора и способностью работать в команде. Каждая из семнадцати провинций Испании имеет свой колорит.

О своем прибытии в страну нужно обязательно сообщать партнерам. Не следует назначать встречу в полдень (час фиесты). Склонность испанцев опаздывать на встречу является предметом многочисленных шуток. Церемония знакомства общепринятая – рукопожатие и обмен визитными карточками.

Как правило, переговоры проходят с участием одного или нескольких партнеров и традиционно начинаются с обсуждения погоды, спорта, достопримечательностей города и т. д. Стиль ведения переговоров с представителями испанских фирм менее динамичен, чем с американскими и японскими. Испанцы большое значение придают тому, чтобы переговоры велись между людьми, занимающими практически равное положение в деловом мире или обществе. Поскольку испанцы очень любят много говорить, то регламент встреч часто не соблюдается. Необходимость классического костюма, белой рубашки и начищенной обуви очевидна.

В Испании едят поздно: завтракают в 14 часов, обедают - в 22 часа. За столом следует избегать обсуждения таких тем, как гражданская война, период правления Франко, коррида, личная жизнь. В Испании не принято приглашать деловых партнеров домой, но если такое предложение последует, принесите с собой в качестве подарка цветы и вино. Избегайте слишком дорогих подарков, которые могут быть восприняты как взятка и обидят партнера.

Если вас просят остаться на завтрак, не принимайте этого приглашения; оно является простой формальностью. Если его повторяют – снова откажитесь. Только после третьего раза можно принять приглашение, так как на этот раз оно будет искренним, а не просто жестом вежливости.

Как ни странно, прибывать в точно назначенное время не принято, непременно нужно опаздывать на 15-20 минут. Никогда не следует наносить визиты в часы послеобеденного отдыха. В поезде обязательно предложите вашим соседям закусить вместе с вами. Они откажутся, так же как и вы должны отказаться, если это будет предложено вам

### ГОЛЛАНДИЯ

В отличие от Испании, в этой стране нужно соблюдать исключительную точность во времени при каждой встрече или приглашении. Следует избегать рукопожатий, не делать комплиментов. Голландцы любят сдержанность, может быть даже чрезмерно. Однако, в беседах запретных тем очень мало. Нельзя говорить только о том, как люди зарабатывают деньги. Будьте готовы включиться, как в лёгкую беседу, так и в серьёзный спор. Не удивляйтесь, если, например, в транспорте станут задавать вам вопросы о жизни вашей страны. Просто голландцы воспринимают вас, как представителя России, и им интересно узнать ваше отношение к российской и даже к голландской политике.

У большинства менеджеров высшего звена кабинеты обставлены очень просто. Если у них посетитель, они выходят из-за стола и садятся рядом с гостем, что бы быть с ним на равных.

### ШВЕЦИЯ

Шведы известны в мире своей глубоко укоренившейся лютеранской деловой этикой, которая наиболее близка к немецкой, но не столь суха. К их характерным чертам относятся прилежность, пунктуальность, аккуратность, серьезность, основательность, порядочность и надежность в отношениях. Уровень квалификации шведских бизнесменов очень высок, в своих партнерах они ценят профессионализм. Шведы, как правило, владеют несколькими иностранными языками, чаще английским и немецким. Шведы – педанты, не называйте вашего партнера по имени, пока он сам вам этого не предложит.

Шведы любят планировать дела заранее, поэтому и о деловых встречах лучше договариваться заблаговременно, а не в последнюю минуту. На переговоры являются в точно назначенное время, отклонение от которого не должно превышать 3—5 минут, в исключительных случаях – до 15 минут.

Шведы предпочитают знать заранее состав участников и программу пребывания (включая рабочую часть, приемы, посещение театров и т. п.). Будет вежливым с вашей стороны дать рекомендации своим гостям о форме одежды при посещении приемов и театра.

Традиционно переговоры начинаются с беседы о погоде, спорте, достопримечательностях. К этой части переговоров нужно заранее готовиться. В солидных шведских компаниях соблюдается строгая дисциплина и субординация. Каждый участник переговоров имеет право на собственное мнение, но высказывается только, когда ему предоставлено слово.

Шведы сдержанны и обычно не выражают ярко своих эмоций. Они предварительно и всесторонне изучают полученные предложения и любят рассматривать все вопросы в мельчайших деталях, поэтому, если вы хотите достичь успеха, на переговоры нужно приходить тщательно подготовленным.

Дружеские связи и отношения играют особую роль в развитии бизнеса. Работа не ограничивается стенами офиса и часто имеет продолжение за дружеским ужином в ресторане или в гостях. Домой приглашают обычно только самых близких или важных партнеров. Если вы получили такое приглашение, то не забудьте купить цветы хозяйке дома или прислать их с посыльным в день визита. Из российских сувениров особой популярностью у шведов пользуются изделия народных промыслов, платки, шали, диски с классической музыкой, шоколадные конфеты. Не рекомендуется произносить тост за хозяйку или хозяина до конца трапезы, ставить бокал на стол во время произнесения тоста до тех пор, пока присутствующие не взглянули в глаза друг другу. Правила хорошего тона предусматривают ответное приглашение и с вашей стороны. Шведы придерживаются традиционных взглядов на одежду делового человека, предпочитая классический стиль. Для мужчин это темный, обычно синий в мелкую полоску или серый костюм. Для женщин – более или менее строгий, не очень яркий костюм модной длины и силуэта, или не слишком вычурное платье.

### ИТАЛИЯ

Итальянцы экспансивны, горячи, порывисты, отличаются большой общительностью. Для установления деловых связей обращаются к услугам посредников, институт которых довольно быстро развивается.

Надо иметь в виду, что итальянские бизнесмены придают большое значение тому, чтобы переговоры велись между людьми, занимающими примерно равное положение на предприятии, в деловом мире или обществе.

В деловых кругах Италии ценят неформальные отношения с партнерами, в том числе и в неслужебное время. Считается, что неофициальная обстановка способствует сглаживанию противоречий, возможности более свободно высказать критические замечания в адрес партнера, не рискуя вызвать его неудовольствие. Крепкие напитки пьют редко, предпочитают не пить также и пива, обычно употребляют местное вино, которое является непременным атрибутом любого обеда. Пространные тосты не приняты.

Итальянцы очень ценят проявление интереса к Италии как стране, являющейся родоначальницей многих видов искусств и ремесел. Проявление знаний в этой сфере всегда производит благоприятное впечатление и помогает создать на переговорах атмосферу доверия и благожелательности.

В целом, итальянцы чувствительны, к соблюдению основных правил деловой этики, это следует учитывать при организации и ведении переговоров.

**2.2.4. Особенности Российской культуры делового общения**

Говоря о европейских стилях делового общения, нельзя обойтись без описания российских характерных особенностей ведения переговоров и деловых бесед. На формирование отечественного стиля оказали влияние два фактора: с одной стороны – советские нормы, правила делового общения, ценностные ориентации, сформированные в то время, с другой – черты русского национального характера.

Советские участники переговоров, особенно те, кто постоянно их вел, оценивались многими зарубежными партнерами как высокопрофессиональные специалисты. Прежде всего, данная характеристика относилась к хорошему знанию предмета переговоров. Большое внимание уделялось выполнению принятых обязательств. Как правило, в отношении зарубежных партнеров здесь не допускалось нарушений. Решение могло долго не приниматься, согласовываться, уточняться, но если оно принято и договор подписан, он строго выполнялся. Такое же пунктуальное следование договору ожидалось и требовалось от партнеров.

Одновременно с этими положительными характеристиками, часто сосуществовали и отрицательные. Прежде всего, стоит обратить внимание на понимание компромисса в советский период в значительной степени как вынужденной, временной меры. Такое понимание и отношение к компромиссу (а он является одним из наиболее существенных элементов переговоров) не могло не сказаться на советском стиле ведения переговоров. Часто зарубежные партнеры описывали советский стиль как довольно закрытый, настороженный. Тактика ведения переговоров отличалась порой тем, что советская сторона в начале переговоров старалась занять позицию, которая заключалась в значительном завышении своих требований. Затем после длительных дискуссий происходило сближение позиций. При этом сами уступки советской стороной рассматривались часто как проявление слабости и делались весьма неохотно. В ряде случаев использовались приемы, направленные на получение односторонних преимуществ. Состав, структура советской делегации на переговорах была построена, как правило, по жесткому иерархическому принципу. Принятие решения требовало согласования вопросов с Москвой, что могло занимать довольно много времени. На переговорах советская сторона предпочитала действовать осторожно, не рисковать. Если существовал выбор между более и менее рискованными вариантами решения, часто выбирался второй вариант. Уклонение от риска приводило к ограничению инициативы. Советские участники переговоров скорее реагировали на то, что предлагал партнер, нежели выдвигали собственные варианты решения.

Описывая особенности русского национального характера, академик Д. С. Лихачев подчеркивает, что в течение многих веков Россия находилась на перекрестке торговых путей, идущих с севера на юг (от Балтийского моря к берегам Средиземноморья – "из варяг в греки") и с запада на восток (из Европы в Китай и Индию). В результате "русская культура, уже по одному тому, что она включает в свой состав культуры десятков других народов и издавна была связана с соседними культурами Скандинавии, Византии, южных и западных славян, Германии, Италии, народов Востока и Кавказа, – культура универсальная и терпимая к культурам других народов". Это также способствовало формированию интереса в России к другим культурам, включению элементов этих культур, в первую очередь западноевропейской, в российскую. Многие нововведения Петра I могут служить яркой иллюстрацией этому. Ф. М. Достоевский описал данную черту русского национального характера очень точно: "Да, назначение русского человека есть, бесспорно, всеевропейское и всемирное. Стать настоящим русским, стать вполне русским, может быть, и значит только стать братом всех людей, всечеловеком, если хотите". Одновременно Д. С. Лихачев называет и другую черту – стремление доводить все "до крайностей, до пределов возможного". На переговорах это может проявиться по-разному: и как постоянное следование очень жесткой позиции (либо наоборот), и как неожиданное для партнера полное принятие его предложений. Именно с этой чертой, видимо, связана такая особенность поведения отечественных участников переговоров, подмеченная американским автором Р. Смитом, как быстрая смена настроений и установок в отношении партнера: то крайне дружеское расположение, то вдруг проявление официальности, исключающее любые личные симпатии. Вообще многими отмечалось, что эмоциональная сторона являлась важной составной частью советского стиля ведения переговоров.

Одна любопытная характеристика бывшего советского, а ныне российского стиля делового общения имеет глубинные корни. Обсуждая вопросы, отечественные участники переговоров обращают внимание скорее на общие цели и относительно мало уделяют внимания тому, как это можно сделать. В то же время эти вопросы (как достичь той или иной цели) остаются ключевыми, например, для американских представителей. Такое расхождение в отношении деталей затягивает выработку российско-американских договоренностей, а в некоторых случаях и вообще ведёт к срыву переговоров.

При описании российского стиля делового общения следует обратить внимание на ряд особенностей, обусловленных недостатком опыта делового общения многих современных российских предпринимателей. Отечественные участники с точки зрения зарубежных коллег подходят к переговорам довольно странно. Обсуждая деловое предложение, канадцы (впрочем, как и многие другие бизнесмены) рассуждают так: мы объединяемся, чтобы увеличить размер "пирога", и тогда каждый получит больше (ориентированы на стратегию "выигрыш/выигрыш"). Российские предприниматели часто ориентированы на иную стратегию. Они считают, что размер пирога известен, и задача заключается в том, чтобы захватить себе кусок побольше. Эта характеристика отечественных участников переговоров говорит не о чертах русского национального характера, а скорее о некомпетентности, отсутствии определенной "переговорной культуры", стремлении даже в ситуации сотрудничества видеть в значительной мере конфликт интересов, нежели их совпадение. Кроме того, в этом сказывается и старое, советское, понимание компромисса. Кроме того, мы уступаем иностранным партнерам в умении "торговаться". Русские за границей колоссально переплачивают за все, именно в силу своей склонности платить не только не торгуясь, но и даже и не узнав, как следует, уровни цен. Иностранцы это уже отлично знают и используют. По мере развития переговорной практики в нашей стране подобное поведение на переговорах будет скорее исключением. Останется то, что прочно связано с российской культурой, русским национальным характером.

**2.2.5. Культура делового общения стран Азии, Ближнего Востока и Арабских стран**

### Китай

Во время деловых встреч китайские участники переговоров очень внимательны к сбору информации относительно предмета обсуждения и партнеров по переговорам, а также, к формированию «духа дружбы». Причем «дух дружбы» на переговорах для них вообще имеет очень большое значение, что обусловлено китайскими культурными традициями и ценностями. Это подчеркивается многими авторами. «Дух дружбы» китайцы, по сути, отождествляют с хорошими личными отношениями партнеров. При этом желательно не забывать, что во время приветствий при обмене рукопожатиями (оно принято в Китае), сначала жмут руку наиболее высокопоставленного лица.

В китайской делегации, как правило, много экспертов – в результате численность делегации оказывается достаточно большой. Китайцы ведут переговоры, довольно четко разграничивая отдельные этапы: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап переговоров. На начальном этапе большое внимание уделяется внешнему виду партнеров, манере их поведения, отношений внутри делегации. На этой основе китайцы пытаются определить статус каждого из участников переговоров. В дальнейшем они в значительной мере ориентируются на людей с более высоким статусом, как официальным, так и неофициальным. Кроме того, в делегации партнера китайцы выделяют людей, симпатизирующих китайской стороне – именно через них впоследствии оказывается влияние на позицию противоположной стороны.

На переговорах с китайской стороной, не следует ожидать, что партнер первым «откроет свои карты», первым выскажет свою точку зрения, первым сделает предложения. Если переговоры проводятся на китайской территории (кстати, они любят проводить переговоры у себя дома), китайцы могут сослаться на то, что согласно их традициям «гость говорит первым». Попытки же получить вначале информацию от китайской стороны часто оказываются безрезультатными: информация сводится в основном к общим положениям.

Китайская сторона делает уступки обычно под конец переговоров, после того как оценит возможности противоположной стороны. Причем в момент, когда кажется, что переговоры зашли в тупик, китайцами вдруг вносятся новые предложения, предполагающие уступки. В результате переговоры возобнов-ляются. Однако ошибки, допущенные партнером в ходе переговоров, умело используются. Окончательные решения обычно принимаются китайскими участниками не за столом переговоров с партнером, а дома. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны «центра» обязательно. Не исключено, что при возможности, они постараются улучшить для себя достигнутые договоренности, внести поправки и оговорки.

В Китае придают важное значение налаживанию неформальных отношений с зарубежными партнерами. Вас могут спросить о возрасте, семейном положении, детях – не обижайтесь, это искренний интерес к вам. Вас радушно пригласят в гости или в ресторан на обед, где подадут не менее 20 блюд. Если вы не готовы попробовать предлагаемое вам экзотическое блюдо, не отказывайтесь демонстративно. Попытайтесь съесть хотя был маленький кусочек, а остальное смешайте на тарелке. Подача супа к столу – сигнал того, что обед близится к завершению. Гость встает из-за стола первым. Основной напиток китайцев – рисовая водка (крепостью 55 градусов). В народе очень популярно и китайское красное вино. Азия – церемониальна, поэтому в Китае приняты тосты, но чокаться не обязательно. Разливающий напиток должен наполнять чужие бокалы до краев, иначе это будет выглядеть как неуважение. Подарки лучше делать не определенному лицу, а всей организации, так как местные правила могут запрещат принимать личные подарки.

### Япония

В японском национальном характере выделяются трудолюбие, сильно развитое эстетическое чувство, приверженность традициям, склонность к за-имствованию, дисциплинированность, преданность авторитету. Японцам свойственны чувство долга, вежливость, аккуратность, самообладание, бережливость, любознательность, стремление к согласованным действиям в группе. Принято считать, что японец с детства воспитывается в духе «групповой солидарности», учится подавлять свои индивидуалистские порывы, сдерживать амбиции, не выпячивать свои сильные качества. Японская мораль считает узы взаимной зависимости основой отношений между людьми. Индивидуализм же изображается ею холодным, сухим, бесчеловечным. «Найди группу, к которой бы ты принадлежал, – проповедует японская мораль – будь верен ей и полагайся на нее. В одиночку же ты не найдешь своего места в жизни, затеряешься в ее хитросплетениях. Без чувства зависимости не может быть чувства уверенности». Такое поведение, согласно японским традициям, неизбежно будет вознаграждаться. Японцы привыкли судить о человеке, в первую очередь, но его принадлежности к той или иной группе. Когда два японца встречаются впервые, они прежде всего стараются выяснить принадлежность друг другу, а также положение которое занимает в своей группе каждый из них. Без этих сведений им трудно найти основу для общения. Соединяя свои интересы с интересами семьи дома, а на работе с интересами группы, японец будет автоматически продвигаться одновременно с коллегами вверх по служебной лестнице, а, достигнув определенного уровня, смиренно ждать, будет он выдвинут в верхний эшелон власти или нет. Отсюда большое значение для японцев имеет «верность» своей фирме, государству, нации, самоотверженность и патриотизм при отстаивании их интересов.

Улыбка или смех в Японии могут означать разное: это признак дружеского расположения и выражение сдержанности, скрытности, открытое выражение эмоций или признак неловкости, вызванной затруднительным положением. Такую улыбку называют «загадочная улыбка», она запечатлена на лицах будд, покоящихся в храмах.

Рукопожатие в Японии не принято. Очевидно, японцы избегают пристального, прямого взгляда, который неизбежен при рукопожатии и им не импонирует манера прикасаться друг к другу. Так или иначе, рукопожатие не включается в процесс общения. Поклон является важнейшим элементом правил хорошего тона тривиального приветствия. Чтобы произвести хорошее впечатление, нужно кланяться сорок пять раз, особое почтение выражают семьюдесятью поклонами, а самую уважаемую личность приветствуют, поклонившись девяносто раз подряд. При представлении вручайте и старайтесь получать визитные карточки обеими руками; в знак уважения внимательно их прочитайте. Карточка будет подана так, чтобы было легко прочитать на ней написанное, так же следует давать и свою.

В отличие от многих других стран, попытки установления деловых контактов с японскими фирмами путем переписки и телефонного общения, как правило, являются малоэффективными. Такое поведение обьясняется несколькими причинами. Большинство действующих на национальном рынке мелких и средних фирм ведут свои дела на японском языке и контакты с ними требуют переводчика. Японские предприниматели очень щепетильны и скрупулёзно относятся к принимаемым на себя обязательствам – даже проведение переговоров они рассматривают как, обязывающий шаг. Они не склонны идти на переговоры, не получив о партнере и его предложениях исчерпывающей ннформации. В японских фирмах действует весьма сложная процедура принятия решений, что замедляет получение вами ответа на ваш запрос.

Японские предприниматели отличаются пристрастием к личным беседам и отсутствием склонности к обсуждению сколько нибудь важных вопросов путем переписки или по телефону. Особенно характерен такой подход для мелких и средних бизнесменов. Для того чтобы справиться с этими, трудностями, следует использовать особую тактику. При посылке деловых писем фирмам, с которыми вы хотите начать сотрудничать, приложите к ним ваши официальные годовые отчеты, брошюры и другие издания с подробной информацией о вашем предприятии и его продукции. Они нужны с точки зрения представления вашей фирмы как надежного и солидного партнера. Желательно, чтобы материалы были представлены на японском языке, причем перевод сделан профессиональным переводчиком. Некачественный перевод создаст неблагоприятное впечатление.

Во время первой деловой встречи с представителями японских фирм принято обмениваться письменными материалами о своих фирмах. Такие материалы должны включать следующую информацию: профиль вашей фирмы, основные данные о ней, точное название, адреса, фамилии, должности главных должностных лиц, ассортимент выпускаемой продукции, биография главы вашей фирмы, текстовые и графические материалы, которые бы давали представление предлагаемых вашей фирмой на японский рынок продукции, технологиях и услугах. Кроме того, желательно представить дополнительную информацию об отличительных особенностях вашей продукции по сравнению с продукцией конкурентов.

Большое значение в японской культуре придается пунктуальности, точности. Договорившись о встрече, японец обязательно в срок, вплоть, до минуты появится на месте. На предельной обязательности во многом основана вся практика делового общения в Японии. Точность на переговорах (временя их начала и окончания, выполнение обещаний, взятых на себя обязательств) одна из важнейших черт японского стиля ведения переговоров.

Иностранец, впервые встретившийся с японскими бизнесменами, бывает крайне удивлён медленным темпом деловых переговоров. Переговоры начинаются с обсуждений вопросов, не имеющих никакого отношения к предмету встречи, и лишь через некоторое время японская сторона переходит к официальной теме встречи. Чем серьезнее выдвинутые на повестку дня предложения, тем больше внимания уделяется малозначащим деталям. За этим кроется традиционное стремление создать соответствующую атмосферу переговоров, установить «отношения сотрудничества» для облегчения процесса принятия главного решения, когда все второстепенные вопросы, не вызывающие особых разногласий улажены к взаимному удовлетворению сторон. Терпение в Японии считается одной из основных добродетелей, в том числе и в деловой сфере. Кроме того, в рамках принятой в стране идеологии внутрифирменного управления, ваши японские коллеги не могут обойтись без консультаций и согласовании с руководством других подразделений и отдельными сотрудниками своей фирмы, что также тормозит переговоры. При проведении переговоров важно иметь в виду, что в Японии, когда вы слышите «да», это далеко не всегда означает действительное согласие. Это вытекает из грамматики японского языка: если ваш вопрос уже содержит отрицание («Вы не хотите этого?», то есть имея в виду «Нет, не хочу») ваш японский собеседник ответит «да». Японское «хай», обычно переводимое как «да»; в ходе беседы употребляется часто в смысле «так-так», «да-да», то есть для подтверждения того, что вас слушают. Хотя в Японии считается похвальным умеренность и сдержанность в речах и движениях, частое кивание головой в процессе разговора скорее означает «я вас внимательно слушаю», чем «я согласен с вами». Кроме того, японцы традиционно стремятся не вступать в открытое противоречие с собеседником, не огорчать его, а потому избегают прямых ответов «нет».

Если японский бизнесмен хочет сказать «нет», он обычно говорит, что «это трудно». Но и в такой ситуации можно проявить изобретательность, «разговорить» партнера и прийти к устраивающему обе стороны компромиссу. В то же время японским словом «вакаримасита», обычно переводимым как «я понимаю», ваш собеседник выражает гораздо большее – согласие с вами. Иногда, когда японцы хотят избежать категорического «нет», они задают контр вопрос, после чего считается нетактичным настаивать или добиваться своего, или переводят разговор на другую тему. Если японцы хотят ответить отрицательно, но не имеют веских аргументов, они ссылаются на плохое самочувствие, ранее данные обещания и т.п. Сдержанность является нормой их поведения. Желание избежать открытого столкновения противоположных взглядов проявляется у японцев и в практике принятия решений. Решения эти обычно представляют собой итог согласования мнений всех заинтересованных лиц. По нормам японской деловой этики главной добродетелью обладает не тот, кто твердо стоит на своем (даже будучи правым), а тот, кто проявляет готовность к компромиссу ради общего согласия.

Компромисс в представлении японцев – это зеркало момента. Японская мораль делит поступки не на хорошие и дурные, а на подобающие и неподобающие, они считают, что соглашение имеет силу лишь до тех пор, пока сохраняются условия, в которых оно было достигнуто. Там, где англичанин скажет: «Раз возник спор, обратимся к тексту соглашения и посмотрим что там написано», японец будет доказывать, что, если обстановка изменилась, должна быть пересмотрена и прежняя договоренность. Когда японцы встречаются с ярко выраженной уступкой, они вероятнее всего ответят тем же. Уступки, компромисс, на который идут японцы, воспринимаются ими часто как нечто неизбежное и вынужденное. По отношению к более слабым партнерам уступки рассматриваются японской стороной как проявление «доброй воли» и «великодушия». Угрозы при переговорах с японцами не эффективны. Сами японцы редко используют угрозы, блеф, нажим и т.п.

Японцы уделяют много внимания развитию личных отношений с партнерами. Во время неофициальных встреч они стремятся по возможности подробнее обсудить проблему. Если сделано приглашение в традиционный ресторан японской кухни, необходимо обратить внимание на обувь и носки – придется разуваться! Когда вас угощают спиртным, следует поднять свой бокал, а затем тут же перехватите у японца бутылку и наполнить его бокал. Не отказывайтесь хотя бы пригубить предлагаемое. Отказ может быть мотивирован только медицинскими противопоказаниями. Если вы не готовы попробовать предлагаемое вам блюдо, не отказывайтесь демонстративно. Съешьте маленький кусочек, остальное просто смешайте на тарелке.

На переговорах японцы часто стремятся избежать риска, который рассматривается ими как угроза чести, престижу, репутации. Стремление не проиграть может оказаться сильнее, чем желание одержать победу. Однако, они стараются максимально развить свободу маневра на переговорах, и личная смелость и решительность может ярко проявляться в дискуссиях. Характерной чертой японцев является чувствительность к общественному мнению.В ходе переговоров с японскими бизнесменами трудно обойтись без возникающих пауз и молчания. Не следует пытаться заполнить паузу самому. Для японцев такая ситуация нормальна, обычно после взаимного молчания беседа становится более плодотворной. Забудьте о тактических проявлениях чувств, особенно раздражения. Японцы приучены контролировать свои эмоции (и в деловых вопросах), они будут шокированы грубостью. Терпение и стремление к установлению взаимопонимания даст гораздо лучшие результаты, нежели конфронтационный стиль.

Стоит использовать любой уместный предлог для того, чтобы напомнить партнеру о себе и продемонстрировать, что и вы не забываете о нем. В число хороших поводов для этого входят: направление партнеру короткого благодарственного письма после проведения переговоров, отправка новых информационных или рекламных брошюр, вырезок из газет, поздравления с праздником (каждому сотруднику, с которым вы имеете дело) и т. д.

Подарки – обычное дело в Японии, особенно в новогодний период и в середине лета. Получивший подарок, по японским этическим воззрениям, обязан ответить тем же – поэтому слишком дорогой подарок может поставить японца в затруднительное положение. Не распаковывайте и не рассматривайте полученный вами подарок в присутствии дарителя. Старайтесь не дарить цветов, неправильный выбор может стать намеком совсем не на те отношения, который имеет в виду даритель.

КОРЕЯ

К установлению деловых отношений корейцы подходят иначе, чем в странах Запада. Трудно или невозможно наладить контакт путем прямого обращения к южнокорейской фирме в письменном виде. Желательна личная встреча. Договориться о встрече можно через посредника (хорошо знакомого с вашими будущими партнерами), который представит вашу организацию, расскажет о ваших предложениях, о вашем личном статусе на фирме. Следует иметь в виду, что в Корее сильна традиционная конфуцианская мораль, согласно которой в межличностных отношениях необходимо учитывать чувства другого, относиться к нему исходы из его социального статуса, уважать его права и быть искренним в своих намерениях. Традиционная мораль высоко ставит личное общение, личный контакт, без которых в Корее невозможно решить ни одной проблемы. Именно поэтому корейцы всегда настаивают на личной встрече; даже в тех случаях, когда с нашей точки зрения достаточно телефонного разговора. Если на просьбу о встрече вы ответите уклончиво, не исключено появление корейцев в вашем офисе без предварительной договоренности, поскольку они могут принять ваш неопределенный ответ за готовность встретиться.

Корейцы, в своей массе, являются открытыми, общительными очень вежливыми и хорошо воспитанными людьми. Поэтому будет уместным помнить, что тёплое отношение к вам может и не означать, что вам удалось так уж заинтересовать ваших партнеров своими предложениями. Они просто проявляют вежливость, и вы должны отвечать тем же.

Корейское общество является строго иерархичным и весьма авторитарным. Престиж человека зависит от должности и возраста, зарабатывается часто нелегким трудом. Поэтому, если иностранец не проявит должного уважения, его шансы на успех снизятся. Надо четко представлять себе соотношение собственного статуса со статусом партнера. Определению этого будут способствовать ваши визитные карточки, в которых корейских бизнесменов заинтересует не столько ваше имя, сколько организация в которой вы работаете, и ваше положение в ней. Говоря об именах, надо помнить, что у корейцев первый слог – это фамилия (наиболее распространенные: Ким, Ли, Пак, Цой, Хан, Нам, Чон, Сон), а два последующих – личное имя.

Корейские бизнесмены считаются весьма напористыми и агрессивными при ведении, переговоров. Традиционное воспитание и мораль не всегда позволяют перейти к проблеме, подлежащей решению. Обычно переговоры, особенно первоначальные, имеют довольно длительную протокольную часть. Однако, в отличие от представителей японских компаний, корейцы не склонны долго обсуждать второстепенные моменты. Для корейских бизнесменов характерна ясность и четкость выражения проблем и путей их решения.

Корейцы не привыкли открыто выражать несогласие с партнером, доказы-вать его неправоту (и того же ждут от собеседников). В общении с корейскими бизнесменами не следует употреблять выражения типа «надо подумать», «предложение нуждается в длительном изучении», «решить этот вопрос будет не так просто» и т. п., поскольку это воспринимается ими не как готовность к длительным усилиям по выяснению возможностей реализации идеи, а как констатация ее неприемлемости на данном этапе. Они не любят заглядывать далеко в будущее, их больше интересует, как правило, непосредственный результат их усилий. К нормам деловой жизни следует отнести, например, извещения о перемещениях, рассылаемые постоянным партнерам, благодарственные письма. которые после визитов направляются всем, с кем были проведены встречи. На первой встрече принято обмениваться сувенирами, цель которых – оказание внимания данной фирмы к потенциальному партнеру, а также реклама.

Корейцы щепетильны в вопросах одежды: для мужчин это всегда строгий деловой костюм, чаще всего с белой рубашкой и неярким галстуком, для женщин в служебной обстановке исключаются брюки. Не принято курить в присутствии старших по возрасту и должности.

ИНДИЯ

Индия – страна, в которой сосуществуют различные культурные и религиозные традиции, что накладывает отпечаток на деловое общение и этикет. Трудно сформулировать общие правила поведения, для людей различного вероисповедания и разных каст. Находясь в Индии, следует стараться соблюдать обычаи тех людей, с которыми предстоит иметь деловые отношения.

Практически все индийцы говорят по английски. На деловых переговорах ваш партнёр может блеснуть великолепными знаниями английского языка с оксфордским произношением и глубокими познаниями в философии.

При приветствии мужчины обмениваются рукоподатием. Приветствуя женщину, следует слегка поклониться,сложив руки перед грудью «домиком». Следует помнить, что мужчина не может в общественном месте заговорить с женщиной, если она одна и, тем более, прикостуться к ней.

 Одеваться следует так, как принято в стране или в её регионе, где вы находитесь. Деловые женщины в Индии не обязаны носить сари, они носят костюм с прямой юбкой или, даже, ходят в брючном костюме.

Обязательно нужно знать, к какой касте принадлежат люди, с которыми вы вступили в деловые отношения и учитывать существующие ограничения. При деловом общении с индийскими партнёрами следует учитывать их пунктуальность, высокую степень уважения к старшим. В разговоре не следует касаться личных тем, военных расходов, бедности и зарубежной помощи.

Если партнёр пригласил вас к себе домой, можно взять с собой сладости. За столом передают и принимают всё съестное только правой рукой.

ТУРЦИЯ

Турция – мусульманская страна. Турция расположена на границе европейских стран и стран ближнего востока о это наложило отпечаток на её традиции делового общения и этикет. Исламские нормы поведения в Турции соблюдаются менее жёстко, чем, например, в Саудовской Аравии.

При ведении переговоров в Турции большое внимание уделяется самому процессу торга, часто завышаются первоначальные требования.

Турки обращают большое внимание на одежду партнёра. Стиль деловой одежда у них консервативен – костюм и галстук для мужчин.

Прежде чем войти в мечеть, надо разуться. Разуваются и при входе в дом (в городах всё реже).

В стране вы встретите радушный приём. Делового партнёра обычно приглашают в ресторан, а иногда и к себе домой. Если последовало приглашение на ужин домой, захватите с собой букет цветов для хозяйки дома и сладости. В турецкой семье могут пригласить гостя провести время в бане.

.Турки предпочитают иметь дело с теми, кого они хорошо знают и вам придётся уделить время для установления и укрепления с партнёрами личных взаимоотношений. В отношении с турками особанно важны вежливость и учтивость. При общении с турецким партнёром, он может находиться слишком близко к собеседнику, вам не следует пятиться назад – это может быть расценено как недружественный жест.

При обсуждении деловых вопросов беседа обычно начинается издалека – такова турецкая манера общаться. Не торопите турецких коллег – это будет грубостью с вашей стороны. Если вы установили с кем-либо деловые отношения, то в дальнейшем контактируйте непосредственно с этим человеком. Общаясь с турками, во время разговора смотрите собеселнику в глаза – тем самым вы покажете свою искренность.

Жители Турции очень любят свою страну и гордятся ею, они с удовольствием ответят на ваши вопросы о её культуре и истории, но вопросов текущей наиональной политики лучше избегать. Большинство мужчин в Турции очень любят футбол и болеют за одну из ведущих туреких команд. Если вы спросите об успехах их любимой команды, они оживлённо и с удовольствием поделятся свами своими впечатлениями.

Турки любят дарить и получать подарки. Любой приём, устраиваемый турецкими бизнесменами, завершается вручением небольших сувениров. В особом почёте у них упакованная в бархатную коробочку-подставку бронзавая или латунная табличка с эмблемой фирмы и памятной надписью.

###### Арабские страны

Для арабов одним из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между партнерами. Если типичный американец старается предугадать развитие событий при решении любой проблемы, то арабы скорее привыкли ориентироваться на прошлое, постоянно обращаясь к своим корням и традициям. Они предпочитают предварительную проработку деталей, обсуждаемых на переговорах вопросов. Большое значение в арабском мире имеют исламские традиции. В целом, поскольку арабский мир далеко не однороден, существуют значительные различия в стилях делового общения у представителей различных арабских государств. Остановимся немного подробнее лишь на одном из арабских стилей – египетском. Египет является одним из древнейших очагов человеческой цивилизации, поэтому для египтян весьма характерно чувство национальной гордости, следование историческим традициям своей страны. В Египте приняты жесткие и довольно развитые административные правила проведения беседы. Они избегают суетливости, поспешности. Арабские собеседники всегда стремятся «сохранить лицо» – и свое, и собеседника. Считается необходимым оставить партнёрам возможность для последующих контактов. Отказ от сделки сопровождается оговорками, похвалами в пользу обсуждаемого предложения. Арабские предприниматели выражают отказ в максимально смягченном завуалированном виде.

Исламская мораль относит торговлю к престижному, почитаемому заня-тию. Средневековые мыслители рассматривали торговлю как род искусства, успех в торговых начинаниях считался признаком глубокого ума.

Торговая сделка у арабов – всегда маленький спектакль. Это область, где европейские и арабские понятия существенно расходятся. Приглашая совершить сделку, арабский купец становится сама любезность. Первая названная цена всегда многократно завышена. Назвав завышенную цену хозяин товара начинает всячески его расхваливать. Покупающий стремится сбить цену. Торгующиеся могут расходиться, вновь обсуждать достоинства товара пока не ударят по рукам. Процесс покупки часто сопровождается угощением прохладительными напитками, чаем, кофе. Если вам подали небольшую чашечку кофе (он очень крепкий, без сахара, с большим количеством кардамона), то, выпив, вы отдаете ее хозяину, и он тут же наливает в нее еще кофе. Так продолжается до тех пор, пока вы один не опустошите кофейник. Но если вы больше не хотите кофе, покачайте чашечкой из стороны в сторону или переверните ее вверх дном. Если перед кофе предлагают прохладительные напитки, это означает, что время, отведенное для встречи, подходит к концу.

###### Другие страны

На востоке суп подают в конце обеда. Во многих южных странах и в среднеазиатских республиках гостей часто принимают во дворе, который является по их обычаям продолжением дома. В Бразилии не принято носить тропический шлем, а в Таиланде – говорить о жаре. Латиноамериканцы в знак своего особого располо-жения к гостю переходят в разговоре на ты.

**2.2.6. Правила проведения встреч и переговоров с иностранными**

 **делегациями и партнёрами**

Переговоры различают по форме ведения. Это письменные переговоры по почте или факсу, условно личные (по телефону) и личные (с глазу на глаз). Личные переговоры считаются наиболее продуктивными.

 По месту проведения переговоры различают на проводимые в России (на предприятии, на выставке, в гостинице, в представительстве иностранной фирмы и т.д.) и за рубежом (на выставке, в офисе фирмы, в гостинице, в торговом представительстве и т.д.).

Для встречи делегации необходимо направить одного из сотрудников. Если в прибывающей делегации есть женщина, то дополнительно для встречи нужно направить женщину. Встречающий должен позаботиться о получении багажа и погрузке его в машину. Не рекомендуется предлагать гостям место рядом с шофером, оно не почетно. Сопровождающее лицо садится в машину последним и выходит первым.

Номера в гостинице, предназначенные для приезжающей делегации, надо проверить. Исключено поселять в один номер более двух человек, даже в трехместный номер. В номере нужно поставить воду и фрукты, а в номер женщины и цветы. Состав своей делегации по численности должен быть эквивалентен прибывающей иностранной делегации. Главы делегаций по должности должны, быть эквивалентны. Переводчик должен быть знаком с предметом переговоров заранее.

Если переговоры ведет не генеральный директор фирмы, то необходимо предусмотреть с ним встречу иностранной делегации до или после переговоров. Нужно знать, что переговоры поручается вести только главам делегаций, остальные участники получают слово по их разрешению.

Для переговоров достаточно комфортабельной отдельной комнаты. В комнате может быть холодильник, буфет с посудой для сервировки чая или кофе, стол или стенд с наглядной информацией. На столах не должно быть никакой еды, закуски и спиртного. Если прибывающих все-таки нужно угостить с дороги бутербродами, то можно сервировать отдельный стол через 10-20 минут после начала переговоров.

Партнеров по переговорам необходимо встретить у входа в офис. Затем можно им предложить сесть за стол переговоров. Обычно члены делегаций располагаются напротив друг друга. Если расположение иное, то надо учесть, что почетное место – справа от хозяина. Делается официальное представление гостей и хозяев друг другу, обмен визитными кар-точками (обмен визитными карточками в аэропорту или автомашине не практикуется). Далее, следует ознакомить гостей с заранее разработанной деловой и культурной программой, заслушать их мнение по этому поводе и окончательно всё согласовать.

 В процессе переговоров надо быть честным, порядочным, проявлять вежливость, улыбаться – то есть создать благоприятную обстановку. В процессе переговоров следует вести себя хладнокровно и без страха, не допускать панибратства и развязности, проявлять жизнерадостность и непринужденность. Избегайте слов-паразитов и сорняков, не злоупотребляйте многословием, употребляйте короткие фразы, делая через каждые 5-6 секунд паузы, внимательно слушайте собеседника и не допускайте грубости. Следует избегать лести, так как она не искренна и фальшива, и обмана (хотя осторожный обман на переговорах может входить в правила игры). Стремитесь к компромиссам, не задевайте чести партнера, помните, что жесты усиливают речь, но ими не следует злоупотреблять, напряжение снимайте шуткой, но учитывайте, что не все понимают анекдоты. Не надо настаивать все время на своих формулировках, постараться найти в формулировках партнера рациональное зерно. Старайтесь, где это возможно, не ссылаться на вышестоящие инстанции, так как ваши трудности партнеров не волнуют;

 В процессе переговоров не следует начинать беседу с вопросов, по которым мнения расходятся, делать акцент на вопросах, по которым имеется согласие. Проявляйте гибкость, так как неуступчивость ведет к осложнениям. Разногласия стремитесь устранять сразу, если это невозможно - лучше взять тайм-аут. Допущенную ошибку следует тут же исправить. Стремиться показать партнеру, что он неправ, только жестом или взглядсм, избегайте фразы «Я Вам сейчас докажу», не страхуйтесь сильно, так как можно при этом проиграть.

 На переговорах не следует давать нереальных обещаний, разговаривать между собой, думая, что партнеры не знают русский язык, отвлекаться на телефонные разговоры, лучше телефон отключать. Всегда учитывайте национальные особенности собеседников.

Если переговоры прошли неудачно, нужно стремиться не расходиться врагами. Лучше оставить о себе хорошее мнение и воспоминание.

**ПОСЛЕСЛОВИЕ (Вместо заключения)**

 Хочется искренне надеяться, что внимательно прочитавший данное учебное пособие, не остался тем, кем был до этого, хоть немного стал другим, задумался над сложными и, вместе с тем, очень важными этическими, нравственными проблемами. Размышления о долге, добре и зле, о смысле жизни и справедливости, о счастье и совести образуют особую, этическую, сферу бытия людей. Эта сфера не является отдельной, специфической областью человеческой жизнедеятельности. Она присутствует во всех взаимосвязях людей и окружающего их мира: в отношении к природе, к обществу и конкретному человеку, к своей работе, к собственному делу, к карьере, к любой созидательной деятельности на Земле.

 Наша планета Земля – колыбель человечества, наш Дом. Наша жизнь, наше благополучие зависят от здоровья и процветания нашей планеты. И не пора ли людям серьёзно об этом задуматься?

В начале третьего тысячелетия можно сказать, что Homo sapiens, погрязший в коррупции и до зубов вооружённый знаниями, разграбил и промотал кладовые природы, отравив заодно собственную среду обитания. Скорей всего, основы безуспешно решаемой проблемы заложены в нашей нравственности. В свое время за любопытство атомщиков, подогреваемое амбициями политиков, человечество заплатило Хиросимой, Чернобылем и другими катастрофами. Где гарантия, что очередной эксперимент не вызовет рукотворный конец света? Наука такую гарантию дать не может. Развитие химической промышленности грозит отравлением всего живого на Земле. А желание клонировать человека? Мы даже представить себе не можем обратную сторону этого «мощного» открытия. Очевидно, бесполезно вводить мораторий на какие-либо исследования в области генной инженерии – они будут нарушены в тайных лабораториях во имя обогащения, власти, славы, амбиций и других соблазнов. Возникает закономерный вопрос: зачем нужен научно-технический прогресс, если он ведет к уничтожению человечества на Земле, если он может привести и к уничтожению самой планеты?

Единственное, что может спасти человечество от злоупотреблений научно-техническим прогрессом, это нравственное чувство.

 Сегодня особую роль приобретает нравственность человека вообще и, в первую очередь, нравственность ученых, политиков и руководителей всех уровней, деловых людей и предпринимателей в их работе, в деловом общении и в обыденной жизни.

 Говоря об общечеловеческой этике, уместно коснуться понятий – патриотизм и национализм. Патриотизм – это чувство любви к Родине. Однако, принимать свой народ за воплощение полного и высшего совершенства на земле – значит проявлять тщеславие и больное националистическое самомнение. Глубокий, духовно верный, творческий национализм – национальная идея – проявляется в формах национального благородства и международной справедливости. И это этично, так как мы все живём на одной планете.

 Россия – великая страна. Это наша Родина. Мы любим её, мы патриоты своей страны. Но следует помнить, что граждане Франции, США, Германии и любой другой страны, также горячо любят свою Родину. Трагическим заблуждением человечества являются все болезненные националистические и расистские теории и взгляды. По большому счёту – все люди на Земле братья, не зависимо от страны рождения и проживания, вероисповедания, цвета кожи и т.д. Людям пора говорить не только о национальном патриотизме, но и о патриотизме землян. А все поиски «образа врага» – происки недобросовестных политиков, действующих в своём стремлении к власти по принципу «разделяй и властвуй». Земля богата. И как прекрасно человечество могло бы жить, если бы не тратило свои силы и ресурсы земли-матушки на войны, на создание орудий уничтожения друг друга. И это было бы этично. Следует научиться ценить и любить своё, родное, принимать его, как есть, и совершенствовать его своим мирным трудом, и, при этом – уважать иное, не завидуя и не критикуя.

***И это этично***.

**список использованной и рекомендуемой литературы**

1. Артамонова И. А., Бахарева Н. А. Этика менеджмента. Учебное пособие. МИИГАиК, Москва, 2004.
2. Артамонова И. А., Бахарева Н. А., Васютинский И. Ю. Этика менеджмента и делового общения. Учебное пособие. МИИГАиК, Москва, 2008.
3. Артамонова И. А., Васютинский И. Ю. Краснопевцева Б. В. Этика делового общения. Учебное пособие. МИИГАиК, Москва, 2003.
4. Балашов Л. Е. Этика. Учебное пособие. ИТК «Дашков и К», Москва,2004.
5. Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений. Москва. «Финансы и статистика», 2002.
6. Ботавина Р.Н. Этика менеджмента. Москва. «Финансы и статистика», 2002.
7. Иванов В. Г. История этики Древнего мира. Санкт-Петербург. Из-ва «Лань», 1997.
8. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов. Изд. второе. М. Изд-во «Норма», 200I.
9. Кузьменко Н. Г. Этика. Учебное пособие. Из-во «Весь Мир» 2002.
10. Кривокора Е. И. Деловые коммуникации. Учебное пособие. Москва. «ИНФРА-М», 2010.
11. Ладатко Л.Е. Этика и культура управления. Учебник. Ростов-на-Дону. «Феникс» 2006.
12. Макаров Б. В , Непогода А. В. Деловой этикет. Серия «Бизнес-класс» Ростов-на-Дону. «Феникс» 2010.
13. Мартова Т. В. Этика деловых отношений. Учебное пособие. Серия «Высшее образование». Ростов-на-Дону. «Феникс» 2009.
14. Морозов А.В. Деловая психология. Учебник для вузов, Изд-во «Союз». Санкт-Петербург, 2002.
15. Основы менеджмента. Под ред. проф. Д.Д. Вачугова. Москва, «Высшая школа», 2002.
16. Практическая психология для экономистов и менеджеров. Под редакцией Тутушкиной М. К. Учебное пособие. Санкт-Петербург, «Дидактика плюс», 2002

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ** ……………………………………………………………………3

# ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВА ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ……………………12

1.1. универсальнАЯ этикА………………………………………………………………………..13

1.1.1. Этика, мораль, нравственность……………………………………………………….13

1.1.2. Предмет этики………………………………………………………………………………….15

1.1.3. Классификация этических направлений………………………………………….19

1.2. Краткий исторический обзор этических учений………………………..23

1.2.1. Этика Древнего мира……………………………………………………………………….23

1.2.2. Этика Средневековья……………………………………………………………………….31

1.2.3. Этика нового времени (15 - 18 века)……………………………………………….35

1.2.4. Постклассическая этика (19 - 20 века)…………………………………………….40

1.2.5. Эволюция нравственной мысли в России……………………………………….43

1.3. Современная этика и ее проблемы……………………………………………….47

1.3.1. Общие проблемы нравственной теории…………………………………………47

1.3.2. Этика и другие формы общественного сознания……………………………49

1.3.3. Профессиональная нравственность………………………………………………..51

1.4. Этика менеджмента как профессиональная этика…………….….53

1.4.1. Сущность этики менеджмента…………………………………………………………53

1.4.2. Взаимосвязь этики менеджмента с универсальной……………………….58

 этикой, экономикой и психологией.

1.5. Этика менеджера (руководителя) как субъекта

 управления и как личности………………………………………………..............60

1.5.1. Основные этические принципы и нормы в деятельности

 менеджера………………………………………………………………………………………..60

1.5.2. Практическая деловая деятельность и этика……………………………………63

1.5.3. Этика работы в коллективе………………………………………………………………..67

1.5.4. Этика, творчество и менеджер…………………………………………………………..73

1.5.5. Организация, менеджер, лидерство…………………………………………………80

1.6. Этика организации как совокупного субъекта общества…….…85

1.6.1. Сущность этической ответственности организации перед

 обществом…………………………………………………………………………………………..85

1.6.2. Этика и этапы жизненного цикла организации………………………………….89

 1.6.3. Этика и рекламная деятельность организации…………………………92

**1.7. ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ…..**……………………………………………………………….96

 1.7.1. Общение. Понятие, типы и основные характеристики ……………….96

 1.7.2. Механизмы внедрения этических принципов и норм

 в практику делового общения…………………………………………….99

 1.7.3. Критика и её этические аспекты……………………………………….106

 1.7.4. Конфликты и способы их разрешения, этические аспекты…………112

 1.7.5. Сущность и основы делового этикета………………………………..117

**ЧАСТЬ ВТОРАЯ**

**ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ**………………………124

**2.1.СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА ДЕЛОВОГО ЭТИКЕТА**…… ……………………………..125

 2.1.1. Требования этикета к рабочему месту и служебному помещению..125

 2.1.2. Этикет делового письменного общения и обмена деловой

 информацией по факсу и телефону……………………………………129

 2.1.3. Выставки, ярмарки, презентации – нормы этикета

 и делового общения……………………………………………………139

 2.1.4. Деловые приемы. ………………………………………………………151

 2.1.5. Сувениры и подарки в деловой сфере………………………………..161

 2.1.6. Приветствия, представления, титулование, визитная карточка……166

 2.1.7. Этикет руководителя, этикет секретаря………………………………175

 2.1.8. Немного о светском этикете……………………………………………183

 2.1.9. Десять заповедей разговора по мобильному телефону……………186

 2.1.10. Нетикет – этикет виртуального общения……………………………187

**2.2. ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНЫХ СТИЛЕЙ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ**… …………….188

 2.2.1. Этические проблемы делового межнационального общения………188

 2.2.2. Американская культура делового общения…………………………190

 2.2.3. Европейская культура делового общения (*Франция,*

 *Великобритания, Германия, Венгрия, Испания,*

 *Голландия, Швеция, Италия)*……………..…………………………...193

 2.2.4. Особенности Российской культуры делового общения…………….202

 2.2.5. Культура делового общения стран Азии, Ближнего Востока

 (*Китай, Япония, Корея, Индия, Турция)* иАрабских стран…………206

 2.2.6. Правила проведения встреч и переговоров с иностранными

 делегациями и партнёрами…………………………………………….219

**ПОСЛЕСЛОВИЕ (вместо заключения)**…………………………………….222

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ**

**ЛИТЕРАТУРЫ**…………………………………………………………………224