

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
ХАРЬКОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ СЕМЕНА КУЗНЕЦА

Седова Л. Н.
Малюкина А. А.

ЭТИКА БИЗНЕСА

Учебное пособие

Часть 1

Харьков. Изд. ХНЭУ им. С. Кузнецца, 2014

УДК 87.7я73
ББК 174.4(075.8)
С28

Рецензенты: докт. экон. наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга в городском хозяйстве Харьковского национального университета городского хозяйства имени А. Н. Бекетова *Кондратенко Н. О.*; канд. экон. наук, доцент кафедры управления и экономики предприятия Национального фармацевтического университета *Козырева Е. В.*

Рекомендовано к изданию решением ученого совета Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеця.

Протокол № 7 от 24.02.2014 г.

Седова Л. Н.

С28 Этика бизнеса : учебное пособие. Ч. 1 / Л. Н. Седова, А. А. Малюкина. – Х. : Изд. ХНЭУ им. С. Кузнеця, 2014. – 492 с. (Рус. яз.)

Представлено системное изложение учебной дисциплины. Рассмотрены принципы деловой коммуникации в бизнесе и характеристики основных проблем моральных и этических аспектов бизнеса. Затронуты важнейшие составляющие этики бизнеса, охарактеризованы специфические черты этического климата украинского предпринимательства. Рассмотрены такие виды этики, как: государственная, управленческая, производственная, коммерческая и этика теневого бизнеса.

Рекомендовано для студентов и практиков, которые могут найти для себя необходимый инструментарий для анализа этических проблем деловой жизни.

ISBN

УДК 87.7я73

ББК 174.4(075.8)

© Харьковский национальный
экономический университет
имени Семена Кузнеця, 2014

© Седова Л. Н.
Малюкина А. А.
2014

Введение

Усиливающаяся интернационализация мирового экономического процесса предполагает унификацию не только правил внутри своей деловой культуры, но и норм международной этики ведения бизнеса, а также признание всеми участниками коммуникации критериев деловой этики.

Для достижения высокой результативности практически в любом виде коммерческой деятельности каждому участнику деловой коммуникации необходимо владеть определенным набором сведений, знаний, представлений о правилах, формах и методах ведения бизнеса.

Знание принципов этики бизнеса предопределяет установление и развитие отношений между участниками деловой коммуникации, во многом определяя их эффективность. Будут ли эти отношения успешно реализовываться в интересах партнеров или же станут малосодержательными, неэффективными, или совсем прекратятся зависит от понимания законов и принципов этики бизнеса.

Сегодня предпринимательская деятельность становится не только составной частью экономики, но и естественной необходимостью, и, к большому сожалению, еще очень немногие бизнесмены придают необходимое значение служебной этике, деловому имиджу, а зачастую даже не подозревают об их существовании, что в конечном счете мешает успеху и осложняет взаимодействие партнеров.

В международных деловых кругах и международной деловой общественности ценится положительное мнение партнеров, что и открывает для участников коммуникации широкие перспективы установления новых экономических связей.

Этика бизнеса основана на выработанных не одним поколением людей во всем мире правилах и нормах поведения, которые способствуют укреплению взаимного доверия и исключению "использования" делового партнера.

Овладевая наукой деловых коммуникаций, в том числе нормами поведения, этикета, а также ведения деловых контактов, необходимо учитывать, что бизнес – это искусство устанавливать и поддерживать цивилизованные отношения с равными себе людьми, руководить, управлять с помощью власти и ответственности, преодолевать противоречия,

разрешать конфликты, принимать роль посредника, обмениваться информацией, уметь ее обрабатывать и эффективно обращать в пользу определенной социальной группы. И поэтому без выработки правил игры, учитывающих интересы различных категорий участников деловой коммуникации, невозможно эффективно продвигаться к поставленной цели.

В сфере современного предпринимательства этические основы бизнеса связаны с понятием корпоративной и социальной ответственности как достижения экономического успеха путями, основанными на этических нормах уважения к людям, обществу и окружающей среде.

Еще издавна этика бизнеса служила объектом изучения, и бизнес трактовался как одна из сфер человеческой деятельности. Во все времена особое внимание уделялось ключевому элементу предпринимательства – бизнесмену, а также тем этическим устоям, на которых он базировал свое дело.

Бизнес – это профессиональная экономическая деятельность, построенная на инициативе и постоянных инновациях, направленная на получение прибыли, используемой на расширенное воспроизводство и качественное совершенствование дела, удовлетворение как собственных так и общественных потребностей, однако цель бизнеса – это не только получение прибыли и рост хозяйственных оборотов, но и способность выжить в условиях перманентного кризиса.

Этика бизнеса – это деловая этика, базирующаяся на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями. А это означает, что психология бизнеса становится фундаментом, на котором строится новое здание делового успеха.

Предметом рассмотрения в данном учебном пособии является бизнес, то есть инициативная хозяйственная деятельность, осуществляемая как за счет собственных, так и привлеченных средств на свой риск и под свою ответственность. Целью этой деятельности являются становление и развитие собственного дела для получения прибыли и решения социальных проблем как предпринимателя и трудового коллектива, так и общества в целом.

Раздел 1. Этика деловых отношений в бизнесе

Я глубоко убежден, что каждая компания, чтобы выжить и преуспеть, нуждается в здоровом наборе основных убеждений, которыми она руководствуется во всех решениях и мероприятиях.

Т. Уотсон

1.1. Особенности этики бизнеса

Можно ли считать, что бизнес обязан действовать в рамках определенных моральных обязательств и соблюдать все разумные требования общества и групп, чьи интересы затрагиваются его действиями?

Может ли поведение людей, работающих в крупной коммерческой организации, строиться на основе принципа справедливости?

Насколько аморально подвергать сотрудников коллектива принудительному тестированию на предмет употребления наркотиков?

Имеют ли организации моральные обязательства по защите и сохранению окружающей среды, и каково их содержание?

Это лишь небольшая часть вопросов, лежащая в плоскости исследования роли этики в бизнесе.

Современная социальная философия рассматривает мораль (от лат. *mos mores* – обычаи, нравы, отсюда – *moralis* – правильный, нравоучительный) как один из важнейших общественных институтов и основных способов нормативной регуляции деятельности и поведения людей. В то же самое время мораль представляет собой особую форму общественного сознания и выступает как предмет специального изучения этики.

В любом сообществе людей действия должны быть согласованы и при всем своем многообразии они должны подчиняться определенным общественным законам. Функцию такого согласования и выполняет мораль наряду с другими типами нормативной регуляции, такими, как право, обычаи, традиции, административные уставы, положения и кодексы. Мораль выделилась из первоначальной нормативной регуляции в особую сферу отношений и прошла длительную историю формирования и развития.

В обществе, где существует множество подходов к пониманию того, что является моральным, можно с уверенностью сказать, что такая необходимость неотвратимо наступает.

1.2. Природа и сущность этики

В Новое время, в эпоху неуверенности в сущем, когда каждый человек должен сам заботиться о своей нравственности, этические идеалы вновь получают гуманитарную направленность. Немецкий философ И. Кант отмечал, что в "морали человек подчинен своему собственному и тем не менее всеобщему законодательству".

Показательным является тот факт, что в ранее тождественных друг другу понятиях этики, морали и нравственности происходят существенные изменения. Мораль – это то, что должен делать человек, чтобы соответствовать общественным нормам поведения, в то время как этика занимается изучением философских доводов "за" и "против" норм морали, существующих в социальной среде.

Этика бизнеса является наукой "о должном", она регламентирует то, как должен поступать человек, формируя нравственные нормы и принципы.

Ученые, занимающиеся проблемами морали, пытаются систематизировать моральные убеждения и их социальные проявления таким образом, чтобы эта система включала аргументированный набор правил и концепций. А известно, что иногда такая задача требует изменения традиционных моральных норм за счет пересмотра системы моральных аргументов и модификации существующих представлений.

Сложнейшие этические проблемы в деловой культуре любого народа возникают с осознанием морали как сферы самостоятельного выбора.

Например, проблема самостоятельного выбора и его этического измерения становится одной из ведущих в XIX – XX вв. Появляются новые аспекты изучения этики бизнеса.

Следует отметить, что процесс формирования нравственных норм, действующих как в мировом, так и в отечественном бизнесе, происходит уже давно. По мере развития предпринимательства образовались и этические аспекты деловых отношений.

В социально-философском плане этика бизнеса определяется общественно-экономическим строем общества, структурой его социальной организации и господствующим типом общественного сознания. В традиционном обществе, основанном на общности социальной жизни, коллективных представлениях, мифологическом сознании и межличностных отношениях, основным механизмом делового общения являются *ритуалы, традиции и обычаи*. Им соответствуют *нормы, ценности и стандарты* этики делового общения.

Любые виды делового общения предполагают довольно полное общение с партнерами, многочисленными организациями и т. п., и успешность каждого из нас зависит от искусства делового общения, правильного выбора стратегии и тактики. Умение правильно общаться, знание правил деловой этики и этикета – это только часть важных навыков и знаний, которые необходимы студентам для их дальнейшей успешной карьеры.

"Этика" (от греч. *ethos* – означает нрав, характер, обычай) – учение о морали, нравственности. Этот термин впервые употребил Аристотель (384 – 322 до н. э.) для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос о том, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки. Однако формирование и развитие этики как науки, а также основных морально-нравственных ориентиров в жизни людей шло сквозь всю историю культуры. Поэтому понятие этики было исторически изменчивым, оно трансформировалось и приобретало новые значения на разных этапах человеческого развития.

В самых ранних культурных периодах, например в первобытнообщинном обществе, люди еще не выделяли морально-этические ценности в разряд вопросов, требующих специальных, особенных форм рефлексии. Это было невозможно потому, что обычай, в рамках которого протекала жизнь человека, воспринимался как единственно верный и возможный.

Когда человек начинает задумываться над кругом моральных норм и ценностей, которыми он должен овладеть, наступает совершенно новый этап в развитии и понимании этики. Так произошло в Древней Греции. Античная этика, отражая идеалы греческой культуры о гармонии человека с действительностью, его духовном и телесном равновесии, здоровом отношении к материальному благополучию и миру вещей, акцентирует наше внимание на счастье человека и основных способах и условиях его достижения. В качестве основных этических добродетелей греческие мудрецы выделяли *мужество, благоразумие, доброжелательность, честность и справедливость*. Эти добродетели были не только провозглашены "в теории", им старались следовать как важнейшим жизненным принципам и их старались использовать в качестве основной стратегии для достижения успеха.

*Когда умирал величайший афинский правитель Перикл, друзья, сидя у его постели, вспоминали, какой это был замечательный государственный деятель и сколько блестящих побед он одержал над врагами. Друзья думали, что умирающий их не слышит, но вдруг Перикл приподнял голову и сказал: **"Вы хвалите меня за то, что сделали и многие другие, а о самом замечательном из того, что сделал я, не говорите ни слова. А ведь за годы моего***

правления по моему приказу не был казнен ни один афинский гражданин! "

Средневековье знаменует другой этап размышлений, когда на основе христианской религии создается новая иерархия ценностей. В качестве этического приоритета выдвигаются представления о добре и зле как соотношение божественного и дьявольского начал.

Христианская этическая модель поведения отражена в основных заповедях, о которых говорил Иисус Христос в Нагорной проповеди:

"Любите врагов ваших, благотворите ненавидящим вас..."

"Ударившего тебя по щеке подставь и другую, и отнимающему у тебя верхнюю одежду не препятствуй взять и рубашку"

"Всякому просящему у тебя давай, и от взявшего не требуй назад"

"И как хотите, чтобы с вами поступали люди, так и вы поступайте с ними..."

"Любите врагов ваших, и благотворите, и займы давайте, не ожидая ничего; и будет вам награда великая..."

"Не судите, и не будете судимы; не осуждайте и не будете осуждены; прощайте и прощены будете; давайте и дастся вам: мерою доброю, утрясенною, нагнетенною и переполненною отсыплют вам в лоно ваше, ибо какую мерою мерите, такую же отмерится и вам" [11].

Немецкий исследователь этики Эрих Фромм (1900 – 1980) отмечал, что со времен классической и средневековой литературы вплоть до конца XIX в. было потрачено много усилий на описание образа достойного человека и достойного общества. XX в. блистает отсутствием таких образов. Внимание остается сосредоточенным исключительно на критическом анализе человека и общества, положительный образ которого лишь подразумевается.

Между тем иррациональные увлечения входят в число самых мощных источников. Человек, движимый завистью, мазохизмом, ревностью, язвительностью и всеми другими формами алчности, находится в подчинении у своих увлечений. Его действия несвободны и неразумны, они противоположны разуму и интересам. Человек, одержимый этими "недугами", повторяет себя, становясь все более негибким, все более стереотипным. Он может быть даже активен, но не плодотворен [1].

Во второй половине XX столетия появляется идея отказа от попытки определить основные моральные категории, поскольку описать их в рамках существующей научной традиции невозможно. И вот тогда возникает метаэтика, главной задачей которой является анализ языка морали.

Раскрывая сущностные особенности этики, необходимо обратить внимание на ее универсальное значение. Универсальность этики соотносится с ее индивидуальным, распространяющимся на всех людей и жизнеопределяющим, то есть необходимым для существования людей, характером. Это означает, что этика связана с изучением фундаментальных ценностей человеческой жизни: добром и злом, любовью, счастьем, долгом, справедливостью – и является основополагающим элементом культуры всего общества.

Гуманист XX в., лауреат Нобелевской премии Альберт Швейцер (1875 – 1965) в знаменитой книге "Культура и этика" писал, что "этика является конструирующим элементом культуры. Общество основывается на началах нравственных, а на мясе – экономической идее, на претворении камней в хлебы ничего не основывается".

Вместе с тем постоянный поиск решений многочисленных нравственных вопросов обнаруживает аналитический уровень моральных проблем. А потому в конце XX в. широкое распространение получает *прикладная этика*. Это направление возникает как ответ на практические потребности и запросы современного общества.

Возникают разные виды этик, а именно *профессиональная этика*, отражающая специализированные формы деятельности людей: *этика бизнеса, этика делового общения, государственная этика, управленческая этика, производственная этика, коммерческая этика, медицинская этика, педагогическая этика, этика цензуры, этика права, журналистская этика и этика теневого бизнеса*.

Этика деловых отношений как область специального знания возникает во второй половине XX в. Ее появление обусловлено потребностью в теоретическом осмыслении моральных норм и отношений, которые сложились в такой сфере человеческой деятельности, как предпринимательство.

Деловая этика – это необособленная этика, которая ограничивает поведение бизнеса таким образом, каким другие виды индивидуальной и общественной деятельности не ограничены. Бизнесу она также не позволяет поступать так, как не позволено поступать в других областях жизни. Деловая этика образует составную часть общей концепции нравственности, и только в рамках этой более широкой дисциплины ее можно правильно понять.

Предметом изучения этики является нравственность. Нравственность – это термин, употребляемый для характеристики тех форм поведения и деятельности, которые считаются правильными или неправильными. Используют этот термин для характеристики правил, которыми руководствуются при осуществлении этих форм деятельности, а также для характеристики ценностей, внедряемых в сознание.

Деловая этика – это наука гармоничного взаимодействия, умения успешно и эффективно работать и максимально реализовывать свои возможности в деловом общении. Деловое общение – это очень многогранный процесс, который реализуется в следующих формах:

- межличностное общение;
- социальный диалог;
- деловое, профессиональное общение;
- деловая коммуникация и т. п.

Для того чтобы более детально выяснить предметные особенности курса, необходимо уяснить смысл четырех основных понятий: "общение", "культура", "этика" и "мораль", определяющих не только его название, но и содержание.

Общение – это процесс взаимосвязи и взаимодействия людей. В деловом общении они передают друг другу разнообразную информацию, обмениваются мнениями, суждениями, знаниями, убеждениями, идеями, результатами своей деятельности, заявляют о своих потребностях, интересах, целях, усваивают практические навыки и умения, нравственные принципы и правила этикета, обычаи, обряды, традиции, ведут поиск новых путей и мер преодоления возникающих трудностей и проблем, принимают коллективные решения.

Деловое общение бывает *непосредственным*, когда взаимодействие людей осуществляется лицом к лицу, и *опосредованным*, реализуемым через деловые письма, приказы, распоряжения, отчеты, телефонную, радио- и телевизионную, а также электронную связь.

Культура делового общения имеет длительную историю своего развития. Одним из главных критериев нравственной оценки человека было и есть отношение к труду. Народная мораль издавна поощряла и прославляла трудолюбие, творческую и профессиональную работу, деловитость, бережливость, трудовую взаимопомощь, бескорыстие, добросовестность, рассудительность, честность, обязательность и осуждала

безделье, лень, воровство, мошенничество, обман, пьянство и другие аморальные проявления.

Мораль (от лат. *moralis* – нравственный) – это система этических ценностей, которые признаются человеком. Мораль – важнейший способ нормативной регуляции общественных отношений, общения и поведения людей в самых различных сферах общественной жизни – семье, быту, политике, науке, труде и т. д. Мораль – это особый способ практического или духовного познания мира через его оценку в таких понятиях, как **добро, честь, совесть и достоинство**.

Мораль общества тесно связана с господствующими в нем нравами или обычаями, признаваемыми обществом в целом или группой людей в качестве правильных, и с действующими в обществе законами, которые вводят юридические запреты и санкции на многие виды деятельности, считающиеся безнравственными. Таким образом, этика предполагает наличие нравственных людей, которые в состоянии судить о том, что правильно и что неправильно.

Из актуальности проблемы повышения этичности бизнеса проистекают и задачи данной учебной дисциплины, среди которых основными являются следующие:

дать знания о психологических и этических личностных качествах участников делового общения; о нравственных требованиях к взаимоотношениям деловых людей (бизнесменов, предпринимателей, управляющих и управляемых); о современных технологических требованиях к основным формам делового общения – разного рода деловым контактам; о моральных принципах, нормах и правилах этикета;

научить использовать знания по этике бизнеса на практике; проводить деловые контакты, в том числе переговоры, совещания; готовить и осуществлять публичные выступления; правильно писать деловые письма, разговаривать по телефону; культурно вести себя как в местах делового общения, так и в общественных местах, а также на деловых приемах.

Потребность людей в общении вызвана объективной необходимостью их сосуществования.

В течение своей жизни любой человек участвует в большом количестве контактов с другими людьми для обмена информацией познавательного или эмоционально-оценочного характера.

В общем виде общение определяется как процесс обмена между людьми информацией, мыслями, суждениями, оценками и чувствами.

При этом различают *формальное* и *неформальное общение*. Неформальное – это субъективное, нерегламентированное общение, его цель и характер обусловлены социальными функциями человека и определяются личными отношениями людей.

Деловое общение относится к формальному, оно осуществляется в соответствии с определенными правилами и представляет собой специфическую форму контактов и взаимодействия людей, имеющих определенные полномочия от своих организаций.

Деловое формальное общение от неформального отличается тем, что в неформальном общении, если нам оно не нравится или что-то не устраивает, можно просто уйти, а при формальном деловом общении мы обязаны остаться. И в этом случае необходимо знать дополнительные правила и приемы, которые помогут найти выход в затруднительной и неприятной ситуации. Причем при помощи специальных приемов неприятное общение мы можем сделать приемлемым, а приемлемое – терпеливым, что позволит обеспечить комфортность в общении и достичь *главной цели делового общения* – взаимовыгодной ничьей, при которой каждая из сторон получает желаемый результат.

Выполнение сотрудниками любой организации норм и правил этики бизнеса становится ее "визитной карточкой" и определяет во многих случаях тот факт, будет ли ваш партнер или клиент иметь дело с данной организацией в дальнейшем и на сколько эффективно будут складываться их взаимоотношения.

Неформальное же общение предварительно не планируется. Не определяется также его цель и содержание, а деловые контакты всегда предполагают предварительную подготовку, определение содержания, цели и возможные выводы. В обычной беседе могут затрагиваться любые темы, часто не связанные друг с другом. Деловая же беседа не выходит за рамки темы, имеет конструктивный характер, направлена на решение конкретных задач, достижение назначенной цели. Обычная беседа в целом никого не обязывает принимать решение и действовать, деловое же общение предполагает разработку взаимоприемлемого решения и организацию взаимодействия партнеров. Деловое общение всегда ориентировано на результат.

Можно утверждать, что сознательное овладение принципами делового общения и правильное их использование повышают эффективность деловых контактов и, как результат, эффективность работы предприятия или фирмы.

Деловое общение является необходимой частью человеческой жизни, важнейшим видом отношений с другими людьми. Вечным и одним из глав-

ных регуляторов этих отношений выступают этические нормы, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков людей. И общаясь в деловом сотрудничестве со своими подчиненными, начальником или коллегами, каждый, так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления.

Но в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он их вообще учитывает в общении, он может как облегчить себе деловое общение, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задач и достижении целей, так и затруднить это общение или даже сделать его невозможным. У авторов данного учебного пособия есть уверенность, что учебная дисциплина "Этика бизнеса" в определенной степени поможет студентам не только осознать те, часто скрытые от первого взгляда, проблемы, которые возникают в процессе делового общения и служат ему препятствием, но и успешно справиться с ними.

Стремление к успеху – один из важнейших мотивов человеческой деятельности. Он проявляется в каждом, начиная с раннего возраста: любому ребенку хочется, чтобы его похвалили, он жаждет признания. У взрослых происходит то же самое, но разумеется, значительно сложнее.

Стать деловым человеком или сделать карьеру хотят многие, но добиваются настоящего успеха единицы. И отнюдь не все из них обладают выдающимся умом или способностями. Просто они лучше других познали внутренние законы в той области, где они мечтали продвинуться, сумев обратить их себе на пользу.

Эти внутренние законы и условия достижения успеха должны познать не только бизнесмены и политики, но и менеджеры, экономисты, кибернетики, бухгалтеры, преподаватели, то есть люди любой профессии, кто хочет подняться по лестнице успеха.

Однако универсальных рецептов, как жить, не существует. Все зависит от каждого из нас, а именно от того, каким есть человек и каким бы хотел стать; что умеет и чему хотел бы научиться; чем способен поделиться, на что при этом он рассчитывает.

Процесс формирования нравственных норм, действующих и в мировом, и в отечественном бизнесе, проходит по мере развития предпринимательства, когда постепенно зарождались этические аспекты деловых отношений. Таким образом, по мере теоретического понимания возникала потребность систематизировать и обобщить накопленный опыт.

Пытаясь дать определение деловой этике, ученые выделяли именно те грани, которые были наиболее актуальны и существенны для тех наук, с позиции которых она рассматривалась.

Этику бизнеса следует рассматривать как систему специфических и универсальных нравственных требований и норм поведения, реализуемых в профессиональной деятельности.

Таким образом, *этика бизнеса* – это система норм и взаимоотношений между различными сторонами бизнеса, а также социальная ответственность предпринимателей по отношению к внутренней и внешней среде. Соблюдение этических норм является одним из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

Как явление реальной жизни, отражающее деловую сферу, этика бизнеса представляет собой довольно сложный конгломерат ее составляющих. Это и обусловило трудности ее теоретического изучения. Этика рассматривалась в рамках различных наук: философии, социологии, психологии, культурологии, социальной психологии и др. (рис. 1.1).



Рис. 1.1. **Взаимосвязь этики бизнеса с другими дисциплинами**

Разные ученые, пытаясь дать определение этике деловых отношений, в бизнесе выделяли именно те ее грани, которые были наиболее актуальны и существенны для тех наук, с позиций которых она рассматривалась.

В *философии* этика в целом традиционно рассматривается как философская дисциплина, объектом изучения которой является мораль. Этические нормы деловых отношений базируются на общечеловеческих моральных нормах и правилах поведения. Однако они имеют и свои специфические особенности, обусловленные профессиональной деятельностью человека.

В *основах менеджмента* этика выступает как самостоятельный вид профессиональной деятельности людей, направленный на определение целей управления путем рационального использования экономических ресурсов.

В *социологии* как науке, изучающей закономерности развития и функционирования социальных систем, обнаруживает связь с этикой деловых отношений в аспекте социального компонента, соотносящегося с определенными нормами и принципами взаимоотношений делового мира и общества в целом. И реализуется это в системе социальной корпоративной ответственности организации.

В *социальной психологии* этика представлена в виде закономерностей межличностного общения, как вербального, так и невербального.

В *культурологии* этика рассматривается в двух аспектах: как технология деятельности людей и способ реализации творческого потенциала человека; изучение национальной специфики культур, в значительной степени определяющей нормы делового общения в различных странах.

В *организационной культуре* этика является одним из основных инструментов ее формирования. Она обеспечивает обоснование миссии и философии организации. В организационной культуре этика рассматривается как фундамент, на котором формируется мотивационная основа поведения персонала в организации.

В *социальной психологии* этика раскрывает генезис социально-психологических проблем этического характера, с которыми люди сталкиваются в процессе жизни. Этика в социальной психологии рассматривается как основа создания методов социально-психологического воздействия, обусловленных этическими императивами поведения личности.

В *конфликтологии* этика представлена на уровне служебных и межличностных отношений и знаний законов управления конфликтами.

Таким образом, для более глубокого понимания сущности изучаемой дисциплины необходимо обладать определенным запасом знаний в области тех наук, с которыми этика деловых отношений имеет непосредственную связь.

Многие авторы придерживаются определения этики деловых отношений, являющейся одним из элементов этики бизнеса, как *"системы универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в одной из сфер общественной жизни – профессиональной деятельности"*.

Этике бизнесовых отношений в последнее время уделяется все большее внимание. Выражается это в увеличении объема обучающих программ в системе вузовской и послевузовской подготовки.

Поскольку этика деловых отношений в бизнесе представляет собой именно систему универсальных нравственных требований и норм, то необходимо рассмотреть составляющие ее элементы, характер их взаимосвязи между собой, а также результаты подобного взаимодействия.

Процесс становления этики бизнеса как научной сферы знаний не был обособленным от других наук. Наоборот, самоопределение бизнеса отношений становится особенно заметным при анализе ее взаимодействия с другими областями знания (рис. 1.1).

Изучение подобного взаимодействия позволяет глубже уяснить специфику этики деловых отношений в бизнесе [17].

1.3. Элементы и разновидности деловой этики

Этику вообще следует рассматривать как систематическое стремление осмыслить наш индивидуальный и общественный нравственный опыт таким образом, чтобы установить правила, которые должны управлять поведением людей, выработать ценности, которых стоит придерживаться.

Элементами деловой этики выступают категории, формирующие сущность и развитие этики деловых отношений. Важнейшие элементы представлены на рис. 1.2.



Рис. 1.2. **Элементы деловой этики**

Моральные нормы общества – это одна из форм нравственных требований, регулирующих социальные моральные отношения. Эти нормы являются своеобразным нравственным законом, воспроизводимым в поступках и поведении людей, принадлежащих определенному обществу. Например, важнейшей моральной нормой для делового сообщества является "открытость" организации, подразумевающая прозрачность финансовых и других экономических сделок.

Стандарты поведения – это нравственные предписания, устанавливающие порядок поступков человека как в постоянных, так и в изменяющихся условиях. Иногда нравственные правила могут приходить в противоречие с экономической выгодой. У добросовестного предпринимателя подобная дилемма решается в пользу морального выбора.

Принципы делового общения – это основные нравственные положения, определяющие характер профессиональной деятельности. Принципы делового общения обсуждаются в бизнес-сообществе, принимаются и закрепляются в документе – хартии, кодексе, договоре, соглашении и др. Подобный документ хоть и не имеет юридического статуса, но является своеобразным нравственным законом предпринимательства. Соблюдение принципов делового общения в бизнесе является признаком серьезной организации с хорошей репутацией, которой можно доверять.

Закономерности межличностных отношений – это связь и взаимозависимость объективно существующих явлений и процессов, возникающих во время деловых контактов. Закономерности межличностных отношений являются универсальной основой для формирования делового общения. Например, одним из важнейших законов межличностного общения является установление доверительного контакта с собеседником как необходимого условия для успешного диалога, в соответствии с которым разработаны методики по установлению доверительных отношений с партнерами.

Личные и трудовые права сотрудника являются необходимым компонентом морального кодекса организации, отражающего основные принципы ее существования. Например, права на оплату труда, обеспечивающую достойное существование своих семей; права на личную неприкосновенность; права на уважение человеческого достоинства, чести и репутации; права на свободное развитие личности, защиту от произвольных посягательств и вмешательства в личную и семейную жизнь и др.

Стиль руководства – это совокупность методов и приемов управления, присущих определенному типу руководителя. Как элемент деловой этики стиль руководства соотносится с определенными нравственными правилами поведения и принципами взаимоотношений с сотрудниками, партнерами, другими руководителями и подчиненными.

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

Деловая философия – это система внутренних принципов и убеждений руководителя, в соответствии с которыми он осуществляет свою профессиональную деятельность.

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

Разрешение конфликтов – это технология нивелирования конфликтных ситуаций, возникающих в процессе производства.

Обратившись к истории предпринимательства, следует обратить внимание на такую его черту, как широкое участие в разнообразной благотворительной деятельности, ставшей доброй традицией бизнеса.

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

Рассмотренные элементы "работают" только тогда, когда ими руководствуются все от "низа" до "верха", но если принципы оформлены только как декларации, только на бумаге, они "работать не будут".

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

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

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

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

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

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

Этика теневого бизнеса – это сложившаяся в криминальной сфере совокупность определенных моральных принципов, соответствующих уголовной практике: "Действуем не по закону, а "по понятиям".

Этика дистанционного общения – это совокупность правил и норм, характеризующих деловое взаимодействие в опосредованной форме, то есть при помощи дополнительных средств связи.

Этика дистанционного общения предполагает знание основных видов передачи информации на расстоянии, таких как: письменное сообщение, телефон, факс, e-mail, Интернет-общение и др.

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

1.4. Этические нормы, принципы и закономерности в бизнесе

Этика всегда считалась частью бизнеса, и разговор об этике в бизнесе не новый и ничем не отличается от этики в любой другой области человеческой деятельности. Время от времени бизнес подвергался атаке из-за отсутствия социальной ответственности и нанесения обществу вреда разными способами. Сначала современные школы бизнеса ответили на это введением соответствующих учебных курсов, содержащих анализ выдвинутых обвинений против бизнеса и возможных способов реагирования на них, а также методов исправления имеющихся недостатков. А затем и университеты начали вводить учебные дисциплины, изучающие принципы деловой этики, имеющие всеобъемлющий характер, и учебные дисциплины "Этика делового общения" и "Этика бизнеса" тому подтверждение.

Этика бизнеса как особая среда определяется взаимодействием этики и бизнеса. Этика бизнеса является национальной, интернациональной или всемирной, как, собственно, и сам бизнес, и никакими географическими границами она не ограничена.

Этику бизнеса можно рассматривать на *макроуровне*, который концентрирует свое внимание на нравственной оценке экономической системы свободного предпринимательства.

Второй уровень анализа этики, а сегодня он достоин самого пристального внимания, – это изучение бизнеса внутри свободного предпринимательства, поскольку господствующее место в этой системе занимают организации, где развитию этичности бизнеса уделяется очень большое внимание. Внутри этой системы, внутри организации действуют индивидуумы, которые инвестируют в развитие нравственных начал и принципов.

Нравственная оценка индивидуумов и их действий в экономических и коммерческих сделках образует *третий уровень* исследований этики бизнеса.

Этика бизнеса охватывает указанные три уровня исследований в их взаимосвязи, но рассматривает их и как самостоятельные области изучения. Любая организация может быть нравственной лишь в той мере, в которой нравственные люди, управляющие и работающие в ней, умеют сформировать, принять необходимые морально-этические принципы и в дальнейшем придерживаться их.

Бизнес сегодняшнего дня становится все более и более интернациональным и всемирным, и *четвертый уровень* анализа его этичности носит также интернациональный характер и рассматривает:

- деятельность организаций, фирм и корпораций;
- условия торговли;
- распределение рабочих мест;
- использование, порчу и истощение природных ресурсов;
- роль бизнеса в глобальных масштабах и других видах деятельности, оказывающих жизненно важное воздействие на все человечество.

Этика бизнеса в идеале должна стремиться к объективности. Когда в жизни организации и ее сотрудников имеют место безнравственные поступки и действия, этика бизнеса должна быть в состоянии доказать, что они действительно безнравственны и почему. Но при этом этика бизнеса должна быть способна предложить методы защиты тех порядков, которые отвечают моральным нормам.

Задача этики бизнеса заключается в защите статус-кво, а не в его радикальном изменении. Напротив, ей надлежит исправлять те аспекты или структуры бизнеса, которые нуждаются в изменениях. Этика бизнеса должна уметь отстаивать те основополагающие принципы, которые являются нравственными. Однако этика бизнеса не является панацеей. Необходимые умения она может обеспечить лишь в том случае, когда люди, облеченные властью, принимают надлежащие меры, и к таким мерам относятся принципы.

Однако, пока этике бизнеса в каждой отдельно взятой организации не будет уделено должного внимания, обсуждение нравственности является бессмысленным.

Нравственные суждения о правильности и неправильности какого-либо действия считаются применимыми везде и всюду – это *первая черта морали*.

Вторая черта морали состоит в том, что нравственные суждения, которые нередко носят характер принципов, имеют очень важное значение. Ведь действия каждого из нас должны быть моральными, хотим мы этого или нет.

Когда мы говорим, что наш моральный долг – совершить какое-либо действие, то это предполагает, что на нас лежит обязанность его совершить не отступая от принятых принципов. И мотивы личного удобства при этом должны отступить перед нравственным долгом.

Третья особенность нравственных суждений состоит в том, что моральное одобрение вполне правомерно может сопутствовать совершению нравственно правильных действий, а моральное осуждение может столь же правомерно сопутствовать осуществлению аморальных действий. Когда мы точно знаем, что кто-то, совершая сделку, поступил безнравственно, мы вполне вправе осуждать этого человека. И такой человек вполне заслуживает морального порицания и осуждения.

Словарь морали очень богат, и его термины применяются в разных значениях и ко множеству вещей. Чтобы выделить разные значения употребляемых терминов, свою мысль нужно выразить ясно и четко. Мы называем нравственными или безнравственными поступки отдельных людей, а также аморальными экономические системы, общественные институты или методы ведения бизнеса. Каждое из этих понятий не тождественно, хотя в каждом из них содержится нечто, согласующееся или не согласующееся с законами морали или нравственности.

Когда мы говорим о нравственности или безнравственности, мы можем подразумевать три разные вещи. Не всегда, например, бывает понятно, что именно имеет в виду человек, характеризуя другого человека как нравственного. В одном случае человека могут считать нравственным, если он поступает привычно в согласии с собственной совестью. Во втором случае мы можем говорить о нем же как о более или менее моральном человеке в зависимости от того, как часто он в допустимых пределах действует вопреки своей совести. При этом мы подразумеваем, что он старается делать то, что ему представляется правильным. Главным мотивом нравственности здесь выступает совесть. Между тем, хотя каждый из нас знает, что такое *наша собственная совесть*, мы не знаем, какова совесть других,

а поэтому не можем быть твердо уверены в том, что они поступают в соответствии со своими убеждениями.

Во втором случае, когда мы расцениваем определенные действия как аморальные, мы можем называть человека моральным, если он поступает в соответствии с нормами морали, если он делает то, что эти нормы предписывают, или не делает того, что они воспрещают.

В третьем случае мы понимаем мораль как комбинацию первых двух значений. Можно остановиться на том, что понятие нравственности характеризует лишь тех людей, которые действуют в соответствии с нормами морали и поступают так потому, что им известны эти нормы. Они действуют в согласии со своей совестью, которая верно оценивает, что такое правильно или неправильно. Уровень морали в данном третьем значении – это именно тот ее уровень, до которого стремится возвыситься нравственный человек. Он знает, что должен совершать лишь правильные действия и поступать лишь в соответствии с тем, как ему повелевает его совесть. Только при этом его действия похвальны с нравственной точки зрения. Следовательно, каждому из нас остается пытаться возможно точно определить, что в данном случае правильно, и действовать соответственно.

Апофеозом того, что должен делать человек, чтобы соответствовать общественным нормам поведения, является обоснование системы норм, той или иной моральной ситуации с помощью тщательно сформулированных и прошедших глубокий анализ принципов, таких, как: *уважение неприкосновенности, права человека, правдивость, справедливое распределение, благотворительность и др.*

Большинство моральных принципов, как правило, уже нашло свое воплощение в общественной морали, но зачастую в расплывчатой и неконкретной форме.

Примером этому служит принцип справедливости. В журналах, отражающих проблемы бизнеса и деловой жизни в целом, часто встречаются статьи, посвященные анализу справедливости существующей системы налогообложения и денежного вознаграждения, выплачиваемого руководителям корпораций. Тем не менее глубокого анализа справедливости и законности сложившегося порядка практически нет. Решение подобных вопросов происходит на интуитивном уровне, где правильность моральной позиции принимается без рациональных аргументов. А отправной точкой таких аргументов может быть только семья. И от того какие нравственные устои культивируются в семье, такие моральные принципы исповедует и человек.

Знакомство с нормами морали, на взгляд авторов данной книги, должно происходить как можно раньше, чем происходит на самом деле. Практика показывает, что такие дисциплины, как философия этики или моральная философия, в школе не изучают. А ведь знакомство с нормами морали является неотъемлемой частью процесса социализации человека с самого раннего возраста. На первом этапе этого процесса ребенку необходимо научиться отличать правила морали от правил благоразумия и здравого смысла. Эта задача весьма нелегка, так как правила усваиваются детьми одновременно, а учителя не разграничивают понятия морали и благоразумия.

*Например, в раннем возрасте человек выслушивает наставления о том, что можно и чего нельзя. Большая часть этих "можно" и "нельзя" продиктована соображениями собственного интереса взрослых и является требованием здравого смысла. Родители, воспитатели, учителя говорят, что определенных вещей нельзя делать, поскольку они являются **неправильными, а другие делать нужно обязательно, ибо они правильны**. Безусловно, такие моральные правила направлены на регулирование поведения, затрагивающего интересы других людей. По мере взросления человек учится принимать во внимание интересы других людей и таким образом соответствовать социальным стандартам.*

И хорошо, если люди, соприкасающиеся с маленькой личностью сами высокоморальны. А если нет? Вот тогда и происходит смешения языков морали и в обществе происходит то, что происходит. Поборы в школах, ведущие к двойной морали, сдвиг парадигмы и т. д.

Говоря об этике, следует понимать, что все мы существуем в социальной среде, а значит, должны научиться оценивать степень моральности своих действий с точки зрения не здравого смысла, а морали. В своих собственных интересах поступать морально, поскольку тем самым здравый смысл будет рассматриваться как мотив и обоснование этического поведения.

Одна из ловушек в исследовании морали заключается в том, что мы обычно мыслим в двух уровнях: от первого лица, когда хотим и оценивать действия, и действовать, руководствуясь своей совестью, и от третьего лица, когда хотим судить о действиях других с объективной точки зрения, но при этом не желаем знать или не можем знать о субъективном состоянии человека, осуществляющего действия.

Однако, как бы каждый из нас не относился к тому, что такое хорошо и что такое плохо, действовать по своему усмотрению мы не можем.

На уровне практических действий мы встречаемся со множеством разных нравственных мнений относительно их. И хорошо прописанные принципы помогают как каждому из нас, так и организации в целом идти в верно выбранном направлении.

В организации, где действия коллектива не только согласованы, но и подчинены прописанным морально-этическим принципам, работа налажена значительно лучше, чем в аналогичных организациях, где принципами пренебрегают, а результат, соответственно, эффективнее.

Этика бизнеса основывается на таких моральных правилах и нормах поведения партнеров, которые в конечном счете способствуют развитию сотрудничества. Смысл этих норм и правил – укрепление взаимного доверия, постоянное информирование партнеров о своих намерениях и действиях, исключение обмана и дезориентации партнера.

Неотъемлемое качество человеческой активности – ее организованность и упорядоченность. Одними из действенных регуляторов этой активности являются выработанные нравственные нормы и правила, направленные на поддержание, сохранение жизни и благосостояние человека.

Этические нормы пронизывают все формы человеческой активности, они универсальны, но в каждой сфере деятельности эти неписанные законы приобретают специфический характер.

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

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

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

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

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

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

4. *Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества* (принцип основан на учении Т. Гоббса и Дж. Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за благо).

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

6. *Никогда не делай того, чего ты не желал бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации* (принцип основан на категорическом императиве И. Канта, в котором декларируется знаменитое правило об универсальной, всеобщей норме).

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

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

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

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

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

Одним из важнейших шагов в этом направлении можно считать принятую в 1994 г. в швейцарском городе Ко (Саих) **Декларацию Ко "Принципы бизнеса"**, в которой предпринята попытка объединить основы восточной и западной деловых культур. Ее инициаторами были руководители крупнейших национальных и транснациональных корпораций США, Западной Европы и Японии.

В преамбуле "Принципов бизнеса", в частности, говорится: *"Законы и движущие силы рынка являются необходимым, но недостаточным руководством к действию. Фундаментальными принципами являются: ответственность за проводимую политику и действия в сфере бизнеса, уважение человеческого достоинства и интересов тех, кто участвует в бизнесе. Разделяемые всеми ценности, включая обязательство о содействии всеобщему процветанию, так же важны для мирового сообщества, как и для общин меньшего масштаба"* [56].

В качестве **главных принципов международного бизнеса** выделены следующие:

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

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

трате усилий на решение частных этических проблем на уровне трудового коллектива.

Регулирование моральных отношений, не обозначенных в законодательстве, в организациях происходит при помощи этических норм. **Этические нормы – это ценности и правила этики, которых должны придерживаться работники организации в своей деятельности. Правила содержат права, обязанности и ответственность за неисполнение обязанностей или превышение прав.**

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

Запрету также подлежат: сексуальные домогательства; высмеивание работников; расовое презрение и религиозное презрение; замечания, шутки и другие действия, создающие агрессивную обстановку на рабочем месте; угрозы; грубость; насилие; использование и продажа наркотиков; появление на работе в алкогольном и наркотическом, токсическом состоянии; утрата собственности организации; кража собственности организации; неправильное и неэффективное пользование собственностью организации; разглашение информации, являющейся служебной и коммерческой тайной; хранение материалов личного характера на рабочем месте; отказ в досмотре своего рабочего места и используемой информации работникам кадровых служб; использование расходных материалов и средств связи организации в личных целях; передача администрации неточной, искаженной информации; обман путем завышения своих расходов, например, на проезд, питание, проживание, другие траты; обман государственных, правительственных органов, внешних организаций; ложные заявления от имени организации; злоупотребление силой и влиянием своей организации и угрозы по отношению к другой; выполнение распоряжений, являющихся нарушением законодательства; пренебрежительные высказывания; унижение конкурентов, их товаров и услуг; разговоры с посторонними об условиях договоров и тем самым обнародование этих условий; разговоры с лицами, не работающими в организации, об изобретениях, применяемых в организациях, о производственных планах, об исследованиях рынков, о производственных мощностях, о частной информации; использование

также недостойных методов и услуг, как, например, промышленный шпионаж, незаконное проникновение на чужую территорию, кража, подслушивание, наем служащих для получения частной информации о сотрудниках, о конкурентах; взяточничество; получение подарков и денег от поставщика, клиента (к подаркам относятся: материальные ценности, услуги, например, персональные скидки при покупках товаров для личного пользования или обслуживание по льготным ценам и т. д.); получение комиссионных; вручение подарков представителям поставщика и т. д.

Современная этика деловых отношений в бизнесе имеет собственную традицию, отображающую сложный длительный процесс своего развития. Популярный слоган сегодняшнего времени – *"Хорошо прописанная этика – эффективный бизнес"* – подразумевает целый ряд необходимых условий формирования деловой морали. К ним относят как экономическую, так и политическую свободы, высокий уровень правового сознания, сильную исполнительную власть и стабильность законодательной системы.

Вместе с тем чрезвычайно существенными являются сложившиеся национальные или региональные культурные традиции, во многом обуславливающие нравственные стандарты делового мира.

Например, когда началось развитие промышленности Швеции в XVI в., были построены мелкие заводы по добыче железной руды. По традиции хозяин такого небольшого завода отвечал не только за свой бизнес, но и за развитие социальной среды в своем поместье, он должен был создать все необходимые условия для проживания своих работников. Возможно, не все шло гладко, но в любом случае хозяин понимал, что, не поддерживая достаточного уровня заработной платы своим рабочим, он не сможет добиться от них такой же работоспособности, как у своего конкурента-соседа, да и не сможет удержать работников. Не предоставив содержания школам, он рискует получить неграмотный персонал, который не будет в дальнейшем развивать бизнес настолько хорошо, как ему бы хотелось.

Многие из таких мелких заводов постепенно превращались в крупные и создавали вокруг себя крупные города. Такое ведение бизнеса до сих пор сохранилось среди значительной части крупных промышленников в Швеции. Именно эти традиции и подобная философия лежат в основе этики и морали шведского бизнеса.

Изучение исторического развития моральных принципов, стоящих в самом основании этики бизнеса, показывают, что в разные исторические

периоды в обществе были различные представления о мире и системе духовных ценностей. Этика бизнеса вырабатывает нормы, стандарты, требования и принципы, характерные для определения видов деятельности.

Деятельность любой организации становится эффективной только тогда, когда она регулируется особыми этическими правилами, базирующимися на общечеловеческих моральных ценностях, но вместе с тем учитывающими конкретные условия данной организации или группы.

Своды таких правил называют профессиональной этикой. Своды нравственных правил существуют для врачей, учителей, дипломатов, банкиров, предпринимателей и представителей многих других профессий, имеющих дело с людьми. Одной из важнейших форм профессиональной этики и стала этика бизнеса, поскольку главным фактором, как показывает современная практика, так же являются люди.

Деловая практика с этой целью разработала немало профессиональных кодексов чести. Жизнь постепенно убеждает, что бизнес, который строится на нравственной основе, в конечном счете оказывается более выгодным, чем бизнес безнравственный, аморальный, разрушающий деловые и партнерские отношения. Следует сказать, что отношения в коллективе, построенные на нравственных регуляторах, при постоянном включении механизма внутреннего контроля значительно выигрывают перед отношениями беспредельного эгоизма.

Зафиксированные морально-этические правила и нормы в конечном итоге обеспечивают решение, например, таких практических проблем, как: самосовершенствование, саморазвитие личности, так называемый самоменеджмент; поддержание стабильности, устойчивости рабочих коллективов; совершенствование методов подбора и использование персонала, разрешение и предупреждение конфликтов, оптимизация нравственно-психологического климата в коллективах, совершенствование методов морального и материального стимулирования труда, обеспечение психологической защиты от стрессовых ситуаций.

Принципы – это абстрагированные, обобщенные представления, которые дают возможность тем, кто будет на них опираться, верно формировать свое поведение, свои действия и свое отношение к чему-либо.

Этические принципы, определенные в организации, дают конкретному сотруднику концептуальную этическую платформу для принятия решений, поступков, действий и взаимодействий.

В определении морально-этических принципов организации общепринятым является центральное положение золотого правила, которое гласит следующее: *"В рамках служебного положения не допускать по отношению к своим подчиненным, руководству, коллегам своего служебного уровня, партнерам и оппонентам таких поступков, каких не желал бы по отношению к себе"* [36].

При определении принципов для организации каждый эффективный менеджер должен четко изложить на бумаге свое видение и определить максимум, от которой он, как руководитель, не отступится. Менеджер, твердо опирающийся на моральные устои, – мудр, когда принципы четко сформулированы, каждый сотрудник чувствует некое спокойствие и уверенность в своих действиях. Жизнь в организации меняется, но соблюдение принципов незыблемо.

Как правило, в цивилизованных странах этику бизнеса толкуют как *честность, мораль и принципы, приверженность делу и открытость*.

Быть честным – значит ценить и беречь свободу и не только свою собственную. Уважение свободы следует рассматривать как высшую добродетель. Бизнес, как и другие социальные институты, должен учитывать это.

Цивилизованному современному бизнесмену следует самому показывать образцы нравственного безукоризненного поведения и воспитывать те же качества у своих подчиненных и внушать их своим партнерам.

В сфере деловых отношений действуют **три типа принципов**:

1. Формальные нормы и принципы, предписываемые обществом и охраняемые с помощью соответствующих санкций, среди которых:

Уважай власть.

Уважай право частной собственности.

Уважай человека труда.

Будь честен.

Будь целеустремлен.

Будь верен своему слову и делу.

Оказывай уважение старшим.

Уважай человеческую жизнь, человеческое достоинство и права человека.

Живи по средствам.

2. Нормативные принципы, зафиксированные в общечеловеческих этических нормах, как правило, основаны на системе религиозных убеждений, измена которым приводит к внутреннему дискомфорту или угрызениям совести. Это такие принципы, как:

Не укради.

Не убей.

Не лжесвидетельствуй.

Источником таких нравственных ценностей являются 10 библейских заповедей.

3. Принципы группового поведения – профессиональные, "цеховые" – в значительной мере обусловлены культурой страны, региона или сообщества. Принципы служебной этики:

Опирайтесь только на свои силы и тогда можно будет добиться успеха.

Верить в себя даже в тех случаях, когда никто ни во что не верит.

Уметь устанавливать дружеские отношения.

Прежде чем наступит жажда – вырой себе колодезь – принцип предвидения.

Не забывать человеческую сторону деловых отношений, каковы бы они ни были. На первом месте человек, деньги – на втором.

Доброе имя нельзя приобрести за деньги, его надо заработать своей деятельностью.

Выполнять данное обещание и слово. Дал слово – держи.

Нарушение этих принципов карается профессиональным изгнанием из сообщества или отказом в доверии.

В идеале все три типа принципов должны совпадать. Поэтому во всех странах мира, во всех деловых культурах создана система охраны и поддержки такого экономического поведения, которое можно определить как надежное и внушающее доверие. Общая тенденция во всем мире – конвергенция деловых культур на основе общечеловеческих нормативных принципов.

У Конфуция содержится большое количество изречений, посвященных **этике общения и делового поведения**. Прежде всего, они относятся к принципам общения между руководителем и подчиненным и раскрытию

тех норм и принципов общения, которые делают его наиболее эффективным с этической точки зрения. Некоторые из них весьма достойные того, чтобы над ними поразмышлять.

- "Правитель должен быть правителем, а подданный – подданным, отец – отцом, а сын – сыном".

- "Когда правитель любит справедливость, никто не осмелится быть непослушным, когда правитель любит правду, никто в народе не посмеет быть нечестным".

- "Благоговейно относись к делу и честно поступай с другими".

- "Слушаю слова людей и смотрю на их действия".

- "Держать два конца, но использовать середину".

- "Благородный муж, когда руководит людьми, то использует таланты каждого, малый человек, когда руководит людьми, то требует от них универсалий".

- "Вести сражаться необученных людей – значит бросать их".

- "Благородные мужи и при разногласии находятся в гармонии; у малых же людей гармонии не может быть и при согласии".

- "Когда не говорите с тем, с кем можно говорить, то упускаете таланты; когда же говорите с тем, с кем говорить нельзя, то тратите слова напрасно. Но умный никого не упускает и не тратит слов напрасно".

- "Рядом с благородным мужем допускают три ошибки: говорить, когда не время говорить, – это опрометчивость; не говорить, когда настало время говорить, – это скрытность; и говорить, не замечая его мимики, – это слепота".

- "Благородный муж, когда глядит, то думает, ясно ли он увидел, а когда слышит – думает, верно ли услышал; он думает, ласково ли выражение его лица, почтительны ли его манеры, искренна ли его речь, благоговейно ли отношение к делу; при сомнении думает о том, чтобы посоветоваться; когда же гневается, думает об отрицательных последствиях; и перед тем, как что-то обрести, думает о справедливости".

- "Тот будет человечен, кто сможет воплотить повсюду в Поднебесной пять достоинств: почтительность, великодушие, правдивость, сметливость, доброту. Почтительность не навлекает унижений, великодушие покоряет всех, правдивость вызывает у людей доверие, сметливость позволяет достигать успеха, а доброта дает возможность повелевать людьми".

- *"Если для людей, которых заставили трудиться, выбирать посильный труд, то у кого из них возникнет злоба?"*

- *"Казнить тех, кого не наставляли, значит быть жестоким; требовать исполнения, не предупредив заранее, значит проявлять насилие; медлить с приказом и при этом добиваться срочности, значит наносить ущерб; и в любом случае скупиться при выдаче, оделяя чем-либо людей, значит поступать казенно".*

- *"Не зная ритуала, не сможешь утвердиться".*

- *"Когда не можешь сам себя исправить, то как же будешь исправлять других?"*.

Изречения великого философа, касающиеся этических норм общения, не потеряли актуальности и в наши дни. Следование им, несомненно, окажет большую помощь в установлении эффективного взаимодействия и поможет избежать многих ошибок в деловом общении.

На самом деле, разве может потерять актуальность "путь золотой середины", путь компромисса, который проповедовал учитель Кун, утверждая необходимость *"Держать два конца и использовать середину"*. Не менее актуально звучит сегодня и его афоризм *"Слушаю слова людей и смотрю на их действия"*, выражающий необходимость соблюдения единства слова и дела, необходимость проверять слово делом. Можно ли не согласиться с мнением мыслителя о том, что в деловом общении каждый должен соответствовать своему статусу и учитывать статус другого и т. д.

Разделить все на "белое и черное" невозможно. Именно поэтому существуют три философских принципа принятия этических решений: утилитаризм, соблюдение прав человека и справедливость. Существует также четвертый принцип – религиозный. Но поскольку мы говорим о деловом общении, подробнее остановимся на трех основных принципах принятия этических решений.

Принцип утилитаризма – это философский принцип принятия этических решений, в основе которого лежит стремление к максимальному благу для большинства людей.

Принцип соблюдения прав человека – философский принцип принятия этических решений, нацеленный на защиту чести и достоинства каждого человека.

Принцип справедливости – философский принцип принятия этических решений, базирующийся на обеспечении равных прав при распределении ответственности и благ.

В соответствии с концепцией **утилитаризма** "правильное" решение определяется тем, что оно приносит максимальную пользу большинству людей. Если специалист, будучи руководителем любого ранга, сможет придерживаться этой концепции, то он, безусловно, изучит воздействие всех альтернативных решений на все заинтересованные стороны, а потом сделает такой выбор, который принесет наибольшее удовлетворение большинству людей. Следуя этому принципу, он будет отвергать альтернативы, отвечающие интересам лишь узкого круга людей, или те из них, которые не удовлетворяют требованиям большинства. Ценность этого подхода зависит от нашего умения анализировать последствия своих решений. Он требует от каждого из нас такого решения, которое принесет благо большинству людей.

Другой подход к принятию решения заключается в том, чтобы ориентироваться на **соблюдение прав человека**. Вера в права человека означает, что менеджер считает обязанным их защищать и отвергает любые решения, которые эти права нарушают. Хороший руководитель не применит хитрость, чтобы заставить действовать против интересов людей. Он будет уважать их право на тайну и на открытое выражение своего мнения. Он не будет заставлять людей поступать вопреки их религиозным и этическим представлениям. Ни в какой ситуации хороший менеджер не подвергнет человека наказанию без честного и беспристрастного суда.

В эпоху, когда люди ждут и требуют соблюдения своих прав, такой подход становится практической необходимостью. Сталкиваясь с такими проблемами, как, например, необходимость медицинского освидетельствования на СПИД или наркоманию, компании стараются уважать право человека на тайну, не подвергая при этом опасности других людей и обеспечивая безопасную обстановку на работе. За последние несколько лет понятие индивидуальных прав человека на самом деле расширилось настолько, что охватывает теперь защиту растений, животных, земли, воды, воздуха и других природных элементов окружающей среды.

Принимая решение, эффективный менеджер также должен руководствоваться критериями, основанными на принципах **справедливости**. Эти принципы заключаются в том, что ко всем людям следует подходить одинаково, что установленные правила необходимо выполнять неукоснительно и что те, кто причиняет вред другим, должны нести ответственность и возмещать ущерб. Следовательно, справедливое решение – это

честное, беспристрастное и разумное решение, соответствующее тем правилам, которые применимы в данной ситуации.

Эти три философских принципа как подходы в бизнесе не исключают друг друга. Многие опытные менеджеры руководствуются всеми тремя принципами, стремясь принять такое решение, которое, насколько возможно, удовлетворило бы наибольшее число людей, не нарушало бы прав ни одного человека и было бы справедливым по отношению ко всем. Конечно, достигнуть такого решения очень сложно, а иногда просто невозможно, но баланс всех факторов должен быть учтен максимально, а мы должны чувствовать, что наша совесть чиста.

Как и на Востоке, в Западной Европе с древних времен уделяется большое внимание необходимости учета этических норм и ценностей в деловом общении, постоянно подчеркивается их влияние на эффективность ведения дел. Так, уже Сократ (470 – 99 до н. э.) говорит о том, что *"Кто умеет обходиться с людьми, тот хорошо ведет и частные, и общие дела, а кто не умеет, тот и здесь, и там делает ошибки"*. Однако в отличие от восточной, западноевропейская культурная традиция более прагматична. Экономический, материальный интерес выдвигается здесь на первый план, вместе с этим большое внимание уделяется статусному характеру общения. При этом статус начальника рассматривается как более привилегированный, нежели статус подчиненного. Отсюда и этические нормы, такие, как **справедливость, добро, благо** и т. д., наполняются экономическим содержанием и приобретают также статусный характер. В этой связи Аристотель пишет: *"Если исполняющий должность начальника нанес удар, то ответный удар наносить не следует, а если удар нанесен начальнику, то в ответ следует не только ударить, но и подвергнуть каре"*.

Важно отметить, что Аристотель утверждал, что в основе делового общения лежит *"потребность, которая все связывает вместе"*. При этом имеется в виду, прежде всего, экономическая потребность и экономический интерес, которые обуславливают экономический обмен между врачом, земледельцем, ремесленником, ткачом, зрителем и т. д.

Соответственно этому и критерий нравственности в деловом общении перемещается в экономическую сферу. Так, основным критерием справедливости в деловом общении, по Аристотелю, является принцип *"пропорционального равенства"*, согласно которому *"понесший большие труды получает много, а понесший малые – мало"*.

Эта характеристика делового общения, когда на первый план выдвигается экономический интерес, материальный результат, прибыль как концентрированный критерий человеческой деятельности и общения, становится доминирующей и всеохватывающей с развитием капитализма. Конечным критерием справедливости или несправедливости становится умение успешно вести дело, то есть *деловой прагматизм*.

Этика бизнеса, этика рыночных отношений окончательно выдвигается на первый план и оставляет за собой все общечеловеческие, в том числе и религиозные, ценности. Хотя окончательно избавиться от них она, конечно, не может.

Поэтому человек с "рыночным характером", по определению Эриха Фромма, постоянно находится в состоянии противоречия, характеризуется раздвоенным сознанием. С одной стороны, вступая в деловое общение, он вынужден руководствоваться нормами морали, выработанными рынком, заботой о максимизации прибыли любыми средствами. С другой стороны, в качестве личности, живущей в обществе и конкретной социальной среде, он несет социальную ответственность перед ними и не может не учитывать общечеловеческие нормы морали и порядочности.

С одной стороны, существующая рыночная реальность диктует ему поведение по принципу "*не обманешь – не проживешь*", "*не подмажешь – не поедешь*", "*не пойман – не вор*", а с другой стороны, моральный долг требует от него выполнения таких заповедей, как "*не укради*", "*не обмани*", "*возлюби ближнего своего, как самого себя*". Таким образом, это реальное *противоречие нравственного сознания личности* изначально присуще ей в условиях рыночных отношений.

Современный "дикий капитализм" на каждом шагу порождает человека с "рыночным характером", главная цель которого в деловом общении состоит в том, чтобы подороже себя продать. Все высокие нравственные принципы и ценности, в том числе и христианские, сразу же забываются, как только речь заходит о прибыли. При этом в деловом общении утрачивается не только мораль, но и самоидентификация личности.

Поскольку при рыночной ориентации человек рассматривает свои силы и возможности как товар, отчужденный от него и предназначенный для продажи, то на место чувства идентификации зрелой и здоровой личности, которое можно передать словами "*Я есть то, что я делаю*", заступает чувство униженной конформистской личности, действующей по принципу "*Я таков, каким вы хотите меня видеть*".

Этические принципы, как и философские, – это краеугольный камень фундамента всех человеческих отношений, однако именно их наиболее часто мы и упускаем из виду. Если проанализировать причины крушений крупнейших компаний, можно обнаружить, что они кроются в этических и моральных ошибках. Следует определиться, чему верить и во что верить.

Примером принципов первого типа являются морально-этические принципы предпринимателей, которые имеют название **принципов профессионалов**:

Принцип 1 – *прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли.*

Принцип 2 – *уважай участников общего дела – это основа отношений с ними.*

Принцип 3 – *воздерживайся от насилия и угрозы применения насилия как способов достижения деловых целей.*

Принцип 4 – *всегда веди дело сообразно средствам.*

Принцип 5 – *оправдывай доверие, так как в нем – основа предпринимательства и ключ к успеху. Стремись завоевать репутацию честного, компетентного и порядочного партнера.*

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

Принцип 7 – *соблюдай действующие законы и подчиняйся законной власти.*

Принцип 8 – *для законного влияния на власть и законотворчество объединяйся с единомышленниками на основе данных принципов.*

Принцип 9 – *твори добро для людей, а не ради корысти и тщеславия. Не требуй за него непременно общественного признания.*

Принцип 10 – *при создании и ведении дела, как минимум, не наноси ущерба природе.*

Принцип 11 – *найди в себе силы противостоять преступности и коррупции. Способствуй тому, чтобы они стали невыгодными всем.*

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

Когда принципы четко сформулированы, люди чувствуют некую защищенность. Меняется жизнь, меняются люди, но принципы остаются.

Требования нравственности и морали формируются в практике массового поведения людей в процессе взаимного общения и являются отраже-

нием жизненно-практического и исторического опыта непосредственно в коллективных и индивидуальных представлениях.

1.5. Этика и корпоративная культура как система ценностей организации

Понятие этики бизнеса неразрывно переплетается с понятием *корпоративной культуры*, которое во всем мире, а также во все возрастающем масштабе становится ключевой предпосылкой успеха в бизнесе.

Корпоративная культура – это не только привлекательный облик организации, но и очень важный инструмент современного бизнеса, основа преуспевания компании на рынке.

Корпоративная культура – это система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками фирмы, предопределяющая их поведение и характер жизнедеятельности организации. Успехи японских, американских и других самодостаточных компаний в решении задач повышения производительности и качества труда, в развитии передовых технологий и освоении новых видов продукции, укрепление производственной и трудовой дисциплины также во многом обеспечивается эффективным механизмом управления человеческими ресурсами.

Цель корпоративной культуры – обеспечение высокой прибыльности фирмы посредством совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым им решениям, воспитания у работников отношения к организации как к своему дому, что в конечном результате, как правило, приводит к максимизации эффективности производственного менеджмента и к качественным улучшениям деятельности организации в целом.

Этические подходы к бизнесу в значительной мере предопределяются культурой бизнеса. В культуре бизнеса в последнее время начинают происходить значительные перемены. Для компании, стремящейся не только выйти на рынок, но и закрепиться, проблемы культуры бизнеса неразрывно связаны с корпоративной культурой. Каждую организацию следует рассматривать по аналогии с механизмами, действующими элементами которых являются своеобразные "винтики". Работники-винтики должны точно соответствовать своему месту и характеру своей работы. Нанимаемый человек должен полностью отвечать существующим принципам организации, а это значит, что современные специалисты и магистры – выпускники

вузов – должны быть вооружены знаниями по этике бизнеса и всем ее производным. Сегодня нет возможности постепенно подстраиваться под деловую культуру организации, приходя на работу, необходимо **уже** быть готовым к тому, чтобы действовать по ее правилам и стандартам. В жестких условиях конкуренции на раскачку нет ни свободных денежных средств, ни времени.

Становление каждой организации происходит в определенные этапы развития, на каждом из которых применяются различные модели, ориентирующие сотрудников на определенные действия.

Развитие любой организации можно уподобить развитию живого организма со своими жизненными циклами, а именно: рождение, рост, стабилизация, спад. Каждый цикл может завершиться или распадом организации, или ее реанимацией.

Проблема корпоративной культуры появляется обычно в фазе бурного роста организации, когда активно создаются различные новые структуры и подразделения, когда люди в организации полны энтузиазма – часто это выпускники одного вуза, подчас одноклассники, разделяющие единые принципы и имеющие общие цели.

На следующем этапе развития организации остро возникает проблема целостности. Компания, прошедшая стадию формирования и вышедшая на этап интенсивного роста, действует эффективно. Она растет, в ней появляются новые люди со своими ценностями. Часто организации начинают расти за счет покупки других компаний: вокруг компании-прародительницы появляются дочерние фирмы, и на этом этапе встает проблема размывания целостности.

Любая организация – это живой организм со своими плюсами и минусами. Известно, что для появления потребностей верхнего уровня, прежде всего, должны быть удовлетворены потребности более низкой ступени. Применительно к организации ситуация аналогична. Она может сосредоточиться на разных этажах подобной пирамиды, что является показателем уровня развития корпоративной культуры.

Если организация ориентируется на уровень *"живи сам, но дай жить и другому"*, превалируют социальные потребности. Более высокий уровень – это уровень поддержки профессионалов. При этом выделяют наиболее успешно действующих сотрудников, и тогда возникают предпосылки для профессионального роста работников. Наиболее высоким уровнем считается уровень, при котором организация не только обеспечивает психо-

логическую поддержку и стимулирует повышение профессионализма, но и формирует обстановку, при которой просто невозможно быть неэффективным. В этом случае имеет место максимум самореализации.

Можно представить организацию и как мозг, который способен работать только как единое целое, как одна система. Задача состоит в том, чтобы сохранять это целое в каждой его части, развивая коммуникации и универсальность специалистов. Для успешного становления каждой организации большое значение имеют организационная и корпоративная культура.

Корпоративная культура – это сложный комплекс предпосылок, предположений, подходов, бесспорно принимаемых всеми членами организации, определяющих общие рамки поведения для коллектива. Это система ценностей и ценностных ориентиров, разделяемых всеми сотрудниками организации и принимающих принцип причастности к организации.

Организационная культура представляет собой интегральную характеристику организации – ее ценностей, основ поведения, способов оценки результатов деятельности, представленную в определенной системе. Приоритетным может быть *принцип подчинения руководству, либо принцип развития инициативы каждого человека, связь с видами деятельности и т. д.*

Для формирования и развития корпоративной культуры в организации особое место занимает руководитель – человек, который не только обладает соответствующими знаниями, но и способностью обучая вносить необходимые изменения в стандарты поведения как отдельных сотрудников, так и организации в целом. Хорошо, когда руководитель имеет определенный кредит доверия от коллектива и является его лидером. Если кредит доверия окажется вдруг исчерпан, место лидера занимает другой человек, и часто бывает – неформальный лидер. При такой ситуации всегда есть опасность для руководителя организации, опасность в расшатывании устоявшихся принципов, традиций и уставов.

При совместно-взаимодействующем типе организационной культуры наиболее комфортно себя чувствуют эмоциональные и ценностно-ориентированные сотрудники. Главное внимание они уделяют поведению, которое опирается на существующие традиции и ритуалы.

Подбирая персонал, специалистам следует интересоваться тем, какого типа человек придет в организацию, какие у него ценности и цели и какую работу он способен квалифицированно выполнять.

В последнее время управление организациями начинает базироваться на ином принципе. Совместно-творческая деятельность, связанная с переходом науки в сферу управления, выходит на передний план. Данная организационная культура порождает иную роль управленца. Он должен быть способен включаться в самые разные типы деятельности, выступая то в качестве менеджера проекта, то в роли генератора идей или порой даже критика, при этом потребуются, чтобы он был и хорошим исполнителем. Наиболее адекватной формой реализации совместно-творческой деятельности является акционерный, или кооперативный, тип собственности.

Представление о партнерах организации также является очень важным компонентом корпоративной культуры. Организационная структура строится под конкретных людей, и без них она не может быть реализована. Меняя организационную структуру, следует учитывать изменения технологии, наличие кадров, апробированные способы организационной деятельности, внешнюю инфраструктуру, к которой, в частности, относятся хозяйственные партнеры, клиенты и т. д. Здесь важно максимально использовать внешнюю инфраструктуру.

Следовательно, миссия, представление компании о будущем, об этапах продвижения к нему и о партнерах – важнейшие параметры корпоративной культуры, работающие на внешнюю адаптацию.

На внутреннюю интеграцию в корпоративной культуре влияет то, как коллектив будет работать. Причем выбор технологии деятельности зависит от ценностей организации и от того, насколько люди будут ориентированы на конечный результат.

В процессе выбора конкретного типа развития организации определяют характеристики необходимых в будущем сотрудников. Хороший менеджер по персоналу должен знать, что для эффективной работы организации необходимы сотрудники, ориентированные на инновационное развитие или способные долгое время только выполнять совершенно конкретные функции.

Если организация находится еще на *стадии формирования*, то на первом плане необходимы люди активные, творческие, способные выходить за пределы поставленных задач, которые в состоянии сами ставить цели и реализовывать их на деле.

Если же организация *развивается интенсивно*, то понадобятся сотрудники, ориентированные, прежде всего, на распространение существующего опыта.

Другое дело – *стадия стабилизации*. Подбирая персонал, важно учитывать характер деятельности, уровня технологий и конкретную ситуацию в организации. Особенно важно обеспечить в организации комфортное коммуникативное пространство и предоставить сотрудникам возможность эффективно работать.

Для того чтобы разобраться в том, какие факторы оказывают влияние на формирование конкретной корпоративной культуры, следует понимать, что рассчитывать на то, что придут новые умные люди и создадут организацию, не следует. Корпоративная культура не появляется сама по себе, а формируется в результате длительного взаимодействия.

Среди ***факторов, влияющих на формирование корпоративной культуры***, следует выделить следующие:

- *история создания и основные события в жизни организации;*
- *ценности и символы организации как провозглашенные, искусственно созданные для внешнего окружения, так и внутренние, служащие регуляторами поведения для ее членов.*
- *технология деятельности, определяющая способ функционирования организации.*

Основой жизненного потенциала организации является организационная, или корпоративная культура, а это:

то, ради чего люди становятся членами этой организации;

то, как строятся отношения между ними, какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности они разделяют;

то что, по их мнению, хорошо, а что плохо, с точки зрения ценностей и норм морали и нравственности.

Корпоративная культура и философия не только отличают одну организацию от другой, но и определяют успех функционирования и выживания ее в перспективе.

В совместно-творческом содружестве сотрудников организации оценка правильности действий определяется исключительно достижением цели. Подобная культура и философия одновременно характеризуется постоянным движением к истине, сетевой принадлежностью и открытой коммуникативностью, причем не только по отношению к внешней

среде, но и внутри самой организации. Ведь совместно-творческую деятельность можно сравнить с приобщением к авторскому труду.

Совместно-творческая деятельность предполагает, что каждый сотрудник приносит с собой определенную долю, а уходя – забирает то, что было создано коллективным трудом. Наемный менеджер в результате успешной работы, принесшей солидные дивиденды, нередко становится собственником. Используя этот тип организационной культуры менеджер должен много знать и многое уметь.

Эффективный управленец должен уметь или быть способным находить необходимое решение из множества вариантов. Он должен уметь находить ответы на не всегда точно сформулированные вопросы. Он должен уметь анализировать то, что происходит сейчас, и прогнозировать то, что может и должно произойти впоследствии. Именно он должен быть способен отвечать за достижение поставленной цели организации, так как у него должно быть точное представление о том, что сейчас важнее всего для организации, а также к чему ей необходимо стремиться, формируя образ сначала воображаемого, а затем и желаемого будущего. Эффективный управленец должен уметь просчитать все возможные варианты достижения этих целей и учесть все возможные и даже невозможные неожиданности.

Формирование этики бизнеса и корпоративной культуры фирмы невозможно без осознания того, что корпоративная культура играет очень важную роль в жизни организации, что поэтому она обязана быть предметом самого пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент организации, фирмы, предприятия призван не только соответствовать корпоративной культуре, ведь он зависит от нее и ее принципов. Менеджеры должны уметь анализировать практику корпоративной культуры, влиять на ее формирование и изменения в сторону улучшения.

Нередко корпоративная культура трактуется как принимаемые основной частью коллектива организации философия и идеология управления, ценностные ориентиры, верования, ожидания, нормы и принципы, лежащие в основе отношений и взаимодействия как внутри организации, так и за ее пределами.

В словаре Уэбстера дается следующее определение понятия "принципы" – *установленная или предопределенная политика или образ действий* [60].

Определение морально-этических принципов на бумаге помогает сотрудникам понять, что необходимо делать, сталкиваясь с каждодневными проблемами или неожиданным кризисом.

И если менеджер организации хочет остаться в бизнесе надолго, следует изложить принципы письменно, чтобы с ними все сотрудники сначала могли ознакомиться, а затем и следовать им.

Порядок рассмотрения принципов не обуславливается их значимостью. И если принять любой из них как принцип своей организации и прописать его в корпоративной философии своей фирмы, то неважно, каким по очереди он будет записан, главное, чтобы он работал, а не стал бы простой декларацией.

Первый принцип гласит, что при наделении сотрудников необходимыми для их служебной деятельности ресурсами, как денежными, сырьевыми, так и материальными, необходима справедливость.

Второй принцип предполагает обязательное исправление этического нарушения независимо от того, когда и кем оно было допущено.

Третий принцип является логическим продолжением предыдущих принципов и называется принципом минимума прогресса, в соответствии с которым действия сотрудника или организации в целом считаются этическими, если они не нарушают этических норм.

Сущность **четвертого принципа** в том, что этическим считается терпимое отношение сотрудников организации к моральным устоям, традициям и прочему, имеющим место в других организациях, регионах и странах.

Пятый принцип предполагает разумное сочетание индивидуального и этического релятивизма с требованиями общечеловеческой этики.

Наличие **шестого принципа** в организации предполагает индивидуальное и коллективное начало, равно признанное за основу при разработке и принятии решений в деловых отношениях.

Седьмой принцип напоминает, что не следует бояться иметь собственное мнение при решении любых служебных вопросов. Однако нонконформизм как черта личности должен проявляться в разумных пределах и по возможности сочетается с интересами организаций.

Принцип восьмой провозглашает отсутствие какого-либо насилия в виде "нажима" на подчиненных, выражающегося, например, в приказной, командной манере ведения служебного разговора.

Принцип девятый говорит, что постоянство воздействия, выражающееся в этом принципе, в том, что этические стандарты могут быть внедрены в жизни организации не единовременным приказом, а с помощью непрекращающихся усилий сторон.

Десятый принцип говорит о том, что при воздействии на коллектив, на каждого отдельного сотрудника, на партнера или потребителя следует учитывать силу возможного противодействия. Дело в том, что, признавая ценность и необходимость этических норм в теории, многие сотрудники, сталкиваясь с ними в практической повседневной деятельности, по той или иной причине начинают им противодействовать.

Принцип одиннадцатый состоит в целесообразности авансирования доверием к чувству ответственности сотрудника, к его компетенции и чувству долга.

Двенадцатый принцип настоятельно рекомендует стремиться к бесконечности. Хотя конфликт в деловой сфере имеет не только дисфункциональные, но и функциональные последствия, тем не менее, конфликт – благоприятная почва для этических нарушений.

Принцип тринадцатый провозглашает не ограничивающую свободу для всех. Обычно этот принцип, хотя и в неявной форме, представлен должностными инструкциями.

Четырнадцатый принцип можно назвать принципом способствования: сотрудник должен не только сам поступать этично, но и способствовать такому же поведению своих коллег и особенно младшего поколения.

Принцип пятнадцатый гласит: не критикуй конкурента, понимая под этим не только конкурирующую организацию, но и коллектив другого отдела, коллег, в которых можно усмотреть конкурентов.

Принцип шестнадцатый – "кайдзен" – принцип непрерывного, постоянного улучшения является ключевым в факторах успеха, безусловно, только тогда, когда он соблюдается беспрекословно [44].

Предложенный ряд основных принципов можно, безусловно, продолжить с учетом специфики деятельности той или иной организации.

Принципы этики деловых отношений в бизнесе должны служить основанием для выработки своих собственных принципов каждым сотрудником фирмы и собственной личной этической системы. Личные этические нормы являются принципами и должны базироваться на этических принципах, присущих данному уровню общественного развития. На тех же этических принципах должна быть построена и работа этических комиссий

корпорации. Содержание этических кодексов фирм также берет свое начало из принципов этики.

Задумавшись над тем, что для нас означает успех, мы обнаружим, что он тесно связан с приобретением уважения со стороны людей, которых уважаем мы. Учет мнения людей, занимающих важное место в нашей жизни, оказывает существенное влияние на поведение каждого из нас. А это значит, что без хорошей репутации движение к успеху будет затруднено.

Репутация – важнейший капитал, как в бизнесе, так и в личных делах. Репутация – это то, что люди думают и говорят о нас в наше отсутствие.

Успешные люди всегда думают о том, как тот или иной их поступок будет оценен окружающим их миром. Они заботятся о том, чтобы их поступки выглядели правильными в глазах других людей, особенно тех, чьим мнением они дорожат.

Обладать безупречной репутацией – значит следовать своим принципам. Неважно, кто вы – руководитель большой фирмы или деловые юноша или девушка, пусть ваши принципы будут для вас путеводной звездой.

На основе принципов, разработанных для жизнеспособности компании, следует разработать корпоративную философию, которая образует первый этаж структуры любого бизнеса. Однако следует понимать, что обретение философии – процесс длительный и кропотливый, но необходимый, ведь создание безупречного реноме невозможно без философии.

Именно для того, чтобы осознать, какими ценностями руководствуется компания и чего она хочет достичь, и необходима разработка корпоративной философии.

*Если руководитель фирмы придерживается философии **"Мы строим только лучшее"**, фирма обязана покупать только лучшие строительные материалы, в противном случае, даже положительный имидж разрушится изнутри. **"Мы строим только лучшее"** – это не только великолепная мотивировка для сотрудников компании, но и отличный рекламный лозунг.*

*Девиз **"Единственная разница между нами и соседними магазинами в том, КАК мы обслуживаем покупателей"**, например, поднял сеть магазинов розничной торговли на новый уровень обслуживания покупателей.*

Важнейшими из философских принципов, на которых строится корпоративная философия организации, являются:

- *Значение имеет лишь курс, которого мы придерживаемся в данный момент.*

- *Неважно, откуда мы идем, важно лишь, куда мы направляемся".*
- *Прошлое мертво и изменить его нельзя. Его польза в том, что оно дает нам опыт и мудрость, чтобы в будущем можно было принять лучшие решения.*
- *Нельзя позволить себе плакать над пролитым молоком.*
- *Смотреть на прошлое следует как на утонувшие сокровища, как на инвестиции в жизнь, которые уже не вернуть.*
- *Если прошлое нельзя изменить, следует сосредоточить свое внимание на возможностях будущего и начинать движение вперед в верном направлении.*

Одним из самых важных принципов успешного построения будущего любой фирмы является и принцип конкуренции. Он гласит, что *в жизни растет и процветает то, на чем мы сосредотачиваемся*. Сегодня уже никто не отрицает того, что чем больше мы думаем и говорим о желаемой цели, чем больше визуализируем ее с привлечением эмоций, тем больше наш разум работает над тем, чтобы приблизить свою цель. Таким образом, разрабатывая и внедряя в жизнь организации морально-этические принципы, а это очень кропотливый процесс, следует определить, что должно отличать фирму от конкурентов. И только тогда это позволит создать свой неповторимый образ, абсолютно уникальный в своей области [43].

При анализе корпоративной культуры организации следует выделить *базовые предположения*, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях.

Ценности ориентируют сотрудника на то, какое поведение можно считать допустимым, а какое – недопустимым. В некоторых организациях считается, что "клиент всегда прав", поэтому в них нельзя обвинять клиента, в других – наоборот. Однако принятая ценность помогает человеку понять то, как он должен действовать в каждой конкретной ситуации.

Важной составляющей корпоративной культуры является *символика* организации, посредством которой ценностные ориентиры передаются членам коллектива. Некоторые фирмы имеют специальный документ, называемый Мастер-планом, в котором детально описаны морально-этические принципы организации, которыми не следует пренебрегать.

Понятие корпоративной культуры организации включает в себя множество компонентов, но особое место при ее формировании занимает

мнение о фирме, ее авторитет в обществе. Если главный менеджер, которым является руководитель, хочет, чтобы его фирма на рынке преуспевала, необходимо постоянно заботиться о ее имидже, о том, как ее воспринимают партнеры, покупатели, все общественность. Репутация фирмы – сложное понятие, вмещающее в себя весь цикл операций с товаром: от его изготовления, упаковки до продажи. В нашем случае – от организации и проведения вступительной кампании до выпуска специалистов и магистров. Естественно, на этом процесс формирования положительной репутации не завершается. Очень важно сохранить положительное отношение клиентов к организации, поэтому вся фирма должна быть ориентирована на потребителя. Для этих целей не следует жалеть денег, времени и сил на формирование культуры фирмы и соответствующую подготовку ее сотрудников. Каждый сотрудник призван ощущать свою личную ответственность за репутацию организации, поэтому столь необходимо ценить и воспитывать в персонале честность, внимательность, надежность и прививать им те морально-этические принципы, которые необходимы для сотрудников той или иной организации. И любой человек, будь то невежественный секретарь, вспыльчивый начальник отдела или взяточник-преподаватель, могут с легкостью "пустить по ветру" то, что наработано всем коллективом за многие годы.

На приобретение положительной репутации уходят годы, утратить же ее можно мгновенно, зачастую из-за пустяка, например, не ответив вовремя на телефонный звонок или электронное письмо, которого ждут. Для обретения положительной репутации важно все: и культура речи, и манеры, и одежда, и интерьер офиса. Предпринимателям сегодня "выживать" очень нелегко. С одной стороны, правительство проводит жесткую налоговую политику, с другой – на деловых людей, их компании и фирмы наваливается организованная преступность. А репутация для предприятия – это не только престиж, но и залог выживания. Чтобы иметь свою нишу, нужно выпускать продукт, превосходящий по своим достоинствам продукт конкурентов, будь то выпуск продукции, товара или услуги. Примеры такого рода множатся, и мы отлично понимаем, какому врачу следует доверять свое здоровье, а к какому ходить не следует; какому учителю можно доверить свое чадо, в какой университет и почему не следует поступать учиться.

Специализация фирмы "Стиль" – поставка потребителям шпона ценных пород дерева: ясеня, бука, дуба, ореха. До недавнего времени мебельщики испытывали острый дефицит в материалах для отделки. Приходилось закупать шпон в Финляндии, Швеции и других странах. Теперь все отечественные мебельщики приобретают эти материалы в акционерном обществе "Стиль", потому что они ничем не уступают мировым стандартам, но существенно дешевле импортных. Здесь стремятся возродить стиль высокой ответственности и надежности. Фирма вкладывает капиталы не только в развитие своего производства, но и в расширение сети мебельных магазинов, в строительство жилья и т. д.

Среди основных компонентов репутации фирмы – ее наименование. Считают, что название не так уж и важно. В ходу достаточно широкий "ассортимент" длинных, бесцветных, неуклюжих, неточных, труднопроизносимых, а порой просто нелепых названий. За рубежом учредители обычно объявляют конкурс и платят большие деньги за удачное название.

Название и лозунг компании сообщают людям о том, кто мы. Название и лозунг должны четко отражать профиль нашей деятельности. Чем короче название, тем сильнее его эффект. Оно также должно легко запоминаться. В американском бизнесе название корпораций считается очень важным.

Следует знать, что существует ряд подходов и принципов, следуя которым можно удачно подобрать название фирмы и при этом избежать многих "подводных камней".

Имеется несколько подходов к выбору названия фирмы:
функциональный – "Строитель", "Стоматолог";
образный – "Альфа", "Вега", "Пегас";
по имени основателя дела – "Свиридовъ", "Мицубиси";
сокращение полного названия фирмы – "Аско", "ИБМ", "АВС".

При этом название должно быть кратким, благозвучным, эстетичным и таким, чтобы путем замены букв, их перестановки, добавления или изъятия его нельзя было трансформировать в порочащее или неблагозвучное название, что привело бы к падению престижа организации.

Использование в качестве названия аббревиатуры требует осторожности. Кроме неблагозвучия в них часто звучит какой-то скрежет.

В последнее время появилась масса названий, составленных из частей слова. По мнению учредителей, они отражают характер деятельности фирм. Например, фирма "РИНЭКС" – Рынок – Инновации – Экономика, "с" приставлена для благозвучности. Плохого в этом ничего нет, однако в том случае, если руководителя не покидает чувство меры и он соблюдает

другие принципы "проектирования" имен и названий. А что может сказать окружающему миру название "ВНИХФИ" или "ВМНУЦ"? Это вопрос, и он вызывает, как минимум, недоумение.

Кроме того, для названий фирм часто используют различные словосочетания, географические названия и т. д. Каждый из подходов имеет свои достоинства и недостатки. Название фирмы и ее изделий создает у людей специфическое отношение к себе своим звучанием. Человек читает текст, а воспринимает звучание слов. Одни слова звучат для него легко, другие – грубо и неприятно.

В нашу жизнь все больше *проникает иностранных слов*, и подход к их использованию в названиях должен быть очень взвешенным. И беря за основу слово иностранного происхождения, следует покопаться в этнологических словарях этого народа, а уж затем брать на себя ответственность за его применение.

Название, по возможности, не должно напоминать нецензурные, бранные и просто неприятные на слух слова или понятия, не способствующие авторитету организации.

Например, название автомобиля "Жигули", несомненно, красивое название, да и представленные образцы, как автомобиля, так и пива, удовлетворяли запросы определенного слоя населения того времени. На ряде же европейских языков название "Жигули" созвучно словам, означающим "мошенник", "проходимец". У французов это название созвучно со словом "жигало". Продажа автомобиля за границей была затруднена именно по этой причине. Так как никто ни с "проходимцем", ни с "мошенничеством" и ни с "жигало" не хотел иметь дело. И когда автомобиль, идущий на экспорт, называли старинным русским именем "Лада", проблема реализации была успешно решена.

Руководство объединения "МашАгро", обратившись в журнал "Коммерческий вестник" с просьбой провести рекламную кампанию с прицелом на европейского потребителя, получил совет сменить название. Такой совет экспертов для руководства "МашАгро" был неожиданным. Дело в том, что, давая название фирме, никто не подумал заглянуть в иностранные словари, иначе тот, кто занимался этой частью работы, обнаружил бы, что "Mach" переводится как "сусло, пойло из отрубей, пюре, мешанина, затор". В результате объединению пришлось заново регистрировать свой товарный знак, для того чтобы компанию адекватно воспринимали на рынке Европы.

Показателен также случай с попыткой внедрения на латиноамериканский рынок одной из моделей автомобиля "Форд", которая в то же время уже хорошо зарекомендовала себя в испаноговорящих странах. Но в Латинской Америке автомобиль этой марки не хотели покупать. Дело в том, что модель называлась "Nova" (ноува), а в испанском языке есть созвучное слово, которое означает "неподвижный", что для автомобиля очень символично. Фирме пришлось срочно формировать новый имидж автомобиля.

Без серьезной причины не следует переименовывать однажды выбранное название фирмы, или продукта, например, журнала ведь неизменность названия является основной публицити.

К имени привыкают все – и хозяева, и клиенты, и общественность, оно удерживается в памяти, и это облегчает деловые контакты. Невозможно представить, чтобы всемирно известные фирмы "Дженерал Моторс", "Мицубиси", "Макдональдс" вдруг изменили свое название, ведь неизменность названия является признаком стабильности.

Удачно выбранное название способствует созданию оригинальной и красивой эмблемы организации, ее товарного знака и других символов и деловых аксессуаров.

Выстраивая и настраивая элементы корпоративной культуры, следует знать, что эти же подходы относятся и к названию выпускаемой продукции, и к названию выпускаемого периодического издания и т. д. Однако здесь можно пойти и оригинальным путем. Порой названия носят шуточный и противоречивый характер, иногда с пикантным подтекстом. Обычно выигрывают фирмы, использующие в названиях товаров слова "солнце", "свет", "луч" и т. п. Это не только благозвучно, но и вызывает у людей ощущение качественных, прочных и добротных изделий.

Американская фирма "Аорекс" назвала свою звукозаписывающую аппаратуру "Эксайтер" – возбудитель, "Компеллер" – неотразимый. Благодаря качеству и фантазии в названии, продукция этой фирмы пользуется огромным спросом на мировом рынке.

Всем известен также пример великого японского менеджера Ли Яккоку, придумавшего название новой модели машины – "Мустанг".

Таким образом, выстраиваемый фундамент организации, а именно: моральные принципы ее сотрудников, корпоративную философию и стандарты межличностного общения, мы готовим почву для построения осязаемого имиджа. К области осязаемого имиджа, воспринимаемого пятью чув-

ствами человека, относится все, начиная от лозунга компании, ее места расположения до названия.

Нередки случаи, когда какой-то банк подает иск в Высший арбитражный суд на банк из другого региона по поводу неправомерного использования идентичного названия.

Таких примеров множество – это и компания "Проктер энд Гембл", и "Персил", и "Ариэль", и "Кока-Кола", и фирма "Ив Сен Лоран", отстаивавшие в свое время права на собственные торговые марки.

Эти факты являются свидетельством растущего интереса деловых кругов к товарным знакам, а также к имиджу и фирменному стилю своей организации.

"Не слоны кусаются, а комары", – гласит американская пословица. Больше всего нам вредят не крупные промахи, а мелочи. Безделица, как порой кажется, на которую никто не обратит внимания, зачастую оказывается главной причиной неудачи.

В настоящее время растет число предприятий, серьезно занимающихся вопросами "Corporate Identity" – корпоративной культуры, старающихся соблюдать этику бизнеса и имиджевые стандарты. Без корпоративной культуры и налаженной системы захвата потребителя продукта невозможно осуществить переход к цивилизованному бизнесу, укрепить свою деловую репутацию и добиться долговременного экономического благополучия.

Современный интерьер, подтянутые, внимательные и профессиональные сотрудники – все это элементы фирменного стиля и имиджа, влияние которых на внешнюю среду очень велико.

Например, чрезвычайное внимание Уолта Диснея к мельчайшим деталям Диснейленда было порождено ужасными впечатлениями от походов с детьми в парки развлечений класса Б в Калифорнии. Никаких особенных неудобств в сервисе, просто десятки мелких недочетов – от мусора на дорожках до безразличного отношения персонала к посетителям. Когда в 1955 году его стараниями открыли Диснейленд, основное внимание было уделено сотням мелочей, которые и создают имидж. Контроль за качеством в Диснейленде не упускал из виду даже комаров, которым просто не давали влетать в парк, каждую ночь распыляя репелленты.

В наши дни представление о характере и надежности клиент делает, основываясь, кроме всего прочего, и на первом впечатлении. В первые 12 секунд наше сознание дает оценку человеку, с которым встречается,

и организации, в которую входим. При этом важно все: первые 12 сказанных слов, первые 12 шагов, сделанных партнером нам навстречу, 12 дюймов сверху, или то, как выглядит человек, его прическа, макияж, выражение лица, и 12 дюймов снизу, то как мы одеты, на какой машине ездим, как выглядит наш офис – все это ревниво отмечает вечно спешащий потенциальный потребитель нашего продукта, который мучительно пытается решить, потратить ли ему свои деньги у нас или отнести их нашим конкурентам.

Известно, что первое впечатление создается у человека органами всех пяти чувств, которые обрабатывают первые поступающие в мозг сигналы и одновременно фиксируют каждое новое ощущение. Всего за несколько секунд мозг собирает достаточно информации для того, чтобы можно было составить мнение о человеке или организации. *Первое впечатление остается надолго*, и пройдет много времени, прежде чем какая-то новая информация изменит его. Более того, самые первые ощущения могут годами оставаться в подсознании человека. Известно, что первым органом чувств, который доставляет наибольшее количество "информации к размышлению", есть глаза.

Исследования показывают, что 83 % решений мы принимаем, основываясь на визуальной информации. Внимательно рассматривая человека, мы решаем, хотим ли мы иметь дело с таким партнером или нет.

Заросшая лужайка перед домом владельца компании, выпускающей химические препараты для ухода за садом; врач, который пьет или курит без меры; фитнес-клуб с грязными полами и располневшей секретаршей в приемной – все это никак не расположит партнеров.

Например, заглянув в офис одной быстро развивающейся юридической фирмы, я была несколько шокирована. Само здание было современным и производило благоприятное впечатление. Интерьер приемной выглядел изящно и привлекательно. Но посреди всего этого великолепия сидела неопрятно одетая, жующая жвачку секретарь. Она выглядела так, как будто целый месяц не было воды. И афоризм "Кусаются не слоны, а комары" срабатывает. Эти кровососы просто заживо съедают свои жертвы, и недопустимо, чтобы этой жертвой стали бы и мы.

Положительно выстроенный внешний имидж компании – это концептуально разработанные и выполненные на высоком полиграфическом уровне репрезентативные аксессуары – фирменные бланки организации, конверты, визитные карточки, календари, рекламные проспекты, плакаты,

фирменные галстуки для мужчин, шейные платки для женщин и сувениры с фирменной символикой и т. п., оформленные в соответствии с единой концепцией организации, интерьеры помещений, транспортные средства, униформа персонала, если она предусмотрена внутренним кодексом фирмы – все это способствует укреплению имиджа организации.

Рекламные проспекты, упаковочные материалы для продукции, внешнее оформление здания и многое другое – также важная составляющая организации и ее корпоративной культуры.

Фирмы, имеющие собственные деловые школы, школы бизнеса, внедряют в них такие обучающие программы, как *программы этики менеджмента, этики бизнеса, этики деловых отношений, этики речевого и невербального воздействия.*

Иногда это набор этических принципов, представляющих этические стандарты в теории, иногда – конкретные примеры и ситуации, изучение и разбор которых дает возможность участникам самим сформулировать теоретические постулаты, определяющие этические границы действий и поведения в их деловой практике.

Работа над долгосрочными целями, а значит над устойчивой философией любой организации, состоит из множества этапов последовательной работы.

На уровне деловых отношений в бизнесе работники должны быть ориентированы как на партнера, так и на потребителя, так как участники взаимодействия получают возможность влиять на знания, умения, отношения и чувства друг друга.

Для более точного попадания в цель не следует пренебрегать:

- ✓ *изучением исторического опыта в области деловой этики;*
- ✓ *рассмотрением современной деловой этики;*
- ✓ *интеграцией с международными деловыми культурами и ее морально-психологическими стандартами;*
- ✓ *изучением форм и правил ведения деловых отношений;*
- ✓ *моральным воспитанием современных бизнесменов.*

Среди специалистов, занимающихся долгосрочной политикой компаний, существует несколько различных подходов к изучаемой проблеме.

Подход 1. Этика деловых отношений в бизнесе учит быть полезным, это значит уметь становиться на точку зрения другого человека, учиться отыскивать смысл и ценность в интересах другого человека и в заботе о нем.

Различные компании при определении этических целей нацеливают своих сотрудников на:

- ✓ *незапятнанность репутации;*
- ✓ *стремление к совершенству;*
- ✓ *преданность и верность как себе лично, так и фирме;*
- ✓ *фокусировку на потребителя;*
- ✓ *верность высокому качеству выпускаемого продукта.*

Подход 2. Главная цель этого подхода отводится к "*добыванию возможно большего количества денег*", с оговоркой, что методы добывания денег не означают вседозволенность.

Правила этого подхода подразумевают:

- ✓ *открытую и свободную конкурентную борьбу без мошенничества;*
- ✓ *исключение обмана, принуждения и надувательства.*

Многие специалисты считают, что выход следует искать в воспитании персонала компаний.

Общим для большинства из них является принцип бережного отношения к чести организации. Беречь честь организации, защищать и отстаивать ее интересы, нести ответственность за порочащие ее действия – требования, которые в равной степени адресованы всем членам организации.

Успех рыночной деятельности фирмы определяется ее способностью сформировать свою корпоративную культуру. Этому может помочь строгое соблюдение принципа убежденности в правильности действий, ведущей к установлению определенных целей в рамках данного подхода, а также принципов:

- разделения всеми работниками общих этических ценностей;*
- политики обеспечения занятости;*
- повышения разнообразия и творческого характера работы;*
- разнообразного и последовательного стимулирования труда;*
- развития карьеры в соответствии с возможностями и потребностями как человека, так и фирмы;*
- личного участия сотрудника в принятии решений;*
- развития фирменной культуры.*

Следовательно, важными составляющими успеха являются:

- характер общения людей;*
- уважение к каждой личности;*
- единый статус всех работников;*

отбор в фирму специалистов высочайшего класса.

Американские компании нередко представляют как образец достижения корпоративной культуры. Однако успешны в этом и фирмы других стран. Деловой стиль и стратегии японских фирм также приносят им удачу, несмотря на то, что в применяемой ими системе управления и принятия решений отчетливо выражена иерархия снизу вверх, по методу "увязывания корней", в чем отражается следование глубоким традициям.

Ни для кого не секрет, что прибыль является основной целью бизнеса. Каждая компания должна обогащать тех, кто в ней работает, а люди – получать удовлетворение от своего дела. При этом продукция или услуги компании призваны отличаться высоким качеством. Кроме того, у каждой компании имеются этические обязательства быть полезной обществу, содействовать его обогащению и процветанию. Однако следует признать, что многие бизнесмены еще далеки от следования этим принципам деловой жизни в цивилизованном мире. Финансовые махинации, невыполнение ранее заключенных договоров при обнаружении более выгодного партнера – эти и многие другие махинации вносят значительную долю скепсиса при взгляде на развитие бизнеса.

Украинская предпринимательская реальность пока еще не стала настолько требовательной к бизнесменам и руководителям, чтобы те серьезно стали задумываться над необходимостью формирования корпоративной культуры.

В то же время нельзя не отметить, что наиболее предусмотрительные менеджеры стали в последнее время активно развивать связи с общественностью, что свидетельствует об осознании ими того факта, что внешняя среда способна тормозить процветание дела, а может и вообще его разрушить. Однако почти никто из менеджеров крупных фирм не задумывается о всей опасности разлагающихся фирмы изнутри процессов.

Любую компанию можно сравнить с подводной лодкой или космическим кораблем: люди работают на внешний мир, однако отношения между ними замкнуты вовнутрь. Это создает психологические проблемы, требующие от руководителя коллектива специфических лидерских и человеческих качеств.

По мнению эксперта компании Human Factors К. Н., корпоративная культура определяет, какое поведение людей ценится или не допустимо в организации. Опрос менеджеров показал, что создание корпоративной культуры – это вложение в перспективу, и если целями, поставленными

на 5 – 10 лет, не проникнется каждый работник, вероятность достижения успеха очень мала.

Создание корпоративной культуры важно не только для поддержания командного духа коллектива – от нее во многом зависит безопасность компании. Как выразился один из управляющих, *"люди, болеющие за фирму, не нанесут ей вреда"*.

Смысл корпоративной культуры в том, чтобы ценности компании и человека совпадали. Это касается даже внешних проявлений, поэтому фирмы устанавливают стандарты поведения и стандарты одежды, которые должны соблюдать все причастные к компании. В компании "Юниконс", например, запрещено приходить на работу в джинсах и кроссовках, а курить можно только в специальных местах. Неписанные правила касаются стиля общения – в фирме со всеми принято здороваться. Если человек не принимает правил компании, с ним расстаются.

Создавать корпоративную культуру директивно не возможно, однако философия организации должна быть таковой, что *человек будет гордиться тем, что работает именно в данной компании*.

Исследования, проведенные специалистами, показали, что создание системы ценностей организации постоянно заботит пока небольшое количество руководителей организаций, а большая часть этим себя, к сожалению, не обременяет.

Исследователи корпоративной культуры утверждают, что эффективному бизнесу сопутствует высокий уровень корпоративной культуры организации. Она является одним из важнейших факторов успеха.

По мнению этих же экспертов, авторитарная структура сама по себе способна "возвеличивать" руководителя. "Постановка проблемы "культура фирмы (корпоративная культура)" сегодня в Украине становится актуальной, прежде всего, для крупных компаний. Там, где ни один, ни десять человек не в состоянии лично контролировать деятельность всего коллектива, нужны свои четко сформулированные моральные и ценностные устои, необходимые для успешной деятельности предприятия. Организация устанавливает правила игры и нормы поведения для каждого нового сотрудника и контролирует процесс "сращивания" человека с организацией".

"Привести лошадь к водопою может и один человек, но даже десять не в состоянии заставить ее пить, если она этого не хочет". В этой пословице отражено отношение современных руководителей предприятий к человеческим ресурсам.

Организация, если она рассматривается как сложный и целостный механизм, изучается как состоящий из множества составных элементов агрегат, при помощи которого предстоит решать задачи, нацеленные на достижение максимальной эффективности. Любой узел механизма успешно функционирует лишь тогда, когда он хорошо отрегулирован. Если организацию рассматривать как живой организм, который должен быть пробужден к активной жизни, то от старого и привычного приходится в конечном итоге отказываться. Новое всегда сопряжено с риском. Но проблемы решаются легче, если в преобразованиях все сотрудники осознают свою причастность к успеху. Речь при этом идет не об индивидуальных проблемах, а о проблемах, которые стоят перед всеми.

Анализ современной хозяйственной практики ведущих корпораций мира привел к выводу о том, что в лучших компаниях развиваются новые культуры, в которых воплощаются ценности и методы лидеров, что истинная роль руководителя состоит в том, чтобы управлять ценностными установками людей.

Модель внутренней культуры компании IBM, например, часто сравнивают с принципами, принятыми в японских компаниях, хотя в основе своей они носят корпоративный, а не национальный характер. Эта культура представляется как стремление к совершенству. Общая идея фирмы – быть лучшей во всем. Именно это убеждение побуждает всех сотрудников корпорации действовать на пределе собственных возможностей. Также характерна приверженность ее сотрудников такой системе ценностей, в которой потребности потребителя ставят на первое место. Это означает намного больше, нежели просто производство продукции высочайшего качества. При этом требование тщательно рассматривать любой вариант подразумевается само собой и так, чтобы не было упущено оптимальное решение. Очень важно, что корпоративная культура IBM, пересекая национальные границы, остается единой, хотя существуют признанные национальные особенности, которые учитываются. Например, французы и итальянцы, работающие в корпорации, настаивают на том, чтобы в ресторанах для сотрудников подавалось вино, вопреки правилу, принятому в IBM, не продавать никаких алкогольных напитков. В корпорации же, работающей в Великобритании, требуется подпись члена Совета директоров, чтобы получить разрешение предложить вино даже самым крупным клиентам или особо важным персонам, приглашенным на экскурсию по территории компании. В действительности французы и итальянцы отстаивают свою личную независимость, а вовсе не зависимость

от алкоголя. Работник этой корпорации, оказавшись в любом учреждении или на заводе фирм, разбросанных по всему миру, всегда почувствует себя как дома. Этому способствует не только принятый рабочим английский язык. Главным связующим звеном в корпорации становится чувство приверженности сотрудников к общей фирменной культуре. Приверженность таким ценностям, как качество или совершенство, не подвергается сомнению никогда [16].

Однако корпоративную культуру предприятия не следует рассматривать как нечто монолитное, неизменное. В каждой крупной организации имеет место целая совокупность правил игры, норм, принципов, определенных понятий и подходов, как к самому себе, так и к другим.

Компанией IBM для реализации морально-этических норм, принятых Кодексом, была разработана "Модель лидерства компании IBM".

Она показывает, как поведение лидера в конечном итоге влияет на результаты развития бизнеса через людей, которые воодушевлены корпоративным духом, разделяют ценности IBM и корпоративную ответственность. Поведение руководителя играет важную роль в формировании климата в коллективе. Как показывают исследования, требования к поведению руководителей, предусматриваемые в описании компетенций (IBM Competencies) и факторов риска IBM (IBM Derailment Factors), напрямую связаны с климатом, создаваемым руководителем. В свою очередь, этот климат обеспечивает вовлеченность сотрудников в общее дело настолько, что это в конечном итоге сказывается на результатах бизнеса.

IBM "расшифровала" девять ключевых принципов, которые являются основой руководства и описывают, к чему должны стремиться все сотрудники IBM. В них говорится о том, что IBMеры должны знать и делать, кем они должны быть, если хотят добиться нужного результата. Все сотрудники IBM независимо от занимаемой должности или функциональной роли должны активно выявлять, что необходимо сделать, и брать на себя ответственность, чтобы это было сделано своевременно и сделано в соответствии с корпоративными целями.

Принцип 1. Преданность успеху каждого клиента (Partner for clients' success).

Принцип 2. Принятие сложных вызовов (Embrace challenge).

Принцип 3. Развитие глобального сотрудничества (Collaborate globally).

Принцип 4. Системный подход во всем, что мы делаем (Act with a systemic perspective).

Принцип 5. Взаимное доверие как основа нашего успеха

(Build mutual trust).

Принцип 6. Быть экспертом для наших клиентов
(Influence through expertise).

Принцип 7. Создание среды непрерывных преобразований
(Continuously transform).

Принцип 8. Коммуникации, ориентированные на результат
(Communicate for impact).

Принцип 9. Помощь каждому IBMеру в достижении успеха
(Help IBMers succeed).

Кроме того, компания IBM определила 30 моделей поведения, которые связаны с угрозой стагнации лидерской роли ("схода с рельсов") и подразделяются на восемь категорий, или "факторов критических сбоев". Факторы критических сбоев – это набор поведенческих моделей, которые при проявлении на рабочем месте могут снизить вашу эффективность как руководителя и нанести ущерб всей вашей деятельности. Демонстрация такого поведения часто является результатом попадания в "мертвую зону" (области, в отношении которых человек не информирован, имеет предубеждения или не заинтересован; поведение бессознательно вызывает негативное впечатление), или чрезмерной уверенности в силах человека, или слабости характера.

Управление аварийным поведением так же важно для эффективного руководства как развитие лидерского потенциала и способностей. Важно отметить, что IBM хочет, чтобы каждый IBMер имел возможность дойти до позиций руководящего уровня, и ожидает, что все сотрудники IBM будут участвовать в процессе руководства независимо от своих формальных полномочий. Поэтому факторы, создающие внутренние угрозы для развития лидеров, относятся ко всем сотрудникам IBM.

Кроме того, в компании IBM считают, что организационный климат является ключевым фактором, обеспечивающим **вовлеченность сотрудников** в общее дело. Таким образом, вовлеченность сотрудников в общее дело – это результат организационного климата. IBM определяет вовлеченность работников как **психологическое состояние, в котором работники интеллектуально и эмоционально участвуют в работе и имеют положительные взаимосвязи и со своими коллегами, и с организацией в более широких масштабах. Такое состояние духа способствует развитию чувства гордости, готовности наращивать свои усилия и, самое главное, дает людям источник энергии, которого в противном случае не существует.**

Если посмотреть на аспект "вовлеченность работников в общее дело" более внимательно, можно выявить две подгруппы определяющих параметров: (1) **энергия** и (2) **чувство гордости и**

сопричастности. Энергия – это то, насколько каждый из членов организации заряжается энергией от самой работы. Работа для них больше, чем выполнение рабочих обязанностей, это часть их личности; и чем большего они добиваются, тем лучше себя чувствуют. **Чувство гордости и причастности** – это то, в какой степени каждый из членов организации испытывает чувство общности и гордости за выполняемую работу и за то, что они IBMеры.

Как показывает модель лидерства компании IBM, вовлеченность сотрудников в общее дело непосредственно влияет на результаты бизнеса. Кроме того, доказано, что вовлеченность сотрудников оказывает значимое воздействие на удовлетворенность и удержание клиентов, качество продуктов и услуг, инновационность и производительность, оборот и показатели продаж.

Но если так понятна необходимость и нужность корпоративной культуры, то почему ее принципы, нацеленные на использование творческого потенциала работников, так слабо работают в Украине. Во многом это есть наследием недавнего прошлого. Принцип "*инициатива наказуема*" пока еще прочно сидит в сознании большинства украинцев. Воспитанное ранее отсутствие привычки думать является следствием привычки получать указания. Нельзя, например, говорить о делегировании полномочий, если конкретный работник не может сам найти пути решения поставленной перед ним задачи. Не менее важно и то, что при предоставлении полной инициативы и свободы профессионалу, чтобы он работал с настоящей самоотдачей, нужно достойно платить. А этого пока в Украине, как правило, нет. Тем не менее, формирование или привнесение корпоративной культуры, приводящее к благоприятному психологическому климату в коллективе, становится в современных условиях глобальным стратегическим ресурсом компании.

Главное в бизнесе – это его этичность, предполагающая честность, порядочность и стремление не обмануть партнера, помня о добром имени своей фирмы. Преуспевающий предприниматель никогда не должен впадать в панику или гнев. Человек, желающий достичь успеха в бизнесе и заслужить репутацию классного профессионала, должен быть хорошо информирован обо всем, что может заинтересовать его партнеров. Для этого требуются эрудиция и обширные знания. Предпринимательству и рыночной культуре украинским бизнесменам еще предстоит учиться. И делать это следует серьезно, профессионально. Только тогда можно рассчитывать на положительную репутацию и успех на мировом рынке.

Таким образом, формируя корпоративную культуру, существуют рекомендации, учет которых может помочь формировать такое многогранное понятие, как корпоративная культура [4]:

- ✓ *придерживаться идеалов и ценностных ориентиров, сформированных в организации;*
- ✓ *оценивать значимость основных организационных символов для сотрудников, таких, как название компании, логотип, лозунги;*
- ✓ *держат данное слово;*
- ✓ *выработать такую привычку, при которой все, с чем мы сталкиваемся, следует рассматривать с точки зрения пользы для дела, но в то же время необходимо учитывать и интересы партнера;*
- ✓ *выполнять обещание в срок, но если не получается – не оправдываться, а определить новый срок и обязательно сдержать слово;*
- ✓ *вырабатывать привычку рассматривать все, с чем приходится сталкиваться, с точки зрения пользы для вашего дела, в то же время учитывая интересы партнера;*
- ✓ *быть внимательным и объективным к предложениям, даже не представляющим интереса для организации, отклоняя их тактично и вежливо;*
- ✓ *руководствоваться в работе тремя "НЕ": не теряться, не распыляться, не раздражаться;*
- ✓ *быть терпимыми к недостаткам других людей, конечно, если эти недостатки не мешают непосредственно бизнесу;*
- ✓ *избегать заносчивого, самонадеянного и категоричного тона в разговоре, не переоценивая собственной персоны;*
- ✓ *иметь в виду, что нет ничего острее и болезненнее для человека, чем унижение, которое не забывается и не прощается;*
- ✓ *скептически относиться к предложениям, призывающим к быстрой трансформации культуры;*
- ✓ *периодически вводить организационные обряды для усиления культуры;*
- ✓ *проводить в жизнь абстрактные идеалы, непосредственным и прямым образом в своей повседневной деятельности;*
- ✓ *не оставлять без тщательного анализа ни одного случая, сбоя или промаха.*

Кроме того, для того чтобы корпоративная культура в организации не была инородным телом, а приносила результат, *следует помнить, что:*

✓ *личная позиция каждого или его мнение могут быть не всегда оптимальны;*

✓ *ничто так не компрометирует бизнесмена, как его даже минутная слабость;*

✓ *будучи уверенным в себе, следует избегать самоуверенности;*

✓ *в общении с людьми следует услышать не только то, что сказано, но и то, что не высказано, но имелось в виду;*

✓ *помнить, что человека можно обидеть или оскорбить не только словом, но и жестом, позой, мимикой, взглядом.*

Целый ряд исследований, проведенных как за рубежом, так и в Украине, показали, что для результативности бизнеса первостепенное значение имеет безупречное, с точки зрения этики и культуры, проведение деловых контактов и взаимоотношений. Пока еще в этом украинские предприниматели и менеджеры не сильны, но многие уже начинают понимать, что "дремучесть" не помогает, а мешает эффективному ведению бизнеса. Хоть и постепенно, однако уже многие эффективные менеджеры приходят к пониманию, что главным в ведении успешного бизнеса является его этичность.

Основой этики бизнеса являются честность и порядочность в деловых отношениях. Утверждению этих принципов отчасти способствует государство. В США, например, был принят целый ряд законов и других актов, регулирующих отношения предпринимателей и граждан. Однако ведущую роль в разработке и осуществлении этических норм играют сами фирмы, организации, предприятия и их объединения в условиях гуманистического гражданского общества.

Важно понимать, что мировой бизнес предпочитает строить деловые отношения с таким партнером, который демонстрирует:

- *готовность идти на деловой контакт и коммуникабельность поведения;*

- *гибкое поведение, готовность идти из компромиссы по важным вопросам.*

В условиях обостряющейся конкуренции всевозрастающее значение для менеджеров как руководителей производства приобретает проблема управления "человеческими ресурсами". Бизнесменами разрабатывается "новая глобальная стратегия", цель которой – повысить материальную и

моральную заинтересованность работника, привлечь его к более активному участию в управлении производством, повысить его профессиональный уровень, содержательность труда и степень удовлетворенности его итогами. В этой области всемирную известность получил опыт японских предпринимателей.

Корпоративная культура открывает для менеджера возможность руководить через нормы и ценности, быстрее принимать решения, предлагает четкие стандарты как поведения и действий, так и одежды, конкретные критерии самооценок и облегчает комплексное понимание того, что происходит в коллективе.

Тщательно продуманные принципы корпоративной культуры вселяют в людей, работающих в данной организации, чувство уверенности, гордости за организацию, противодействуя возможному уходу из нее эффективно работающих людей. И наоборот способствует уходу из нее людей, живущих исключительно своими представлениями о морали и нравственности, своими принципами стяжательства и наживы, что существенно повышает стабильность функционирования.

Поэтому повышению образовательного уровня, убежденности в полезности своего труда, честному следованию договорным отношениям и многим другим факторам уделяется такое пристальное внимание:

- 1. Повышение образовательного уровня.*
- 2. Убежденность в полезности своего труда не только для себя, но и для других.*
- 3. Отношение к своему делу как к творческому процессу.*
- 4. Понимание того, что окружающие люди хотят и умеют работать.*
- 5. Признание необходимости не только конкуренции, но и сотрудничества.*
- 6. Честное следование договорным отношениям.*
- 7. Действие только в рамках существующего законодательства.*
- 8. Уважение любой формы собственности.*

- 1. Повышение образовательного уровня сотрудников.*

Существуют специальные признанные международным бизнес-обществом учебные центры и институты, осуществляющие образовательную деятельность по наиболее актуальным и востребованным вопросам современного бизнеса.

Перечисленные принципы этики деловых отношений в бизнесе могут приобретать дополнительное своеобразие, отражая специфику различных видов профессиональной деятельности. Все эти особенности, как правило, закрепляются в этических кодексах предприятия, организации или фирмы.

2. Убежденность в полезности своего труда не только для себя, но и для других.

Этот нравственный принцип имеет довольно четкую форму экономического выражения. Часть стоимости, производимой в хозяйстве, перераспределяется посредством различных механизмов на нужды общества в целом или отдельных категорий населения. Эта тенденция хорошо прослеживается на уровне предприятий. Предприятию в наши дни уже недостаточно иметь только четко выработанную финансовую, инвестиционную и технологическую политику. В современных условиях каждое предприятие не может существовать, успешно функционировать без осознания своей социальной значимости. Опыт свидетельствует, что отсутствие социальной политики всегда очень дорого обходится для предприятия.

3. Отношение к бизнесу как к творческому процессу.

Этот принцип предполагает понимание бизнеса как процесса творческой самореализации человека. Предприятие в этом случае – не только источник дохода, поддерживающий определенный уровень материального благосостояния, но и отражение развития человека, раскрытия его способностей. Именно такое восприятие предпринимательской деятельности привело к появлению во многих ведущих мировых организациях специалистов-консультантов по "творческому бизнесу".

4. Понимание того, что окружающие люди хотят и умеют работать.

По оценкам специалистов, за десятилетие рыночных реформ в России сформировался слой высококвалифицированных менеджеров, отвечающий такому важному принципу. Многие руководители зарубежных западных организаций отмечают, что для сотрудников их российских офисов важны "люди, которые хотят работать, умны и квалифицированы и которые работают в среднем больше, чем в любой другой стране Западной

Европы". Часто наблюдают, что "...качество работы сотрудников в России выше, чем в Британии или вообще в Европе".

5. Признание необходимости не только конкуренции, но и сотрудничества.

В этом принципе отражается определенная стратегия деловых отношений, связанная с философией партнерства, умением предпринимателя находить взаимные пути преодоления разногласий и проблем в бизнесе. Среди факторов, определяющих успех партнерства, выделяют:

- ответственный подход к выбору партнеров;
- четкое определение, достижение общего понимания целей и предполагаемых результатов деятельности партнерства;
- согласование PR-политики в отношении партнерства;
- в некоторых случаях – заключение юридического договора и согласование затрат.

6. Честное следование договорным отношениям.

Специалисты отмечают возросшую за период рыночных реформ этику договорных отношений: Если смотреть на сделку и на разговор с юристами в России и Америке – сейчас это практически один и тот же разговор. А десять лет назад вообще тратить время на юристов не имело смысла. Теперь об условиях договариваются долго и упорно, потому что люди понимают, что эти условия предстоит выполнять.

7. Действия только в рамках существующего законодательства.

Принятие Гражданского, Бюджетного, Налогового, Трудового и Уголовного кодексов позволяет регулировать сложные процессы производственной и коммерческой деятельности и жизни людей.

8. Уважение любой формы собственности.

Уважение к частной собственности и ее неприкосновенность представляют собой фундаментальный принцип существования свободного предпринимательства. История мирового бизнеса уже доказала, что именно частная собственность стала мощным стимулятором деловой и трудовой активности человека, а также динамичного развития производства. Она способствовала формированию в людях индивидуальной инициативы, способности к разумному риску, готовности самостоятельно принимать решения и отвечать за свои действия.

Безусловно, в каждой компании формируется своя "философия" управления, отражающая уровень управленческой этики и культуры. Если сегодня в центре внимания менеджмента находится человек, его личное достоинство, признание его заслуг, максимальное использование его потенциала, то такое управление считается современным, нравственным и этически корректным.

Еще в 1924 г. Комитет по этике бизнеса при Торговой палате США впервые в истории разработал национальный этический кодекс "Принципы ведения бизнеса", который гласит, что *"в основе предпринимательства лежит доверие, проистекающее из справедливых взаимоотношений, эффективного оказания услуг и взаимной выгоды"*.

1.5.1. Механизмы внедрения этических принципов и норм в практику

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, то есть быть частью реальной кадровой политики.

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

- этические кодексы;
- комитеты по этике;
- юридические комитеты;
- службы по этическим вопросам сотрудников;
- этические тренинги;
- социальные аудиты;
- службы по изменениям в корпоративной структуре.

Наиболее часто применяемым механизмом является этический кодекс. Около 90 % зарубежных компаний внедряет этические принципы посредством таких кодексов. Их разрабатывают для компании в целом и содержат они общие для всех этические правила.

Еще недавно считалось, что кодексы профессиональной этики – это просто формальность и что они должны формулировать строгие нормы поведения членов какой-либо профессии. Сегодня же эти кодексы призваны

решать самые разные задачи. Некоторые кодексы используют просто для того, чтобы продемонстрировать, что какая-то группа людей является профессиональной. Кодекс публикуют и на него ссылаются на торжественных мероприятиях. Другие кодексы наполняют сводами идеалов, к достижению которых сотрудники должны стремиться и которыми должны в последующем руководствоваться в своей практике. Третьи кодексы или их разделы носят дисциплинарный характер и определяют минимум условий, которые должны соблюдать сотрудники. Однако существуют и единые кодексы, включающие в свод своих правил и перечень дисциплинарных и этикетных правил, а также нормы профессионального поведения. Такой кодекс как правило имеет следующее:

- Кодекс должен быть регулятивным и целенаправленным, но не исключаящим введение в него идеалов. В нем должно быть четко определено, какие его положения представляют собой идеалы, а какие носят дисциплинарный характер. Специалисты, исследующие данную проблему полагают, что наше общество признает автономию профессии при условии, если она обязывает членов своего коллектива придерживаться более высоких норм поведения, чем люди родственных профессий или члены других групп, например коллеги других вузов.

А для этого главный менеджер организации, например ректор университета, в своих публичных выступлениях на телевидении, на открытии различных форумов или даже конференции оглашает принятые стандарты и профессиональные нормы своего университета, отличающиеся от норм других дружественных организаций. Все это необходимо для того, чтобы они были известны широкому кругу людей, собирающихся вступить в любого рода партнерские отношения с университетом.

- Кодекс призван защищать интересы тех, кого обслуживает профессия. В то же время кодекс не должен являться только средством самообслуживания профессии. Положения кодексов, препятствующие конкуренции внутри профессии, считаются непрофессиональными;

- Кодекс должен быть честным и точно сформулированным. Кодекс, который просто утверждает, что члены сообщества не должны лгать, красть или обманывать, как правило, не работает. Кодекс должен быть составлен честно, профессионально, в нем должны быть отражены все аспекты профессии, характеризующие конкретные специфические искушения, возможные специфические ошибки, недостатки данной профессии, ее

темные стороны, ее незэтичные, хотя и не совсем противозаконные методы работы. Если такие методы работы не обозначены точно и не прописаны в кодексе, то считается, что профессия фактически не контролирует свою деятельность и эффективность такого кодекса ничтожна.

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

А значит, кодекс такой организации является не работающим, а руководство такой организации – несостоятельным.

Кодекс может быть также создан и для определенных функциональных подразделений, например для отдела закупок, и в этом случае он будет затрагивать только специфические для данного отдела этические проблемы. Этический кодекс, как правило, разрабатывается специально созданным органом – комитетом, комиссией и т. п.

Например, Ассоциация переводчиков Украины (АПУ) Кодекс профессиональной этики прописала следующим образом:

1. Обеспечивать профессиональный уровень выполнения письменных и устных переводов.

2. Соблюдать точность сроков выполнения письменного перевода, обеспечивать проверку (вычитку) перевода перед предоставлением его заказчику (клиенту).

3. Постоянно работать над повышением своего профессионального уровня.

4. Соблюдать конфиденциальность материалов, предоставленных для письменного или устного перевода, и не использовать полученные сведения в корыстных целях.

5. Соблюдать коллегиальность. Не критиковать коллег-переводчиков перед заказчиком (клиентом).

6. Не вводить в заблуждение заказчика (клиента) недобросовестной рекламой и не давать ложной информации о возможностях своей переводческой деятельности.

7. Не допускать срыва уже принятого заказа на перевод через отказ от него в пользу другого заказа.

8. Не допускать отказа от продолжения оказания услуг устного перевода по необъективным причинам.

9. Не допускать переманивания заказчика (клиента) у переводческих агентств-работодателей, коллег-переводчиков; при

работе от имени переводческого агентства-работодателя или коллеги-переводчика не предлагать заказчику (клиенту) свои визитные карточки, рекламно-информационную продукцию и т. п.

10. Не допускать предоставления переводческих услуг по демпинговым ценам.

11. С пониманием воспринимать обоснованные претензии заказчика (клиента) к качеству перевода и принимать необходимые меры к их устранению.

12. Не принимать участия в мероприятиях, акциях, которые могут повредить репутации АПУ.

И такой кодекс может "работать" только в этой организации.

Например, принципы деятельности Службы береговой охраны США изложены в следующей редакции:

1. **Принцип ясной цели (The Principle of Clear Objective)** – каждая операция направлена на выполнение четко определенной и достижимой цели.

2. **Принцип эффективного присутствия (The Principle of Effective Presence)** – нужные средства должны быть в нужное время и в нужном месте.

3. **Принцип единства усилий (The Principle of Unity of Effort)** – совместные оперативные задачи выполняются в ходе работ, проводимых во взаимодействии с различными подразделениями службы береговой охраны и при координации этих усилий с широким спектром правительственных и неправительственных учреждений.

4. **Принцип инициативности на местах (The Principle of On-Scene Initiative)** – персонал службы береговой охраны получает достаточную степень свободы, чтобы действовать быстро и решительно в рамках своих полномочий, не ожидая указаний ни от кого из вышестоящих начальников.

5. **Принцип гибкости (The Principle of Flexibility)** – служба береговой охраны обеспечивает выполнение множества миссий с помощью одних и тех же людей и средств, гибко подстраиваясь к разнообразным задачам и обстоятельствам.

6. **Принцип управляемого риска (The Principle of Managed Risk)** – включает два требования: во-первых, командир обязан обеспечить наличие у своих подразделений соответствующей подготовки, оснащения и поддержки; во-вторых, командир обязан провести оценку соответствия личного состава и имеющегося оборудования требованиям оперативной ситуации, чтобы определить целесообразность и способы выполнения миссии.

7. **Принцип самообладания (The Principle of Restraint)** – персонал службы береговой охраны обязан действовать благоразумно и обеспечить достойное обращение с американскими гражданами и зарубежными гостями.

Ценности Службы береговой охраны США

Честь (Honor). Мы демонстрируем бескомпромиссную этику во всех личных и организационных действиях. Мы верно служим и несем ответственность за доверие, оказанное нам обществом.

Уважение (Respect). В отношении друг к другу и к тем, кому мы служим, мы проявляем справедливость, уважение и сочувствие. Мы приветствуем индивидуальное развитие и рост. Мы поощряем творческую реализацию за счет расширения прав и возможностей. Мы работаем как одна команда. Мы ценим разнообразие в нашем рабочем коллективе.

Преданность долгу (Devotion to Duty). Служба – это наша жизнь. Мы гордимся своей службой. Мы профессионалы, военные и гражданские специалисты, которые готовы брать на себя ответственность и свято чтут свой долг, признают свои обязанности и стремятся к успешному выполнению оперативных миссий и достижению целей организации.

И опять же, кодекс в подобной редакции может быть уместен только для этой организации.

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

Комитеты по этике корпорации имеют определенный набор функций, к которым относятся следующие:

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

Этические тренинги являются еще одной возможностью внедрения этических принципов в деятельность корпораций. Это наборы этических норм, своеобразные этические модули, которые включают в общую программу подготовки менеджеров низового и среднего звена.

Таким образом, если комитет по этике обслуживает высший уровень менеджмента корпорации или организации, помогая найти нетривиальные индивидуальные решения этических проблем, этический тренинг снабжает и среднее, и низовое звено менеджмента набором готовых решений, укладывающихся в рамки этических требований.

Этический тренинг способствует практическому внедрению этических принципов в структуру принятия корпоративных решений.

Социальные аудиты, как и другие формы внедрения этических требований в корпоративную практику, имеют сравнительно небольшую историю – около двух-трех 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, несмотря на его ценность для развития бизнеса, менеджмента и общественного блага в целом, 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 результаты 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.

Юридические комитеты занимаются контролем за соблюдением в корпорации всех законов и подзаконных актов по всем направлениям деятельности. Частью работы комитета является наблюдение за соответ-

ствием действий корпорации законам и подзаконным актам, носящим этический характер, в том числе 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.

Можно ли с помощью определенных механизмов и рычагов менеджмента сделать поведение корпорации этичным?

Разумеется, можно.

Правительственные постановления во многих странах заставили корпорации более гибко реагировать на меняющиеся общественные ценности, тратить средства на контроль за загрязнением окружающей среды, обеспечивать равные возможности трудиться национальным меньшинствам и женщинам и т. п.

Этические кодексы, разработанные на базе этих постановлений, помогают менеджерам корпораций находить выход из сложных этических ситуаций, а также создавать корпоративную культуру.

Нет сомнения в том, что сотрудников организации можно побудить соблюдать этические принципы – как посредством внутренних механизмов контроля, так и путем внешних ограничений.

Однако никакая организация не может стать полностью саморегулируемой системой. Слишком много субъективных и институционных барьеров стоит на пути появления такой системы. Поэтому система саморегулирования вряд ли заменит в ближайшем будущем государственное регулирование.

Однако этический кодекс в организации будет действительным только тогда, когда сформирован в результате ревизий морально-этических принципов организации. Этический кодекс более распространен в жизни организаций, нежели другие инструменты, он чаще всего является частью договорных целей организации.

Поскольку этические кодексы распространены более, чем другие инструменты внедрения этики в жизнь корпораций, их следует рассмотреть 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 этического делового климата в целом, который осуждает аморальное поведение в системе служебных отношений.

Большая часть этических кодексов компаний была разработана и внедрена в 1970-х годах. Объем их весьма различен – от кодекса "Формулировка деловой этики" компании "Эксон Корпорейшн" на одну страницу до Этического стандарта компании "Ситикорп", объемом более 60 страниц.

По своему содержанию эти кодексы разнообразны, что является иллюстрацией наличия существенных разногласий между представителями высшего менеджмента относительно предмета этического кодекса. Разнообразие кодексов может быть также следствием попыток менеджмента приспособить их к личным потребностям компании.

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.

Этические кодексы базируются на внутреннем корпоративном контроле за его соблюдением.

Очевидно, что невозможно охарактеризовать и рассмотреть в кодексе любую этическую проблему, с которой могут столкнуться сотрудники. Вместе с тем письменные инструкции могут помочь разрешению этических вопросов, встречающихся наиболее часто.

Далее приведен ряд преимуществ, которые дает организации 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 руководителей. Когда отдельным работникам приходится в повседневной практике определять уровень этичности служебного поведения, их суждения часто оказываются слишком субъективными, зависящими не только от уровня этического воспитания сотрудников, но и от уровня их образования, уровня культуры, информированности о положении дел в организации, степени социальной ответственности, причастности и многих других факторов. Ярким примером является Кодекс профессиональной этики и организационной культуры работников и студентов

Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнецца (ХНЭУ им. С. Кузнецца), приняты еще в 2006 году и являющийся частью корпоративной философии университета (приложение А).

2. Само существование этического кодекса в корпорации как коллективного этического стандарта помогает менеджерам корпорации проникнуться пониманием этичности своих деловых решений. А 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 организации, то есть когда в противоречие приходят универсальная этика и профессиональная этика.

4. Этические кодексы могут помочь контролировать власть тех менеджеров, которые просят или приказывают своим подчиненным совершать не только неэтичные, но даже незаконные поступки. Наличие кодексов обеспечивает определенный уровень юридической защиты как организации в целом, так и каждому сотруднику в отдельности.

Анализ этических кодексов американских компаний показывает, что основное внимание в них уделяется следующим проблемам:

- отношению с правительством;
- отношению с покупателями;
- конфликту интересов сторон;
- честности в отчетах.

Большое значение в формировании и принятии этических кодексов в организации имеет следующее:

- личные качества менеджеров;
- безопасность выпускаемой продукции и продаваемых товаров;
- охрана окружающей среды;
- качество выпускаемого продукта.

Исследования и опросы американской социологической службы News-CNN показали, что значительная часть американцев уверена в том, что неэтичность и бесчестность служебного поведения широко распространены.

В мировой экономике многие компании в настоящее время создают подразделения или нанимают сотрудников для разработки этических кодексов.

Примеры различных видов этических кодексов даны в приложениях А, Б, В, Д, Е, Ж, З, И, К, Л, М, Н, П.

При этом принимаются меры по ознакомлению менеджеров с положениями этих кодексов, при этом создается система поощрения менеджеров при условии учета ими вопросов этики при принятии решений и соответствия их служебного поведения этическим нормам, зафиксированным в кодексах.

Много усилий прилагается и для разработки тестов, используемых при найме новых сотрудников на работу.

Однако 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, 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. Поэтому при приеме на работу учитывают "прошлый опыт", и зрелых людей, даже с опытом, на работу берут без удовольствия.

Более продуктивным, по мнению менеджеров многих фирм и их владельцев, является путь принятия на работу выпускников учебных заведений, где имелаась обширная и разветвленная программа обучения основам этики бизнеса. 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 проще.

Поэтому крупные и самодостаточные фирмы, имеющие собственные школы бизнеса, внедряют в них такие программы для обучения студентов, как программы этики менеджмента, этики бизнеса, этики деловых отношений, этики речевого воздействия. 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 будущей деловой практике.

Многие крупные корпорации, стремясь к поддержанию своего имиджа в глазах широкой публики и нахождению линии своего поведения, разрабатывают свои этические кодексы.

Все, что закреплено в кодексах об этикетных элементах имиджа фирмы, может показаться не слишком важным, но это только отчасти. Дело в том, что всякое первое впечатление, производимое внешностью как отдельного человека, так и коллектива в целом, имеет большое значение для установления контактов, готовности к сотрудничеству и общению. По мере более глубокого узнавания первое впечатление может либо окрепнуть и утвердиться, либо, напротив, быть отторгнуто. И если оно окажется обманчивым, наступит разочарование, и уже никакой внешний блеск и расточаемые любезности не спасут репутацию фирмы в глазах клиента или партнера.

Следует помнить, что при плохо организованной профессиональной деятельности, отсутствии интеллектуального потенциала и необходимой дисциплины труда никакая фирма не сможет создать привлекательный имидж надолго.

Стабильность имиджа должна поддерживаться имеющимися у фирмы средствами и, прежде всего, заинтересованностью ее сотрудников и руководителей в создании и сохранении своего доброго имени, чести и престижа. А это значит, что без соблюдения морально-этических норм, правил делового этикета, то есть своеобразных стандартов поведения людей в той или иной ситуации, имидж организации непременно окажется под угрозой.

Для того чтобы этические принципы, нормы, правила, философия и стандарты, закрепленные в организации, превратились в реалии деловой жизни, они должны быть включены в процесс принятия решений на всех уровнях управления, а также в практику работы всех сотрудников.

Примером для многих руководителей, предпринимающих попытки создания подобных кодексов, мог бы стать "Кодекс чести бизнесмена" одной из английских фирм.

Профессионализм.

Поддерживай свою профессиональную компетенцию. Помни, что только высокий уровень профессионализма дает тебе право на публичные высказывания по поводу тех или иных аспектов бизнеса.

Осуществляй свои профессиональные функции только в соответствии с действующими законами и установленными нормами.

Любые рекомендации и предложения подготавливай только после тщательного анализа проблемы и учета имеющейся по данному вопросу информации.

Секреты фирмы.

Воздерживайся от раскрытия секретов фирмы, если на это нет разрешения руководства или если эти секреты не были обнародованы.

Информируй подчиненных о секретах фирмы только в той степени, которая им необходима для осуществления своих функций.

Воздерживайся от использования секретной информации в целях личного обогащения или для обеспечения выгодных сделок другим лицам.

Честь бизнесмена.

Избегай попадания в сферу конфликта интересов и удерживай от этого других сотрудников.

Воздерживайся от любой деятельности, которая бросает тень на честь бизнесмена.

Избегай тех подарков, привилегий и обслуживания, которые порочат звание бизнесмена.

Будь в стороне от преследования лиц, имеющих благие намерения.

Всегда выступай против профессиональных или административных ограничений честного бизнеса.

Содействуй распространению полной информации обо всех сферах бизнеса.

Соблюдай общечеловеческие нравственные заповеди.

Известно, что успех или неудача в профессиональной деятельности как любой организации, так и отдельного человека определяются во многом знаниями в своей области. Характерно, что успех в деятельности менеджера неотделим от преуспевания фирмы в целом, и в то же время секреты успеха заключены в системе принципов, которые складываются в процессе ее функционирования, прописанных корпоративной философией организации.

Сущность политики, ценностных ориентиров, убеждений руководства и персонала нередко концентрируется в девизах компании. Известные японские компании формируют свой образ как "внутреннюю философию" фирмы. "Мацусита электрик" – купец, "Сони" – морская свита, "Хитачи" –

рыцарь из провинции, "Тошиба" – джентльмен. В этих образах корпорации отражают свои правила ведения бизнеса и поведения людей соответственно.

Успех деятельности комитетов по этике определяется ее способностью формировать такой кодекс профессиональной или организационной культуры сотрудников, который отвечал бы стратегии организации.

Таким образом, успех любой организации является слагаемым множества факторов, в том числе и выбранной философии, с миссией и основополагающими ценностями, зафиксированными в специальном документе, называемом Мастер-планом. В Европе, Америке и Японии такие документы существуют в подавляющем большинстве компаний и государственных организаций.

Например компания "Боинг", банковская группа "Бакму" и концерн "Тойота" свои ценности сформулировали и закрепили в своих Мастер-планах, где объединены сформированные компанией морально-этические принципы и ценности в корпоративную философию, стандарты поведения и стандарты кодекса сотрудников всех ветвей управления и подчинения следующим образом.

1.5.2. Ценности компании "Боинг"

Лидерство. Мы будем одним из мировых лидеров во всех направлениях нашего бизнеса: в развитии способностей менеджеров всех уровней к руководству командами; в вопросах дизайна, производства и обслуживания нашей продукции, а также в финансовых показателях своей деятельности.

Честность. Мы будем всегда придерживаться самых высоких этических стандартов поведения и безоговорочно соблюдать взятые на себя обязательства. Мы несем персональную ответственность за свои действия и будем честно, уважительно и с доверием относиться к каждому человеку.

Качество. Мы будем стремиться к постоянному улучшению качества во всем, что бы мы ни делали, для того, чтобы стать одной из ведущих в мире производственных компаний по уровню удовлетворенности клиентов, сотрудников и общества.

Удовлетворенность клиента. Удовлетворенность клиента жизненно необходима для нашего успеха. Мы достигнем полной удовлетворенности клиента, понимая и безупречно удовлетворяя его нужды.

Коллективизм. Мы признаем, что нашей силой, нашим конкурентным преимуществом являются и всегда будут люди. Мы будем

постоянно учиться, делиться с коллегами своими идеями и знаниями. Мы будем поощрять коллективную работу на всех уровнях и во всех направлениях нашей компании. Мы ценим способности, сильные стороны и перспективы нашей многонациональной команды. Мы будем способствовать созданию такой рабочей обстановки, в которой сотрудники принимают участие в выработке решений, касающихся выполняемой ими работы. Участие сотрудников в управлении содействует достижению наших общих деловых целей.

Повышение вклада компании в развитие общества. Мы будем обеспечивать безопасные условия труда и защищать окружающую среду. Мы будем поддерживать здоровье и благополучие сотрудников компании и членов их семей. Мы будем оказывать добровольную помощь и финансовую поддержку образованию и другим благородным общественным начинаниям.

Повышение прибыли акционеров. Наш бизнес обязан приносить доход, и мы должны создавать высокую прибыль нашим акционерам, доверившим компании свои деньги. Мы сможем обеспечить себе успех, удовлетворяя наших клиентов и увеличивая прибыль акционеров.

1.5.3. Ценности банковской группы "Бакму"

Мы ценим наших клиентов. Мы относимся к проблемам наших клиентов как к своим собственным и решаем их.

Если у клиента возникают претензии, наша задача состоит в том, чтобы он ушел от нас удовлетворенным и довольным нашим ответом.

Мы подходим к каждому аспекту нашей работы с самых высоких морально-этических стандартов. Во всех своих делах мы поступаем прямо и честно.

Мы несем полную ответственность за все наши решения и действия.

Мы признаем свои ошибки и стремимся как можно быстрее устранить их негативное влияние на клиентов или коллег.

Мы вносим положительный вклад в социально-экономическое благополучие всех стран и регионов, в которых мы ведем наш бизнес.

Мы подходим к своей работе как команда профессионалов. Мы постоянно ищем возможности повышения качества нашего продукта как на индивидуальном уровне, так и на уровне рабочих команд.

Мы работаем до тех пор, пока не будет достигнут конечный результат, а не просто ограничиваемся выполнением своих производственных функций.

В рамках группы мы придерживаемся командного стиля деятельности везде, где это может помочь улучшить качество работы и предоставляемых услуг.

Мы относимся к другим так, как нам хотелось бы, чтобы они относились к нам.

Мы радуемся успеху наших коллег, разделяем их проблемы и трудности и не одобряем тех, кто порочит чужие действия.

Если мы не удовлетворены результатами деятельности кого-то из коллег, то мы обсуждаем с ними, как улучшить их работу, а не шепчемся за их спинами.

Мы помогаем коллегам выполнять их обязанности перед семьей и обществом.

Мы должны являться примером соблюдения перечисленных ценностей, особенно для своих подчиненных и всех тех, кто нуждается в нашем совете и помощи.

1.5.4. Руководящие принципы концерна "Тойота"

1. Уважать дух и букву закона любой страны, вести свой бизнес чисто и открыто для того, чтобы вносить свой вклад в развитие мирового сообщества.

2. Уважать культуру и обычаи любой страны и содействовать ее социально-экономическому развитию.

3. Стремиться обеспечивать производство экологически чистой и безопасной продукции и во всех своих делах стараться улучшить качество жизни людей.

4. Создавать и развивать новые современные технологии, производить продукцию только высокого качества и обеспечивать послепродажное обслуживание, удовлетворяющее потребности наших клиентов во всем мире.

5. Создавать такую корпоративную философию, которая поощряет индивидуальное творчество и работу в команде, взаимное доверие и уважение между сотрудниками и управляющими.

6. Гармонично развиваться вместе с мировым сообществом, опираясь на новейшие достижения менеджмента.

7. Заниматься исследовательскими разработками и созданием новой продукции совместно с деловыми партнерами для того, чтобы достичь стабильного, долговременного роста и взаимовыгодного сотрудничества, оставаясь открытыми для новых деловых контактов.

Возможно, не всякий работник сможет четко перечислить все существующие ценности, перечисленные в нормативных актах, но зато он отлично

знает, как ему следует поступать в той или иной ситуации, какие из его действий являются приемлемыми, а какие – нет, за что его могут поощрить, а за что – наказать.

Переходя в другую организацию, следует играть по ее правилам, поэтому изучение морально-этических правил является одним из важнейших направлений деловой разведки, позволяет, даже не зная конкретного человека, с которым предстоит встреча, спрогнозировать его поведение и правильно расставить все акценты в процессе коммуникации.

Таким образом, формируя корпоративную философию организации, ее принципы мы глубже закрепляем их в подсознании. Чем сильнее мы верим, что сможем достичь желаемого, мы привлекаем в свою жизнь идеи, людей и ресурсы, которые помогут добиться желаемого.

Определившись с тем, чего мы хотим достичь, мы должны решить, каким стандартам необходимо следовать. Одним из таких стандартов, как поведения, так и одежды, является кодекс профессиональной этики, или кодекс организационной культуры, или кодекс чести.

1.5.5. Стандарты поведения в системе ценностей организации

Сегодня именно этические аспекты являются самыми приоритетными в развитии бизнеса и управления. Для успешного осуществления этого направления необходим творческий подход к организации дела. Неслучайно сегодня на многих предприятиях появляются должности "креативных менеджеров", то есть людей, работающих над нестандартными решениями производственных проблем и реализующих творческо-инновационный подход.

Как правило, компаниями, выигрывающими войну имиджей, управляют люди с таким же пристальным вниманием к мелочам, как у Уолта Диснея. *Известно, что имидж складывается из мелочей.* Собранные вместе мельчайшие детали и открывают картину, рисующую и нас лично, и наши принципы. Создание позитивного имиджа означает применение высоких стандартов ко всему, что мы делаем, независимо от важности задания. Обладатели положительного имиджа уделяют внимание как "слонам", так и "комарам". Проигравшими в войне имиджей оказываются руководители и сотрудники, которые заботятся только о "слонах". А стандарты,

как поведения, так и одежды, являются теми "комарами", на которые стоит обращать самое пристальное внимание.

Основополагающие ценности существуют в любой организации вне зависимости от того, зафиксированы они в корпоративной философии или нет. Даже в тех случаях, когда они не записаны, но озвучены всем сотрудникам, каждому из них, они начинают пускать ростки и превращаться в так называемые неписанные стандарты поведения.

В недавнем прошлом разговоры о том, что в организации должны быть прописаны правила поведения и одежды сотрудников, были просто неуместны. Однако сегодня для успешного ведения бизнеса стандарты поведения, равно как и одежды, являются неотъемлемой частью корпоративной культуры, а потому наличие стандартов поведения в корпоративных кодексах обязательно.

Каковы бы ни были психологические особенности человека, в рамках организации он должен будет следовать существующим правилам поведения. И тогда каждый из нас признает, что наша *личная философия поможет нам изменить стиль жизни*, так как наше представление о самом себе хранится в нашем сердце и разуме и не только влияет на наш личный имидж, но и на имидж фирмы, где мы работаем.

Пришло время, когда даже самые "дремучие" руководители убедились, что проблемы этики бизнеса невозможно решить без решения вопросов культуры бизнеса в целом и особенно корпоративной культуры. Деловая культура, характерная своеобразным восприятием событий, образов, чувств, моделей и стандартов поведения, становится все более прагматичной. Трудовой коллектив является составным элементом нашего бытия и корпоративной культуры. В свою очередь, разные коллективы имеют свою собственную культуру и подчиняются ее законам. Прежде чем рассматривать эту проблему в практическом приложении, важно выявить теоретические подходы и базовые положения.

Письменное изложение принятых в компании стандартов – одно из условий последовательного формирования фундамента организации. Стандарты определяют действия, отвечающие философии, целям и принципам организации.

Стандарты – это инструменты в руках сотрудников, при помощи которых они поддерживают имидж компании в глазах общества. Определяя стандарты, следует рассмотреть все нюансы поведения сотрудников, которые могут повлиять на имидж организации.

О том, как своим внешним видом поддерживать престиж фирмы, написано много книг, статей и руководств, издано множество энциклопедий.

Разрабатывая стандарты, следует учитывать все аспекты, которые могут хоть как-то повлиять на эффективность бизнеса. **Истинный профессионал узнается по тому, как он ведет себя вне стен компании. В стандартах должны быть оговорены не только требования к поведению сотрудников в нестандартных ситуациях, но и запреты. Запреты на то, что может повлиять на эффективность бизнеса через поступки и поведение каждого из нас.**

Подчинение стандартам и правилам поможет сохранить целостным фундамент нашего нового имиджа. Ни одна компания не откажется от положительного, делового, приносящего прибыль имиджа. Но лишь немногим в любой сфере деятельности удастся попасть в число победителей. Принадлежность к этой элитной группе чрезвычайно выгодна всем членам организации.

Прочная репутация, престиж, финансовый успех – вот лишь некоторые награды победившим в формировании эффективного бизнеса. Если награда за победу так велика, то почему выигрывают лишь немногие? А потому, что победить трудно. Проще всего отнести деньги в рекламное агентство и ждать победы. Самым трудным как раз и является определение стандартов совершенства, разработка всестороннего плана по созданию эффективного и этичного бизнеса.

В корпоративных стандартах должны быть упомянуты даже мельчайшие детали, с которыми необходимо познакомить всех членов коллектива.

Например, рекомендации для руководящего персонала фирмы "Дженерал Моторс" записаны так [6]:

- 1. Твоя задача – проводить общую политику и решать ежедневно возникающие трудности.*
- 2. Будь внимателен к практике и улучшающим предложениям, даже если они непосредственно тебе ничего не дают.*
- 3. Будь внимателен к чужому мнению, даже если оно, по твоему мнению, неверно.*
- 4. Имей бесконечное терпение.*
- 5. Будь справедлив, особенно к своим подчиненным.*
- 6. Будь вежлив и никогда не раздражайся.*
- 7. Не делай замечаний подчиненному в присутствии третьего лица.*
- 8. Будь краток.*

9. Всегда благодари подчиненного за хорошо выполненную работу.

10. Никогда не делай того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением случаев, опасных для жизни.

11. Выбор способного подчиненного и обучение его – более благодарная задача, чем выполнение дела самому.

12. Если то, что делают подчиненные, в корне расходится с твоим мнением, дай им полную свободу действий.

13. Не спорь по мелочам.

14. Не бойся, если твои подчиненные способнее тебя, а гордись этим.

15. Никогда не проявляй своей власти до тех пор, пока все остальные средства не использованы, но и в этом случае применяй ее в максимально возможно мягкой степени.

16. Если твое распоряжение оказывается ошибочным, признай свою ошибку.

17. Всегда старайся во избежание недоразумений давать распоряжения в письменном виде.

Ценнейшим качеством всех преуспевающих людей является ориентация на действия, например, "Занимаясь делом, постоянно двигайтесь в сторону своих целей".

Ясность изложения стандартов поведения – критически важный фактор успеха. И чем яснее мы определяем стандарты, тем этичнее, как правило, получается результат.

Имидж любой преуспевающей организации можно запятнать за один вечер, если не учитывать того, что после третьего бокала человек склонен к непредсказуемому поведению или непредвиденным реакциям. Один человек может испортить то, что выстраивалось коллективом годами. Памятуя о стандартах, каждый из нас, отправляясь на деловую встречу, должен помнить, что он является полномочным представителем своей организации.

Истинный профессионал узнается по тому, как он ведет себя вне стен компании, понимая, что означают высокие стандарты организации. Слово "высокие" в фразе "высокие стандарты", авторы оставляют для вашей собственной интерпретации.

Работники всех уровней корпоративной культуры хотят знать, чего от них ждут. А как им об этом узнать? Если в кодексе и стандартах четко отражено то, чего мы хотим от своих сотрудников, мы избежим многих недоразумений и проблем. И это поможет получить общую картину обяза-

тельных и желательных стандартов для любого аспекта бизнеса: от сорняков на парковочной площадке до поведения высшего руководства.

Некоторые стандарты следует относить к желательным, рекомендательным. Другие примут форму правил в организации и будут относиться к области дисциплины. Самое главное – разработать стандарты и познакомить с ними сотрудников организации. Потерпит ли компания неудачу или преуспеет, зависит только от ее сотрудников. В этом и заключается основная необходимость создания стандартов.

Этические стандарты поведения каждая фирма или организация, безусловно, определяет для себя самостоятельно, но существуют правила делового этикета, которых нельзя не придерживаться. Этические нормы делового общения необходимо выполнять как в отношениях между организацией и социальной средой, так и между организациями; как между руководителем и подчиненными, так и между людьми одного статуса, хотя во всех случаях делового общения существует своя специфика и свои правила.

Задача создания стандартов и состоит в том, чтобы сформулировать такие стандартные принципы деловых отношений, которые соответствовали бы каждому виду делового общения и не противоречили бы общим нравственным принципам поведения людей.

Вместе с тем, стандарты должны служить надежным инструментом координации людей, вовлеченных в деловое общение. *Формируя стандарты поведения людей в организации, необходимо не игнорировать этический принцип, гласящий, что при принятии решения следует поступать так, чтобы максима твоей воли была совместима с нравственными ценностями других сторон, участвующих в процессе деловой коммуникации, и допускала бы координацию интересов всех сторон.*

В основе стандартов поведения должна быть координация, а по возможности, и гармонизация интересов сторон. Поэтому деловое общение в бизнесе должно постоянно проверяться этической рефлексией, оправдывающей мотивы вступления в него.

Однако гармонизировать отношения между людьми в коллективе можно только при условии соблюдения правил игры, а правилами игры и должны стать стандарты и этика служебного поведения, прописанные в корпоративной философии организации.

Рыночные отношения, с одной стороны, представляют свободу выбора, но с другой – увеличивают количество вариантов решений и порождают комплекс моральных дилемм.

Выражения *"Держать два конца и использовать середину"* и *"Не зная ритуала, не сможешь утвердиться"* не утратили своей актуальности и до наших дней.

Трудно не согласиться с китайским философом также в том, что *"Правитель должен быть правителем, подданный – подданным, отец – отцом, а сын – сыном"*, равно как невозможно не считаться с русской народной мудростью *"Каждый сверчок знай свой шесток"*. И строя межличностные отношения в коллективе, каждый из нас должен соблюдать ту самую пресловутую субординацию и действовать в соответствии со своим статусом, учитывая деловой статус другого человека.

В деловом мире существуют три модели делового общения, живущих в каждой организации одновременно. Ведь каждый из нас одновременно может быть и начальником, и подчиненным, и коллегой. А это значит, что правила трех моделей необходимо знать и, главное, умело ими пользоваться.

Золотое правило в формулировке Конфуция гласит: *"Чего не пожелаешь себе, того не делай другим"*. Оно применимо ко всем трем моделям делового общения, которые должны быть определены в стандартах поведения организации или корпорации.

В модели делового общения "сверху → вниз" искусство и успех во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным.

В стандартах должно быть прописано, какое поведение на службе является этически приемлемым, а какое – нет.

Эти нормы касаются, прежде всего, того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение. Без соблюдения этих норм между руководителем и подчиненным большинство людей ощущают дискомфорт и нравственную незащищенность. Нечетко прописанные отношения между руководителем и подчиненными влияют на весь характер делового общения, во многом определяя его нравственно-психологический климат.

Существование моделей поведения в деловом обществе людей дает ясное представление о том, каким должно быть эфогетивное общение людей в коллективе и внефирменном общении [44].

Именно на этом уровне формируются, в первую очередь, *нравственные эталоны и образцы поведения*. Поэтому стандарты делового общения должны постоянно проверяться этической рефлексией, оправдывающей мотивы вступления в него. Корпоративная культура самодостаточной организации предполагает выполнение определенных стандартов поведения.

▲ **Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщайте сотрудников к целям своей организации.** Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом.

▲ **При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, следует выяснить ее причины. Не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями и недостатками.** Подумайте, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их.

▲ **Если сотрудник не выполнил распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас.** Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.

▲ **Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам.** Для этого следует собрать всю информацию по данному эпизоду, выбрать правильный тон. Вначале следует попросить объяснить причину невыполнения задания самого сотрудника, возможно он приведет неизвестные вам факты. Делать замечания следует один на один: необходимо уважать достоинство и чувства человека.

▲ **Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.**

▲ **Тогда, когда это уместно, используйте прием "бутерброда" – спрячьте критику между двумя комплиментарными заявлениями.** Закончить разговор следует на дружеской ноте и вскоре необходимо найти время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.

▲ Не давайте советов личного характера своим подчиненным. Если совет поможет, вас, скорее всего, не поблагодарят. Если не поможет, на вас ляжет весь груз ответственности за данный вами совет.

▲ Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам общества и подходите ко всем с одинаковыми мерками.

▲ Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.

▲ Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

▲ Поощряйте свой коллектив даже в том случае, когда успех достигнут главным образом благодаря вашим успехам.

▲ Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.

▲ Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.

▲ Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки, члены коллектива все равно так или иначе узнают о них. Утаивание ошибок – проявление слабости и непорядочности.

▲ Защищайте своих подчиненных и будьте им преданны – они ответят вам тем же.

▲ Если вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестного и неквалифицированного – ведь по нему там будут судить о вас и о вашем коллективе в целом. Помните, может случиться, что с вами поступят таким же безнравственным образом.

▲ Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая, прежде всего, следующее: 1) ситуацию и наличие времени для нюансов, 2) личность подчиненного – кто перед вами, добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу. В зависимости от этого следует выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения формы распоряжения.

Модель делового общения "снизу → вверх" – это модель, предписывающая отношение к руководителю. Без этого трудно найти "общий язык" и с начальником, и с подчиненными. Используя те или иные этические нормы, можно или привлечь руководителя на свою сторону, или сделать отношение формальным.

Этические нормативы делового общения и стандарты поведения должны описывать общую систему и правила этики, которых должны придерживаться ее работники. Эти стандарты следует разрабатывать с целью улучшения делового общения на разных уровнях и в разных сферах деятельности организации. Цель их создания – установление нормальной нравственной атмосферы и определение этических рекомендаций при принятии решений.

Вот несколько необходимых этических норм и принципов, которые можно использовать в деловом общении по отношению к руководителю:

■ **Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочнению справедливых отношений.**

■ **Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или пытаться управлять им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо, например, "Как вы отнесетесь к тому, если бы...", "А что, если сделать так...", "А как вы смотрите на то, чтобы..." и т. п.**

■ **Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю, памятуя правило "Извещен – значит вооружен". В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из создавшейся ситуации, предложив свой вариант решения.**

■ **Не разговаривайте с начальником категоричным тоном, однако вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Помните, что человек, который всегда говорит "нет", "не могу", служит постоянным раздражителем. С увеличением свободы выбора часто увеличивается количество вариантов решений, а значит, порождает комплекс моральных дилемм, поджидающих деловых людей.**

■ **Будьте преданы и надежны, но не подхалимом. Имейте характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера**

и твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.

■ Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т. д. "через голову", сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к своему непосредственному начальнику или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство, а ваше пребывание в организации может оказаться под угрозой или под сомнением.

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

В модели делового общения "по горизонтали" следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений или фирм – дело весьма непростое. Если речь идет об отношениях внутри одного предприятия, нередко коллеги являются соперниками в борьбе за успех и продвижение по службе. В то же самое время это люди, которые принадлежат к общей команде. В рассматриваемом случае участники делового общения должны чувствовать себя равными по отношению друг к другу.

Вот несколько принципов, на основе которых можно сформулировать стандарты поведения этой модели:

✓ Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особых привилегий со стороны других людей, особенно вышестоящих.

✓ Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.

✓ Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, то вполне вероятно, что следует прояснить ситуацию. Если начальник не разграничивает ваши обязанности и ответственность с другими, попытайтесь сделать это сами, между собой.

✓ В отношении между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свою работу, а не сваливать вину на коллег.

✓ Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько это возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни.

✓ Называйте своих собеседников по имени и отчеству и старайтесь делать это почаще. Помните, что звук собственного имени – это самый сладкий звук для человека.

✓ Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику. Помните о законе "Сева и жатвы" – что посеешь, то и пожнешь.

✓ Не давайте обещаний, которых вы не можете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и своих деловых возможностей, ведь если они не оправдываются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.

✓ Не лезьте коллегам в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах.

✓ Старайтесь слушать своего собеседника, а не себя.

✓ Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Помните, казаться умным, интересным и т. д. можно только ближайšie 10 минут.

✓ Посылайте импульсы ваших симпатий – словом, взглядом, жестом, давая участнику коммуникации понять, что он для вас интересен. Улыбаясь, смотрите прямо в глаза собеседнику.

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

Приведенные модели, безусловно, могут варьироваться, поскольку каждая организация имеет как свою специфику работы, так и определенный и закрепленный уровень ответственности.

Каждая организация, если она дорожит своей репутацией, стремится к тому, чтобы утвердить у себя высшие стандарты делового общения, являющиеся важнейшим компонентом бизнеса.

Задача стандартов и, как результат, этики бизнеса во многих странах и сегодня выдвигается как одна из важнейших.

Деловой этикет, или стандарты поведения, – это результат длительного отбора правил и форм наиболее целесообразного поведения, способствующего успеху.

Поэтому построение и установление стандартов поведения в организации – весьма сложный и трудоемкий процесс.

Не всегда легко дается освоение и усвоение этих правил и стандартов, а предприниматели "от сохи" нередко отказываются от их выполнения, думая, что без этих нежностей можно обойтись.

Концепция "**Победитель получает все**" – одна из самых важных идей, родившихся в XX веке означает, что даже самое маленькое преимущество в знаниях и способностях может обеспечить огромную разницу в полученных результатах.

*Например, лошадь, которая на скачках приходит первой, получает вдесятеро больше, чем пришедшая второй. Она бежала вдвое быстрее, на десять процентов быстрее? Нет. Она обошла вторую совсем **на чуть-чуть**, но это **чуть-чуть** обернулось гораздо большим призом и гораздо большей наградой.*

Так же и компания, подчиняющая свои действия стандартам, завоевывая рынок, сработала совсем чуть-чуть лучше своих конкурентов, но этого ей хватит, чтобы захватить 100 процентов рынка. Разве работала она на 100 процентов лучше других? Нет, но она знала *что-то* лучше других и *действовала* тоже *чуть лучше* и *быстрее* других – и победила. А победитель получает все!

Малейшей крупницы знаний, которой нет у конкурентов, может оказаться достаточно для обретения преимущества. Будущее принадлежит людям знающим и компетентным.

Великий секрет успеха состоит в том, что никаких секретов нет. Принципы успеха были известны на протяжении всей истории человечества, только пользоваться ими могли и могут не все.

Определяя стандарты, следует помнить, что существуют основополагающие принципы, на которые следует полагаться.

Хорошо, если разработка стандартов и должностных инструкций ведется одновременно с созданием компании, еще до приема на работу первого сотрудника. Предварительная работа укрепляет имидж компании и в будущем экономит время при решении проблем, связанных с сотрудниками. Многие знают, насколько скучны бывают инструкции, поэтому свод правил компании должен быть написан в позитивном стиле и тоне.

*Например, стандартами организации может быть предписано, что **сотрудники должны брать отпуск только в определенный административный период времени**. А если изменить стиль такого стандарта на более позитивный и написать, что **компания предлагает своим сотрудникам брать отпуска летом, чтобы они могли лучше отдохнуть, можно надеяться, что сотрудники вас услышат и поймут**. Можно включить в такую брошюру, например,*

несколько относящихся к делу карикатур, и тогда она будет выглядеть значительно привлекательнее, и прочтут ее куда охотнее. Когда новый сотрудник ознакомится с стандартами, станет ясно, хочет ли он работать в компании с определенными стандартами и целями или он не желает преодолевать поставленную планку. Обеспечение сотрудников подобными брошюрами относится к тем "мелочам", которые работают на создание позитивного имиджа организации.

Таким образом, *стандарты, как поведения, так и одежды*, должны отражать определенные нравственные ценности фирмы, способствующие созданию и укреплению ее позитивной репутации.

Однако репутация, какой бы она ни была – положительной или отрицательной, не появляется сама по себе. Для того чтобы обществу был виден знак (+) или (–), необходимо приложить определенные усилия. Для создания положительного результата, а значит и репутации, необходима система. Без системы, с помощью которой можно интегрировать все приобретенные знания, все мы похожи на людей, пытающихся сложить головоломку, не имея перед собой картинку. Наличие системы помогает как индивидууму, так и организации в целом не отклоняться от курса. Поскольку любые отклонения – это отход на запасный путь, а он чреват потерей времени.

Можно проследить, как за очень короткий промежуток времени из-за ошибок в управлении финансами и банками и различных махинаций, а также скандалов среди политикума их репутация погибала в самом зародыше.

В последние годы в глазах общества пострадала репутация многих банков, авиакомпаний, предприятий автомобильной промышленности, страховых и медицинских компаний, юридических фирм. Каждый из них нарушил всего-навсего одно из правил корпоративного успеха, которое говорит, что нельзя жертвовать своей репутацией ради краткосрочной прибыли.

В бизнесе ежедневно есть причины для риска собственной репутацией. Вступая в процесс коммуникации, каждый из нас вновь и вновь подвергает испытанию на прочность собственную репутацию.

Хорошая, положительная репутация – это хорошо прописанные стандарты и это то, к чему должен стремиться каждый человек, уважающий себя и соблюдающий честь мундира. Так как самым ценным имуществом как отдельного человека, так и компании в целом является репутация и имидж,

корпоративные стандарты и репутация – это первые два этажа любого бизнеса, над которым настраиваются все остальные.

В мировой практике обретение репутации и построение этичного бизнеса являются одной из стратегических целей управления и маркетинга. Эта цель не менее важна, чем внедрение новых технологий, стабилизация финансовой сферы, развитие персонала, расширение рынков сбыта и т. д.

Репутация бизнеса может пострадать из-за любой случайности, недоработки, недопонимания важности, в том числе и стандартов или неосознанной части имиджа, безразличия, некачественной продукции, продукта или услуги и т. п. Положительную репутацию определить также трудно, как высокое качество или красоту, *но когда они есть, они обязательно дадут о себе знать, и люди их обязательно ощутят.*

Наручные часы, например, Rolex удается продавать за десятки тысяч долларов, однако реальная стоимость составляет 1/10 этой цены. Возникает вопрос, неужели часы Rolex на самом деле столь отличаются от недорогих Timex? Ответ очевиден.

На пути обретения репутации есть свои абсолютные победители и проигравшие вчистую.

Десятилетиями, например, национальная почтовая служба, не только у нас, но и за рубежом, будучи монополистом в своей области, до такой степени чувствовала себя в безопасности, что не считала необходимым заботиться о своей репутации и имидже. Результат не заставил себя долго ждать, она была разрушена до основания, и на рынке появились альтернативные службы по доставке почтовых отправлений, такие, как Federal Express, UPS, Airbort Express. Примером может быть и работа нашей почтовой связи и доставки – отсутствие на рынке, конкурентов привело к тому, что эффективность этой организации приближается к нулевой отметки. И как только это происходит на рынке, появляются альтернативные службы доставки, такие, как "Новая почта" и службы доставки, которые стали ведущими в своем виде деятельности.

Прочная репутация, престиж, финансовый успех – вот лишь некоторые награды победившим на пути построения имиджеформирующей системы, в том числе стандартов.

Построение системы предлагает учет факторов успеха в повседневной практике – и тогда успех становится предсказуем.

Таким образом, хорошо прописанные стандарты для любой организации и ее сотрудников имеют очень большое значение в ее системе ценностей и в системе ее корпоративной культуры.

Главное в построении этичного бизнеса – это формирование фундамента, на котором будет построено все здание организации. Стандарты поведения, обеспечивают создание, развитие и сохранение положительного имиджа компании, который, в свою очередь, может получить свое развитие только при условии формирования принципов организации.

1.6. Этика современного бизнеса

Этика современного бизнеса оказалась под влиянием сразу двух культур делового поведения, которые существовали в стране до реформ 1990-х годов.

Этические нормы в условиях рыночной экономики имеют ряд особенностей, знание которых представляется крайне важным для успешного и эффективного ведения дел, создания надежной репутации и формирования респектабельного имиджа организации или индивидуального лица, частного предпринимателя.

Таким образом, этику бизнеса следует учитывать в различных ее проявлениях: в отношениях между предприятием и социальной средой; между предприятиями; внутри одного предприятия – между руководителем и подчиненным, между людьми одного статуса. Между сторонами того или иного вида делового общения существует своя специфика. Задача и состоит в том, чтобы сформулировать такие принципы общения, которые не только соответствовали бы каждому виду делового общения, но и не противоречили бы общим нравственным принципам поведения людей. Вместе с тем они должны служить надежным инструментом координации деятельности людей, вовлеченных в деловое общение.

Общий нравственный принцип человеческого общения содержится в категорическом императиве И. Канта: *"Поступай так, чтобы максима твоей воли всегда могла иметь также и силу принципа всеобщего законодательства"*.

Применительно к этике делового общения основной этический принцип можно сформулировать таким образом: *в деловом общении при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной*

ситуации, *поступай так, чтобы максима твоей воли была совместима с нравственными ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала координацию других интересов всех сторон.*

Опытные коммуникаторы и эффективные практичные менеджеры полагают, что в основе этики бизнеса должна быть координация, а по возможности и гармонизация интересов. Естественно, если гармонизация осуществляется этическими средствами и во имя морально оправданных целей. Поэтому деловое общение должно постоянно проверяться этической рефлексией, оправдывающей мотивы вступления в него. При этом следует делать этически правильный выбор и принять индивидуальный выбор и принимать индивидуальное решение, хотя дело это непростое.

Рыночные отношения представляют свободу выбора, но вместе с тем увеличивают количество вариантов решений, порождают комплекс моральных дилемм, поджидающих деловых людей на каждом шагу в процессе их деятельности и общения. Золотое правило в формулировке Конфуция гласит: *"Чего не пожелаешь себе, того не делай другим"*. Это правило применимо и к деловому общению, но по отношению к отдельным его моделям.

Однако, как бы мы ни хотели быть лояльными к людям и к обстоятельствам, противоречие между этикой и бизнесом, между тем, как должно быть и как есть на самом деле, существует на самых разных уровнях: как между организацией и социальной средой, так и внутри самой организации. Между менеджерами, предпринимателями и вообще деловыми людьми по отношению к указанному противоречию существуют две основные позиции.

Первая позиция – это позиция бизнесменов, считающих себя прагматиками, полагающими, что в деловом общении и вообще в бизнесе этика сама по себе *не нужна*. Единственная обязанность человека, управляющего корпорацией или работающего по найму у владельца бизнеса, проявляется в том, чтобы любыми доступными средствами максимизировать прибыль, "делать как можно больше денег". Представители делового прагматизма подчас используют такие средства для достижения своих целей, как взятки, подкуп и т. д.

С позиции, которую можно назвать "деловой макиавелизм", этические нормы и сам язык этики рассматриваются как помеха в деловом общении. В нем стараются избегать разговоров о морали, этических идеалах, долге и социальных обязанностях, поскольку в результате появляются

"излишние", "не относящиеся к делу" проблемы, касающиеся моральной и социальной ответственности.

Крайним случаем неэтичного поведения бизнесменов, руководителей разных рангов является нарушение закона. Но неэтичным поведением следует также считать различного рода действия компаний, не предпринимающих надлежащих мер для устранения дефектов в своей продукции, которые могут привести к вредным последствиям для населения. Поэтому в понятие этики бизнеса входит и забота руководителей о качестве своей продукции, ответственность за тот вред, который она может нанести.

Этика деловых отношений в бизнесе касается не только социальной ответственности руководителей предприятий и организаций, она охватывает широкий круг вопросов, относящихся к целям и средствам ведения бизнеса. Примером может служить заключение сделок, контрактов на постройку экологически вредных предприятий.

Вторая позиция по отношению к противоречию между этикой и бизнесом состоит в том, что соблюдение этических норм в деловом общении признается важным не только с точки зрения ответственности бизнесменов перед обществом и самими собой, но и необходимым для эффективности производства. В этом случае этика рассматривается не только как необходимый нравственный императив поведения, но и как средство (инструмент), помогающее увеличить рентабельность, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения.

Предполагается, что этот подход является цивилизованным и в конце концов более эффективным, так как любая организация – это компонент общества, и утверждая этические нормы общения у себя, она в то же время способствует их распространению и в социуме, окружающей социальной среде. А чем более благополучной становится этическая атмосфера в обществе, тем более благоприятная обстановка создается и для бизнеса. Вместе с тем неэтичное поведение и общение рано или поздно обернется, если и не прямыми экономическими убытками, то во всяком случае социальными и нравственными издержками как для предприятия, так и для социальной среды.

Многие ученые, изучающие данное направление, обращают внимание на известную степень двойственности по отношению к нравственным изъясам экономики (например, нарушение коммерческой надежности, ущемление права собственности и др.): искреннее осуждение, смягчаемое

легкой улыбкой терпимости. По мере того, как "все больший размах приобретает преступность, возрастает и терпимость, нередко граничащая с восхищением. Международный аферист встречает больше симпатии, нежели обыкновенный мошенник-бухгалтер. В пересуды о крупных денежных скандалах вкрадывается известный респект перед талантом, с которым финансовые тузы играют на гигантском органе технического прогресса и мировых коммуникаций" [55].

Сейчас, когда говорят об этических традициях предпринимательства, часто имеют в виду свойственную ему традицию благотворительности и меценатства. Помимо изначальных христианских установок на благотворительность как религиозный долг помощи ближнему и проявления любви к нему у предпринимателей есть и социально-культурные корни. Периферийное место хозяйственного успеха в системе ценностей заставляло современников увековечить свои имена и заслужить уважение и признательность современников и потомков, стремиться проявить себя в других, более престижных сферах деятельности.

Изменение в украинской деловой жизни можно объяснить тем, что на современном этапе деловые отношения стали уже элементом мировой, общечеловеческой культуры, здесь уже существует некий общечеловеческий стандарт. Однако опыт Японии, Индии и других стран говорит о том, что можно успешно интегрироваться в мировую экономику, не теряя при этом национальной цивилизованной специфики. "Украинский" облик постсоветского предпринимательства может быть связан с развитием отечественного производства, а не с преобладающей сейчас перепродажей импортных товаров и отечественного сырья.

Идеологическое оформление развития нового украинского предпринимательства связано сейчас, в первую очередь, с настойчивыми попытками утвердить в общественном сознании ценности индивидуализма и потребительства.

Однако представляется, что не отсутствие подобных установок задерживает развитие личной деловой инициативы в современной Украине, они-то как раз проявляются в обществе в избытке, а, *во-первых*, недостаточное развитие культуры повседневного труда и, *во-вторых*, нарушение структурной целостности украинской культуры.

В то же время успешное развитие современной Украины, равно как и другого постсоветского пространства, требует, прежде всего, четкого

усвоения общественным сознанием того общеизвестного факта, что рыночное общество – это не общество, где все торгуют, а общество, где все работают. Базовыми ценностями в нем являются повседневное трудолюбие и добросовестность, честность и выполнение долга, а вовсе не обогащение любым путем по праву сильного. Тем более, что в Украине никогда не принимались всерьез идеи социального дарвинизма – безжалостной борьбы за выживание, за успех и собственное процветание ценой подавления слабых [26].

Первый цивилизованный принцип, на котором базируется классическое рыночное предпринимательство, – *разделение экономической и политической власти*. Рыночное предпринимательство – рискованная форма деятельности, связанная с конкуренцией производителей перед лицом независимого от них потребителя. Если посмотреть на нынешнего типичного предпринимателя, то господствующий номенклатурный тип базируется на принципе, противоположном классическому – *на прямом переплетении экономической и политической власти*. Здесь богатство – функция власти. Когда богатство выступает как функция власти, то условием его роста становится бесконтрольная власть.

Второй цивилизованный принцип – договоры и контракты – непосредственно связан с правом. Право ограничивает силу, препятствует ее вторжению в хозяйственные отношения.

Право создает гарантии того, что продукт дополнительных экономических усилий не будет изъят под каким бы то ни было предлогом, и тем самым стимулирует инициативу и высокопродуктивный труд. Переход от экономики перераспределения к экономике роста должен быть обеспечен господством правового принципа.

Конечно, неплохо было бы учесть опыт западного рыночного предпринимательства. Рынок можно понимать как средство достижения экономической эффективности. Однако в западной цивилизованной структуре рынок – форма творческой самоорганизации личности в материальной сфере, то есть гарантия независимого существования. Философия рынка – это философия свободы. Видимо, именно такие ориентиры расцвета бизнеса постепенно начнут преобладать.

Можно проследить четкую закономерность: чем выше образовательный и культурный уровень человека, чем выше он поднимается по пути цивилизованной экономики, тем меньше в нем элементов недобросовестности, нечестности в отношениях между людьми. Чем богаче страна, тем

постыднее и безнравственнее становятся понятия типа "украсть", "обмануть". Нынешний всплеск экономических нечистоплотностей и обманов в Украине объясняется сложившимися условиями, где в наличии – противоречивость и явная недостаточность законодательной базы, потеря властными структурами многих рычагов управления, задержки в платежах и выплатах зарплаты и пенсии, незнание истинной культуры рыночных отношений и законов цивилизованного рынка.

В прежние времена иностранные предприниматели 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.

Сегодня же наши бизнесмены, как правило, представляют собственные предприятия и компании, а от впечатления, которое они производят на потенциального партнера, очень часто зависит судьба даже неплохо задуманного начинания. За рубежом ценят проверенных годами деловых партнеров, а к новичкам подходят очень осторожно. У деловых людей существует строгое понятие обязательности. В США, например, существует понятие "техасское рукопожатие", когда стороны просто договариваются, что будут вместе вести какой-то бизнес. Если кто-то нарушил условия договора, никто больше не будет вести с ним дело.

В этом направлении начинают продвигаться наиболее дальновидные представители бизнеса России. Так, фирма "Савва трейд К°" – крупнейший поставщик аудио- и видеотехники из стран Юго-Восточной Азии. Команда фирмы – молодые, предприимчивые, талантливые люди, находящиеся в постоянном поиске. *"Точное выполнение своих обязательств – наш стиль"*, – утверждает А. Минаев и держит свое слово.

Анализ интервью бизнесменов по оценке их собственных достижений дал интересные результаты. Большинство респондентов в оценке своей деятельности фокусировались на нерешенных задачах и не были склонны оценивать свою деятельность как успешную. Собственные достижения предопределялись тем, что многие цели еще не достигнуты. Выяснилось, что достижение конкретной цели ведет к постановке новой цели, движение к которой становится предпочтительнее.

"Я еще ничего не достиг в своей системе ценностей, – фиксирует один из бизнесменов России, – то, что я для себя сам, мной не сформулировано. Что я хочу для себя, кроме того минимума, к которому стремится каждый человек? Внутренней комфортности? Но что является достаточным для этой внутренней

комфортности, я не могу себе объяснить. Может быть, это слишком невыполнимые требования, поэтому я боюсь их формулировать для себя и ухожу от ответа... Но у меня глубокое чувство неудовлетворенности. Конечно, я не кричу всем, что я дилетант. Потому что на общем фоне я чуть ли не профессионал. Но это же стыдно... Новые пришельцы в бизнес действительно оказываются дилетантами. Поэтому я не люблю, когда меня называют бизнесменом-профессионалом. Хотя у меня большие амбиции и большие претензии, я никому не позволю себя недооценивать, ...но надо быть объективным, чтобы не чувствовать себя более значимым, чем есть реально..." [42].

Следовательно, ориентация на оптимальные цели ведет к преуменьшению собственных достижений. В отличие от мужчин-бизнесменов, женщины-менеджеры более позитивно оценивают собственные результаты в бизнесе. Они при оценке достижений разделяют личные достижения и успехи фирмы. Последние не вызывают у них чувства удовлетворения, но свои собственные достижения их в основном устраивают.

Среди личностных качеств, мешающих эффективному процессу коммуникации, 75 % женщин указали на излишнюю мягкость. По их мнению, необходимо формирование должной дистанции с персоналом. У мужской бизнес-элиты последняя проблема не столь актуальна. Следовательно, "этическая дистанция" в работе с персоналом – предмет постоянной работы менеджеров, что свидетельствует о должном внимании с их стороны к своим этическим качествам.

Внутренняя мотивация бизнесменов предопределяется стремлением доказать самим себе свои возможности, устремленностью к победе, желанием обогатиться любой ценой. Многие бизнесмены признают ведущую ценность материального благополучия для себя, своей семьи и собственного дела, причем у женщин-предпринимателей это выражено особенно ярко. К существенным факторам внутренней мотивации бизнеса относятся:

возраст бизнесменов;
размер богатства;
время пребывания в бизнесе;
общее ощущение усталости;
структура интересов вне бизнеса.

Большинство респондентов выразило большую заинтересованность в своей дальнейшей профессионализации в бизнесе, а также в смежных для бизнеса областях:

"Раньше мне все было интересно и я всем хотел заниматься... Теперь я хочу делать только то, за счет чего я могу расти. Например, сегодня я хотел бы профессионально разобраться в финансах...", – отмечал президент одного из крупных холдингов. Следовательно, главными мотивами для бизнес-элиты выступают профессиональное самосовершенствование, уточнение своих интересов в бизнесе.

Сегодня в Украине появилось немало дерзких и невежественных богатеев, людей с низкой культурой и чрезмерным хватательным рефлексом. Но будущее Украины – за цивилизованными предпринимателями.

Специфический характер отношения бизнес-элиты к этическим нормам отличается тем, что большинство лидеров бизнеса полагают соблюдение моральных норм основой существования в бизнесе и даже гарантом собственной жизни.

"Я не хочу зарабатывать деньги в бизнесе любой ценой, – свидетельствует президент одного из банков, – если я хочу иметь прибыль, я должен понять, какими средствами я собираюсь ее зарабатывать. Мне нужны: определенное лицо, определенный имидж, определенный внутренний настрой, свой стиль работы... У меня должна быть своя аудитория, как в музыке... Тогда я смогу достичь пика самореализации. А моя самореализация – это тоже прибыль, кусочек прибыли. Поэтому я много сегодня теряю, не входя в теневой бизнес, и не делаю этого не только потому, что я лучше других: цивилизованнее, этичнее, осторожнее. Я считаю, что это невыгодно. Да, сегодня легальный бизнес дает хорошие барыши, но это исторически обреченный путь. Это невыгодно с точки зрения комфорта. Если ты чувствуешь себя комфортно, то спокойнее ведешь бизнес, меньше дергаешься, создаешь себе имя. В тебя начинают верить, в тебя начинают вкладывать, ты движешься хоть и медленно, но неуклонно. Существуют внутренние тормоза... Я, например, никому не позволяю себя покупать. Мне неприятно, что кто-то мог бы сказать, что он меня купил и поэтому имеет право мне диктовать... Мысль о том, что кто-то может посчитать меня купленным, очень неприятна. Но если вдруг у меня изменится внутренняя оценка, тогда, я думаю, изменится и мое поведение. Пока я веду себя так, как мне приятно себя вести.

Унижение внутри самого себя хочется свести до минимума".

Следовательно, в бизнесе необязательно противостояние этики и прибыли. В полной мере учитывать запросы этики оказывается выгодным. Кроме того, это дает самоуважение и уверенность. Отказ от конфликта с моральными нормами становится нормой. Правда, с этим согласны не все.

Некоторые бизнесмены полагают, что "этичность бизнеса – это вопрос личностный. Вопрос собственных убеждений. Ведь морали общества не существует. Существует мораль личности. В бизнесе для меня нет морали. Ибо мораль в бизнесе – это закон... Если выполняешь закон – значит, морален, если не выполняешь – нет. Обман, не нарушающий законодательства, то есть "законный" обман – вполне нормальная и обычная вещь в бизнесе. И рассматривать его как аморальное явление нельзя...". Следовательно, для российского предпринимательского истеблишмента характерна ориентация на индивидуалистические этические стратегии.

Если этические нормы тормозят развитие бизнеса, то вопрос учета их фактически является выбором между успехом и провалом дела. Ответы на вопрос "Что вы считаете недопустимым в бизнесе?" распределились следующим образом:

- непорядочность – 43 %;*
- физическое насилие – 9 %;*
- выход за рамки Уголовного кодекса – 8 %;*
- пускать пыль в глаза – 4 %;*
- дискредитация конкурента – 2 %;*
- вторжение в личную жизнь – 1 %;*
- прочее – 1 %;*
- затрудняюсь с ответом – 24 %.*

Как видно, большая часть респондентов еще не могут четко фиксировать этические принципы повседневной деловой практики. Но интересно, что этичность или неэтичность конкретных поступков обычно не определяется личностным выбором. Характер поступков связан с необходимостью выживания предпринимателя в условиях несовершенных законов, криминальной обстановки и т. д. Создание цивилизованных возможностей для бизнеса предопределяет появление основы для правильного этического выбора.

Данные исследования свидетельствуют, что женщины обладают большей социальной ответственностью в предпринимательстве, нежели

мужчины. Это проявляется в ориентации на человека во всех его проявлениях, на благотворительность и социальную помощь.

Становится все более отчетливым мнение, что женщина – более стратег, чем мужчина, так как лучше чувствует партнеров, их внутренние мотивы. Женщины-бизнесмены, как правило, стремятся не переступить невидимых этических норм. Инстинкт самосохранения срабатывает у них точнее.

Бизнес существует в сложном этическом мире, где основное – избегать неэтичных шагов в предпринимательстве. Гуманный менеджмент эффективнее агрессивного менеджмента. Стратегических целей компании легче достигать, ориентируясь на этические принципы. Бизнес строится на конкуренции, опираясь на персональные стратегии, на этичность собственного сознания.

Исследования показывают, что на этический вопрос *"Как воздействуют деньги на человека?"* бизнес-элита (мужчины) расслоилась в своих предпочтениях следующим образом:

- *люди, признающие богатство как важную для себя ценность;*
- *бизнесмены, не отмечающие особого влияния богатства на себя и полагающие богатство предпосылкой обеспечения своей свободы, внутреннего комфорта, независимости;*
- *лица, которые используют возможности богатства для собственного благосостояния, сохраняя привычки, нормы потребления, стиль жизни практически неизменными.*

Бизнесмены-женщины несколько иначе оценивают влияние денег на собственную жизнь. В большинстве респонденты-женщины рассматривают деньги как *"возможность помочь ближайшему окружению реализовать себя"*. Многие видят в деньгах значимый фактор их жизни, отмечая, что и раньше они не чувствовали себя обделенными. Изменение материального уровня практически не отразилось на их жизненном укладе, хотя открыло новые возможности для повседневной жизни.

Среди предпочтительных каналов траты денег бизнесменами-женщинами названы:

- вклад в будущее;*
- вклад в обустройство пространства жизни;*
- вклад в образование и воспитание детей;*
- вклады в собственное образование;*

вклад в здоровье и отдых.

Различно отношение женщин и к богатым на Западе. "Богатство здесь и там, – считает Ольга Кричевская, вице-президент концерна "Авиатика", – открывает сегодня равные возможности. Имея деньги, здесь я могу жить и обеспечить себе уровень потребления не меньший, чем у них. Но мне здесь интереснее. Здесь – моя жизнь. Одно существенное отличие все же существует: у них защищено будущее денег. У нас нельзя ни на что надеяться... завтра придут и все разрушат... Их богатство устойчивее, у нас – это неопределенность...". Скорее всего, эта нестабильность и сдерживает благотворительные акции богатых в Украине.

Законы рыночной экономики никто не отменял, но они недостаточны как единственная основа современного ведения бизнеса. В качестве неоспоримого приоритета сегодня для всех организаций должна выступать моральная ответственность за свои действия и уважение к партнерам и клиентам.

Известен скандал в страховой компании "Скандия", где несколько управляющих приобрели очень дорогие квартиры в центре Стокгольма за деньги компании, что вызвало национальный взрыв возмущения. Это событие показало и доказало еще раз, что вопросы этики являются сегодня одной из главных тем для разговоров и исследований.

В течение последних 10 – 15 лет в мире возникли и работают консалтинговые компании, деятельность которых сфокусирована на создании и внедрении специальных этических программ и правил ведения бизнеса. Они тренируют персонал организации, учат развивать бизнес в согласии с законами этики.

Современные международные базовые принципы этики ведения бизнеса были приняты в 1986 году лидерами японских, европейских и американских предприятий. Для исследования данного направления приведены основные этические правила бизнеса, определяющие моральный облик организации "Kioyceli" [56]:

1. Социальное сотрудничество работников.

В переводе с японского: жить и работать вместе для общего блага и через это создавать возможности для кооперации и взаимного благополучия. Сотрудничать вместе в здоровой и честной конкуренции.

2. Человеческое достоинство.

Каждый человек достоин уважения и не должен рассматриваться только как инструмент для достижения целей организации.

3. Ответственность за бизнес-процесс не только владельцев предприятия, но и наемных работников.

Ценность организации для общества основана на улучшении благосостояния общества, предоставлении рабочих мест, а также на продуктах и сервисе, которыми обеспечивает организация своих потребителей. Для создания подобных благ для общества организация должна поддерживать свое экономическое "здоровье" и жизнеспособность. Нацеленность только на выживание в данном случае недостаточна. Организации играют важную роль для своих клиентов, работников и акционеров, разделяя с ними все блага, которые создают совместно с ними. Партнеры и конкуренты ожидают, что организация выполняет все свои обещания, будучи честной и корректной по отношению к ним. Все организации ответственны за локальное, региональное, национальное и глобальное общество, в котором они работают. Они участвуют в создании будущего для этого общества.

4. Экономический и социальный результат от ведения бизнеса должен быть направлен на улучшение общества в целом.

Организации, которые начинают работать в других странах, производят и продают, содействуют прогрессу в этих странах путем создания новых рабочих мест и возможностей, а также способствуют развитию образования, прав человека и благосостояния общества

5. Поведение в бизнесе: следование законам и духу доверия.

Несмотря на наличие секретов производства, организации должны быть честными и открытыми партнерами, которым доверяют как на национальном, так и на межнациональном уровнях.

6. Уважение международных и национальных традиций в экономике.

Во избежание проблем и для поддержки свободной торговли и честной конкуренции организации должны уважать национальные и интернациональные законы.

7. Поддержка партнеров во взаимной торговле.

Участники торговых сделок должны поддерживать интернациональную систему торговли и другие международные торговые соглашения. Они должны сотрудничать во имя прогресса и либеральной торговли.

8. Уважение к окружающей среде.

Организации должны защищать и улучшать окружающую среду, не допуская расточительства природных ресурсов.

9. Избегание нелегальных действий.

Организации должны избегать отмывания денег и прочих нелегальных финансовых операций и не поддерживать криминальный бизнес.

Представители нового украинского бизнеса, однако, и в этом идут "своим путем" – путем двух моралей – одна для себя, другая для партнера. За небрежное отношение к принципам такие бизнесмены бывают наказаны тем, что с такими партнерами в мире бизнеса не хотят или опасаются вести дела.

По оценке специалистов, если 80 % наших доморощенных бизнесменов и считают, что закон, даже создающий трудности в работе и не обеспеченный системой контроля за его исполнением, лучше соблюдать или, во всяком случае, не нарушать, то на практике сталкиваются с необязательностью партнеров. Любопытно, что при этом вину за невыполнение обязательств чувствуют за собой только 30 – 50 % бизнесменов.

Изучению этики деловых отношений в бизнесе уделяется все большее внимание во всех культурно и промышленно развитых странах.

Огромный интерес еще около 30 лет назад вызвала статья американского экономиста Альберта Э. Карра, работавшего советником президента Трумена в журнале "Гарвард бизнес ревью", "Этичен ли блеф в бизнесе?". Основная мысль статьи следующая. Сфера предпринимательства выработала свои правила игры, по своей сути очень схожие с игрой в покер. И в том, и в другом случае, отмечает автор статьи, ложь перестает быть ложью, поскольку все участники игры заранее знают, что откровенности от партнеров ожидать не стоит.

Автор пишет, что, безусловно, такой подход не предполагает, что в частной жизни предприниматели не соблюдают этических норм, однако на работе эти люди перестают быть обычными гражданами своей страны. Они становятся участниками игры, которая ведется по своим особым этическим каналам.

Однако существует множество различных точек зрения и взглядов на моральность бизнеса.

Первый взгляд основан на том, что, с точки зрения одних, допустимо воспользоваться в рамках законодательства любым преимуществом, которое позволяет выжить и обеспечить дальнейший рост предприятия.

Второй взгляд базируется на том, что в сфере бизнеса вознаграждения дают за успешную реализацию товара, но пока никто не учреждал медали за честность, правдивость и сострадание.

Третий взгляд предполагает, что не все могут быть согласны с автором по поводу аналогии ведения бизнеса с правилами игры в покер.

Критики протестовали против концепции лжи и обмана, якобы заложенной в правилах деловой игры.

В подтверждение своих слов они приводили такие принципы:

✓ *всякий обман в бизнесе может принести лишь временное вознаграждение;*

✓ *недобросовестность при заключении сделки оборачивается против самих же недобросовестных участников коммуникации, так как с ними прекращают деловые отношения.*

Деловая коммуникация, как правило, ведется на базе взаимного доверия. И сотрудники фирм, и потребители их продукции – совершенно не заинтересованы играть в игры, основанные на блефе.

Четвертый взгляд основан на том, что его сторонники убеждены, что бизнес – это не карточная игра. Для человека, избравшего профессию предпринимателя, бизнес – дело жизни, и его задача вести себя в пределах норм общепринятого поведения. Отступление от этих норм в конце концов приводит к краху.

Найти грань между действиями приемлемыми или аморальными наверное очень сложно. Но знать об этой грани необходимо, поскольку каждый бизнесмен подвергается искушению соблюдать моральные нормы чуть-чуть меньше, чем его партнеры или конкуренты, но не настолько, чтобы выйти за пределы морального кодекса, но достаточно, чтобы сохранить конкурентоспособность.

Даже закон не обеспечивает предотвращение нарушений норм морали, поскольку наказывает только самые очевидные нарушения, и готовые на риск ловкие предприниматели находят способы, как его обойти. Выход один – в идеалах самого предпринимателя, ведь у каждого из них свои представления о том, как следует вести дело, какого поведения он ждет от окружающих по отношению к себе самому.

На самом деле, когда наши принципы четко сформулированы, мы чувствуем себя уверенно и ведем себя соответственно.

Очень часто в ведении бизнеса вопрос о принципах упускается из виду. Однако когда мы начинаем разрабатывать деловые принципы, то замечаем, что они переплетаются с нашими личными принципами и влияют друг на друга.

Исследуя данную проблему, можно сказать, что есть комплекс причин, вызывающих появление интереса к деловой этике. Главная среди

них – суммарный вред неэтичного, нечестного делового поведения, ощущаемый как потребителями и производителями, так и обществом в целом. Критика бизнеса за неэтичное поведение все больше нарастает. Средства массовой информации регулярно сообщают о низких стандартах поведения представителей делового мира. В центре внимания – практика взяток и подкупа, к которой прибегают компании, дискриминация при приеме на работу, нечестная реклама, создаваемая бизнесом угроза для здоровья людей.

В бизнесе, как известно, выделяют три составные части: *предприниматель, условия предпринимательства и этика бизнеса*. Несомненно, главной фигурой современного бизнеса является предприниматель, постоянно готовый идти на риск, человек с неугасимой энергией, настойчивостью, умением преодолевать трудности и преграды на пути к намеченной цели, с его свободой в принятии управленческих решений и нестандартностью мышления.

Особое место в современном бизнесе до сих пор занимают предприимчивые молодые люди, постигающие азы бизнеса, перепродавая одежду, косметику, электронику и т. п. Затем они с накопленными деньгами приходят в легальный бизнес, официально регистрируют свои фирмы, но по сути, имеют весьма посредственное представление о том, что такое этика бизнеса.

При проведении опроса о том, каких бизнесменов мы видим перед собой, главным было отмечено то, что они невоспитаны, пусты и бескультурны. Многие отечественные бизнесмены заботятся больше о своих доходах, чем о репутации. Отсюда столь часты случаи недобросовестного исполнения обязательств, пренебрежение интересами партнера и откровенное желание его обмануть.

Тем не менее, нельзя не учитывать их подходов к делу и принципов, которыми они руководствуются в жизни и бизнесе, так как они накладывают очень серьезный отпечаток на действующие в предпринимательстве этические подходы. Существует закономерность, что чем фундаментальнее образовательный и культурный уровень людей и чем ближе к цивилизованной экономике общество, тем меньше в нем недобросовестности, нечестности в деловых отношениях. Главным путем продвижения к честности и порядочности в бизнесе, к истинной культуре рыночных отношений

являются подъем экономики и переход к современному цивилизованному рынку.

На состояние этики в бизнесе Украины накладывают свой отпечаток многообразные, порой противоречивые изменения в самых различных сферах жизни страны.

Сегодня предприниматели жертвуют огромные средства на строительство храмов, осознавая, что духовные принципы, проповедуемые церковью, способны сыграть огромную роль в нравственном перерождении бизнеса, в формировании новых этических ценностей. Как известно, религия всегда была и остается хранительницей тех принципов человеческого общежития, которые опираются на объединение людей, на взаимовыгодное, справедливое их взаимодействие. Вспомним *"золотое правило" Моисея – поступай по отношению к другим так, как хочешь, чтобы поступали по отношению к тебе, а также общеизвестные заповеди христианства:*

Я – Господь Бог твой; не должны быть у тебя другие боги, кроме меня.

Не создай себе идола, никакого изображения того, что на небе – вверху, и что на земле – внизу, и что в водах – под землей: не поклоняйся им и не служи им.

Не произноси имени Господа Бога твоего всуе.

Помни день субботний, чтобы святить его (то есть проводить его свято): шесть дней работай и делай, в продолжение их, все дела твои, а день седьмой – день покоя (воскресенье) посвящай Господу Богу твоему.

Почитай отца своего и мать свою, чтобы тебе хорошо было и чтобы ты долго прожил на земле.

Не пожелай себе жены ближнего твоего, не желай дома ближнего твоего, ни поля его, ни раба его, ни вола его, ни осла его, ни всякого скота его, ни всего того, что есть у ближнего твоего.

Не произноси на другого ложного свидетельства и др.

Следует заметить, что нравственные принципы во всех мировых религиозных системах во многом совпадают.

Независимо от того, объявляется ли человек атеистом или верующим, в его интересах соблюдать эти принципы. Исследования показывают, что независимо от страны и ее культуры, и на Западе, и на Востоке верующие предприниматели добиваются более существенных успехов. Все чаще они становятся образцами для подражания, формируют новую

культуру бизнеса. Моральные принципы, почерпнутые из религии, не только не мешают в делах, но и помогают.

Известно, что украинское общество сегодня криминализировано. Теневая экономика, по официальным данным, ныне объемлет очень высокий процент экономики страны. Связанные с преступным миром люди рвутся не только в бизнес, где они в ряде сфер уже имеют господствующие позиции, но и в органы власти. Поэтому для украинцев при оценке этических основ предпринимательства очень важно принимать во внимание действие тех этических норм, на которых держится криминальное сообщество, которое очень жестко организовано на основе своих неформальных законов.

Следует заметить, что криминальный бизнес функционирует часто более эффективно, чем легальный, поскольку соблюдение принятых обязательств обеспечивается в нем угрозой смерти. Интересно, что когда нечестные люди ведут друг с другом дела, то нередко подозревают друг друга в жульничестве. А криминалитет обычно исходит из того, что партнер – "порядочный" человек. Однако многие представители преступного сообщества надеются, что их дети станут уважаемыми гражданами "нормального", а не воровского общества. Тем не менее, воздействие "воровской" этики на этику бизнеса недооценивать не следует, ведь многие поплатились за это и даже ценою своих жизней.

Откуда состоятельные люди в странах СНГ приобрели крупные капиталы? Большие деньги в первую очередь нашли те, кто имел влиятельных покровителей. Лишь 15 % экспертов уверено, что большинство современных богачей добились успеха самостоятельно. Ранжирование источников обогащения представлено следующим образом: связи, личные способности, должность, занимаемая до начала реформ, работа в партаппарате, связь с инофирмами, связь с криминальными структурами, содействие родственников.

О социальной роли богатых людей в нашем обществе мнения разошлись очень полярно: от надежды и будущего нации до тюрьмы.

Сегодня в зарубежных деловых кругах убеждены, что украинский стиль ведения бизнеса отличается необязательностью и неаккуратностью, неумением держать слово, стремлением что-то выгадать для себя. Даже лучшие представители нашего зарождающегося делового мира нередко оказываются в проигрыше в работе с потенциальными зарубежными партнерами, поскольку просто не умеют себя вести, не знают элементарных

как общекультурных правил, так и этикетных. Хотя наши деловые люди обычно представляют свои собственные компании, авторитета пока им, как правило, не хватает. За рубежом ценят проверенных временем деловых партнеров, а к новичкам относятся очень осторожно. Новоиспеченным предпринимателям, попирающим элементарные основы современной деловой этики, надеяться на успех пока еще очень сложно.

В Украине необходимо формирование бизнесменов иного плана, ответственных профессионалов, сознающих свою миссию, создающих и поддерживающих свою репутацию, формирующих свой имидж. Не торгаш, склонный к выпивке и разгульному образу жизни, а подтянутый, хорошо воспитанный джентльмен, умеющий "подать" себя и свою фирму в лучшем виде, чувствующий себя уверенно, потому что за ним – знание бизнеса и его этики, создание новой культуры бизнеса, позволяющей двигаться вперед быстрее, применяя правила и законы эффективной коммуникации, улучшая обслуживание все более разборчивого клиента, а значит, и усиливая свои позиции на рынке. Сегодня, к счастью, многие учатся этому и понимают, что этого требует веление времени.

Сегодня уже не для кого не секрет, что этика бизнеса позволяет наращивать прибыль. В частности, она помогает сохранить преданность клиентов. По подсчетам специалистов, удержать старых партнеров в пять раз дешевле, чем завоевать благосклонность новых. В этом направлении приходится тратить немало денег, времени и сил не только на формирование этики и культуры фирмы, но и на соответствующую подготовку ее работников.

В современном деловом мире все определяется честностью, вежливостью, умением быстро ориентироваться. Если ты не прав и извинился, признав свою ошибку, это сослужит хорошую службу, покажет клиенту, что с тобой можно иметь дело. В бизнесе установлено правило: постоянно заботиться о своих клиентах и сотрудниках, а уж потом рынок позаботится о тебе.

Этика бизнеса и предпринимательства, имеющая глубинные корни, в новых условиях формируется заново. Это же относится и к культуре бизнеса. Облик бизнесмена, который сколотил свой капитал на спекулятивных операциях, на обмане людей и государства, наложил свой отпечаток и на формирование особой предпринимательской культуры, которую можно назвать спекулятивной. Ее характерные особенности – стремление к быстрому финансовому успеху, для которого любые пути и средства

хороши, высокий риск, максимальное использование открывающихся шансов. Проповедуют эту культуру в основном молодые бизнесмены, девиз которых *"Хитрые сделки – быстрые деньги"*. У такого делового человека ускоренно развиваются бойцовские, агрессивные качества, а чувства, эмоции остаются в стороне. Главное – быстрый и крупный финансовый результат любой ценой, любыми методами и способами.

Спекулятивная деловая культура не нацелена на производство и реализацию высококачественных продуктов, налаживание современного обслуживания потребителей, на увеличение числа рабочих мест, на развитие общества. Ориентация – на максимальную прибыль, по возможности без производительного труда. Упор делается на сделки с ценными бумагами, платежными средствами, сырьевыми ресурсами и т. п. Однако следует быть объективным и сказать, что по мере продвижения Украины в современную рыночную экономику постепенно меняется само представление о характере и целях бизнеса, его общественном назначении, вновь проявляются на новом качественном уровне старые добрые традиции в предпринимательстве. Бизнесмены нашей страны все активнее приобретают новые черты, новые, более современные ценностные ориентиры.

Постепенно возникает и расширяет свои границы обновленная деловая культура, нацеленная на удовлетворение требований рынка, на приоритет общественных, а не личных ценностей.

Происходят кардинальные изменения в этических оценках и подходах наших предпринимателей, что свидетельствует о том, что процесс приобщения их к требованиям и условиям современного рынка форсируется, появляется новая основа для выкристаллизации совершенно иной этики бизнеса, что является залогом будущего процветания нашего отечества. Многие из них стремятся получить хорошее образование не только путем получения второго и третьего дипломов, а и путем посещения современных хорошо спланируемых тренингов.

Многие руководители предприятий, понимающих новый путь развития, приглашают специалистов-тренеров для занятий и семинаров своим сотрудникам, заранее обсуждая, что необходимо дать той или иной группе специалистов.

Примером такого креативного руководителя является генеральный директор Харьковского канатного завода Золотарев В. М., который озадачен движением вперед своих специалистов разных рангов. Им

на постоянной основе организованы тренинги по деловой коммуникации, искусству ведения деловых переговоров, этике поведения и этике управления конфликтами.

Бизнесмен, как известно, в первую очередь – менеджер. И особое, приоритетное значение этика бизнеса имеет в управлении. Экономическая цель предпринимательства – опосредование личного интереса каждого сотрудника предприятия, организации, фирмы, которое обеспечивает интеграцию коллектива для достижения общей цели, создает основу для нравственного менеджмента.

Сегодня наиболее эффективным считается управление, направленное на повышение роли человеческого фактора. Нацеленное на человека, на личность такое управление обеспечивает свободное развитие каждого работника, удовлетворение его личных интересов, замыслов, чаяний. Уже известно, что эффективное управление раскрывает инициативу и творческие способности каждого члена коллектива. Такой менеджмент считается нравственным, поскольку его деятельность базируется на нравственных основах, на совокупности интересов, и ориентирован на развитие человеческих отношений, в фундаменте которых заложены культура, инициатива и свобода.

Таким образом, **основу этических правил бизнеса составляют:**

- *гуманистические идеалы служения обществу, постоянная забота о его благополучии;*
- *уважение прав отдельной личности;*
- *социальная ответственность как перед работниками своей организации, так и перед своими партнерами и потребителями;*
- *выстраивание доверительных отношений с партнерами;*
- *уважение культурных, национальных и этнических традиций при общей тенденции к интеграции стран и их экономик;*
- *забота об окружающей среде;*
- *четкое следование "букве" и "духу" закона;*
- *"открытость" организации, подразумевающая прозрачность финансовых и других экономических сделок.*

Пройдя за последнее десятилетие очень сложный и драматичный период своего развития и, в определенном смысле, продолжая замечательные нравственные традиции русского купечества, экономическая Украина как важнейшая часть современного мирового бизнес-сообщества также начинает обращать внимание на этические основы деловых отношений. Если гово-

рить о славянах, то в 2002 году Российский союз промышленников и предпринимателей разработал Хартию корпоративной и деловой этики. Основное ее содержание приведено далее [27].

Хартия корпоративной и деловой этики

*Мы, представители делового сообщества Российской Федерации, члены Российского Союза промышленников и предпринимателей (работодателей), исходя из того, что утверждение основ правового общества и развитие эффективной рыночной экономики невозможно без создания устойчивой системы корпоративных отношений, основанной на равноправии и добросовестной конкуренции, и осознавая свою ответственность за судьбу рыночных реформ в России и руководствуясь приоритетом интересов страны и российского общества, а также придерживаясь общепризнанных моральных правил и нравственных норм в своих поступках и решениях, **принимаем на себя добровольное обязательство в практике своей предпринимательской деятельности следовать следующим нормам корпоративной этики:***

1. Вести предпринимательскую деятельность, основываясь на принципах добропорядочности и справедливости, честности во взаимоотношениях со своими партнерами и конкурентами.

2. Содействовать укреплению основ института собственности, не предпринимая действий, направленных на подрыв его принципов.

3. Руководствоваться реальным смыслом законов, избегать применения различных толкований, не соответствующих духу законодательных актов, не использовать формальные процедуры для достижения целей, не совместимых с нормами корпоративной этики.

4. Отказываться от совершения действий, направленных на усиление социальной напряженности в обществе.

5. Не оказывать незаконного влияния на решения судебных, правоохранительных или иных официальных органов для достижения своих корпоративных целей.

6. С уважением относиться к своим конкурентам, не прибегать к незаконным формам борьбы, использовать только корректные методы, соответствующие корпоративной этике.

7. Заботиться о поддержании как собственной деловой репутации, так и репутации российского бизнеса в целом, избегать участия в распространении напрямую либо через третьих лиц заведомо ложной и непроверенной информации.

8. В ситуации конфликта интересов добиваться разрешения споров путем переговоров, использовать механизмы внесудебного разрешения споров, предоставляемые Комиссией РСПП по

корпоративной этике. Уважать решения Комиссии РСПП по корпоративной этике.

Изучив Хартию можно убедиться, что разработчики исходили из интеграции нескольких важнейших базовых принципов:

1) *экономического* – которым признается, что устойчивость любой корпоративной системы обусловлена равноправием и добросовестной конкуренцией;

2) *социального* – где определяется ответственность бизнеса перед обществом и своей страной. Особенно актуальным и важным является стремление избегать действий, провоцирующих создание социальной напряженности;

3) *этического* – который утверждает приоритет морально-нравственных норм. В основе профессиональной деятельности следует обратить внимание на призыв следовать реальному смыслу законов, а не использовать возникающие иногда формальные "лазейки" и юридические несовершенства законодательства для достижения собственной экономической выгоды. Популярное выражение "Все, что не запрещено законом, то разрешено" может быть воспринято как проявление дурного тона, если имеются какие-либо нравственные изъяны.

Признанные Хартией принципы может использовать любая организация как основу для разработки своих внутрикорпоративных этических правил ведения бизнеса.

Продуманная этическая философия предприятия имеет значительное преимущество не только в морально-нравственной сфере. Проводимые исследования показывают, что этика организации может влиять на ее финансовые показатели [70].

"*Этический имидж*" современной бизнес-элиты формируется, таким образом, в специфических условиях, когда создаются новые модели этического экономического поведения. Полярные перепады значения этических норм в бизнесе, по мнению предпринимателей, показывают, что в настоящее время преобладает ориентация на индивидуальные этические стратегии. Бизнесмены, став богачами за короткий период времени, оказались неподготовленными к новому ощущению жизни. Особенно представители женского предпринимательства. Они сильнее, чем мужчины, зависят в бизнесе, так как у них ярче выражена "социальная ответственность", ориентация не на тактические победы, а на стратегию.

Раздел 2. Этика личности и этика характера

*Никакой ветер не бывает
попутным для того, у кого
нет порта назначения.*

Мишель Монтень

В настоящий момент человечество, несмотря на тысячелетия исторического развития, стоит в самом начале нового творения.

Попробуйте задуматься на минуту над такой аналогией: как золото очищается в тигле, так очищаются и наши души. Ведь когда человек рождается, он похож на кусочек древесного угля – хрупок и духовно бесформен, и даже когда на него падают лучи света, он ничего не отражает. Но если в соответствующей установке подвергнуть этот уголь высочайшему давлению и температуре, то он превратится в алмаз.

Природные алмазы оцениваются мастером-ювелиром, и после определения внутреннего строения их подвергают огранке, для того чтобы они засверкали многими цветами радуги.

Падающие лучи солнца заиграют в них, создавая великолепную симфонию красок и цвета.

То же самое происходит и с человеком с момента прихода в этот мир, где его "режут и обтесывают" жизненные обстоятельства и те решения, которые он сам принимает для достижения своей цели, а значит и успеха.

Шанс достичь желаемого приходит к человеку несколько раз в жизни. И тем не менее множество людей живут всю свою жизнь, так никогда и не использовав предоставившиеся им возможности. Причин для этого много, и по большей части они связаны между собой – это и низкая степень самоуважения, и недостаток самосознания, и боязнь неудач, и неверие в то, что что-то большое и замечательное может действительно случиться с ними. В этике делового общения, этике личности и этике характера есть безупречная логика.

Известно, что каковы мысли человека, таков и он сам. Правда в том, что человек пожинает результат своих мыслей. *Страдания* – это результат негативных, жадных или ленивых мыслей, *благополучие* – это результат положительных, добрых и любящих мыслей. *Это непреложный, непоколебимый и универсальный закон.* Но изменить свои мысли, не изме-

нив собственную жизнь в каком бы то ни было направлении, невозможно. Внедрение позитивных мыслей в подсознание приведет к жизни, полной гармонии, удачи и успеха.

Обычно люди думают, что они притянут к себе желаемое, к сожалению, это не так. Фактически мы притягиваем подобное себе, а это значит **мы – то, что мы думаем о самих себе.**

Попробуйте научиться гнать прочь все сомнения и плохие предчувствия. Что делать с появляющимся чувством вины, бедностью, непониманием окружающих, страхом? Что делать с успехом, богатством, счастьем? Скрывать? Прятаться? Гордиться?

Способность улучшать качество жизни заключена в нас самих, в нашей способности пользоваться своим внутренним компасом, чтобы в момент выбора мы могли действовать с честью, идет ли речь о преодолении кризиса, укреплении отношений с каким-либо человеком или выполнении данного обещания. Всякий вызов, который бросает вам судьба, попробуйте воспринимать не иначе, как проверку на прочность.

Жизнь – это удивительная возможность изучать и испытывать ощущения.

Научитесь быть в согласии с собственным "Я", с универсальными законами – и творческое озарение станет постоянной реальностью вашей жизни. Источник силы и безопасности, который все мы ищем во внешнем мире, находится внутри каждого из нас. Осознание этой истины лежит в основе творческого мышления человека.

Чтобы изменить свой мир, мы должны научиться изменить характер восприятия. Восприятие окружающего нас мира в процессе коммуникации – это своеобразный фильтр, сформировавшийся на основе жизненного опыта и под влиянием среды, через который проходит вся информация, поступающая к нам извне. Таким образом, мы видим только то, что хотим видеть. Во внешнем мире мы находим те кусочки мозаики, которые соответствуют нашим внутренним представлениям и моделям. В этом и состоит суть процесса восприятия.

Говоря языком научным, фильтры – это парадигмы или исходные концептуальные схемы, лежащие в основе социальных установок и моделей поведения человека.

Успешные и эффективные менеджеры говорят, что если есть на свете секрет успеха, то он заключается в способности понять точку зрения другого человека и взглянуть на вещи не только со своих, но и с чужих позиций.

А когда человек не знает, что делать и куда повернуть, следует улыбнуться, улыбка, как известно, дает возможность уму расслабиться. Если вы построили воздушный замок, эта работа не должна пропасть – замок там и должен быть. Начинайте строить под него фундамент. Все преуспевающие люди знают, что быть настойчивым – значит рано или поздно стать перед необходимостью делать выбор. А всякий выбор всегда связан с риском. Все успешные люди понимают, что одним прыжком до вершины не добраться. От всех других людей их отличает готовность продвигаться мелкими шажками, каким бы трудным ни был путь. В самом начале пути немногие знали *какие* подобрать семена, *когда* посадить цветы, *как* расставить ульи и *где* сидеть самому, чтобы не закусали пчелы.

Время дикого бизнеса уже миновало. И теперь в среде уважающих себя бизнесменов ведение бизнеса только за наличные деньги считается признаком "низкого толка". Высший пилотаж – когда бизнес делается чужими деньгами. Искусство коммерции – это не только искусство продаж, это не только умение "всучить" товар. Это искусство создать условия, при которых покупатель сам себя убеждает, что без этого продукта он жить не сможет. Ведь *люди не любят, когда им продают, они любят покупать*, а для этого нужно уметь думать.

Генри Форд охарактеризовал эту тему полнее, сказав: *"Думать – самая трудная работа из всех существующих, поэтому так мало людей занимаются ею"*.

Путешествуя по жизни, не следует путать факты с правдой. Успех заключается не в том, чтобы заполучить козырные карты, а в том, чтобы хорошо сыграть теми, которые есть. И если интуиция ведет ваши приоритеты – вы на правильном пути.

Чтобы подготовиться к деловой жизни, следует постараться добиться четырех основных целей:

- *развить способности;*
- *приобрести навыки;*
- *овладеть чувствами;*
- *выстроить характер.*

Успех человека достигается сознательным планированием, провалы же связаны с его отсутствием. Планы – это указатели и вехи, расстав-

ленные на дороге жизни, которая ведет к успеху, без них дорога будет путаной и трудной.

Плохо составленные планы никогда не принесут радости.

И даже если ваши планы схематичны, а цели занижены, вы не можете рассчитывать на подлинный успех. Если идти к цели разумным путем, то число успехов обязательно превысит число неудач.

Однако всякая неудача дает урок, который надо усвоить, если хотите держать глаза и уши открытыми и чему-то научиться. Пренебрежение знаниями сравнимо с неумением помочь себе когда болит голова, зуб или сердце.

Всякая трудность благословенна. Без трудности и временных поражений никогда не узнать, из какого металла вы выкованы. Первейшим долгом любого общества является обучение своих граждан основным умениям, необходимым для того, чтобы не только не прозябать, а успевать в жизни.

Нередко приходится удивляться, сравнивая миллионеров с весьма скудным образованием и докторов наук, неумело скрывающих свою нищету. К счастью, последних становится все меньше и меньше, если они не ленивы и изобретательны. В этой игре победителей и проигравших, в которую мы брошены, проигрывают даже так называемые победители, если они не настроены на "волну" партнера.

Вручая молодому человеку аттестат зрелости, современная школа не хочет осознать, что мир значительно изменился с XIX в., а система образования так там и осталась. Молчаливые, коварные вирусы современного образования поражают почти все стороны жизни молодого человека еще длительное время после школы.

Кроме того, наша родная и замечательная разболтанность, наш так называемый совковый авось: делает все абы как и абы что. Но... этому, похоже, приходит конец.

Много дискуссий ведется о неравноправии стартовых условий, ведь не все начинают с нуля. И это правда, однако при выборе своей модели поведения всегда есть выбор: потратить остаток жизни на то, чтобы добиться равенства начальных условий, сводя капиталы всех людей к нулю, или начинать с себя, с того, что есть. Ведь если мы начинаем бизнес, у нас уже не ноль. Можно потратить жизнь, чтобы бороться и может быть даже победить. Однако достичь собственного благополучия вряд ли удастся таким

путем. Поэтому те, кто стал богатым и счастливым, во всех странах мира советуют заниматься строительством собственной жизни.

Пришло время, когда все мы, или, по крайней мере, многие из нас начинают понимать, что если мы хотим что-либо изменить, то начинать следует с себя, и для того, чтобы изменить себя эффективно, прежде всего, необходимо поменять свое восприятие мира, а значит и себя, и свой характер.

Исследуя публикации об успехе, можно обнаружить одну поразительную особенность: последние несколько десятилетий литература об успехе имела поверхностный характер. Сегодня она наполнена техниками создания имиджа, специальными приемами быстрого действия – своеобразным "социальным аспирином" или "пластырем" – для разрешения острейших проблем. Однако глубинные, хронические "болячки" остаются нетронутыми, "воспаляются" и дают о себе знать вновь и вновь.

О таких свойствах, как *цельность личности*, скромность, верность, умеренность, мужество, справедливость, терпеливость, трудолюбие, простота, а также приверженность золотому правилу, публикаций очень мало. Образцом такой литературы является автобиография Бенджамина Франклина. В основе своей это история о том, как человек работал над собой с целью интеграции внутри своей личности определенных принципов и навыков с целью обновления.

Обновление – это и принцип, и процесс, которые побуждают нас двигаться по восходящей спирали роста и перемен, по спирали постоянного совершенствования.

Чтобы восхождение по этой спирали было последовательным и исполненным смысла, мы должны учитывать еще один аспект обновления, который относится к уникальным свойствам человека и направляет это восходящее движение, – нашу совесть.

Совесть – это дар, который позволяет ощущать наше соответствие или несоответствие верным принципам, и если он достаточно развит, то поднимает нас до высоты этих принципов.

Подобно тому, как для высококлассного спортсмена жизненно необходима "образованность" его нервов и мускулатуры, а для ученого – интеллектуальная образованность, так для истинно проактивного, высокоэффективного человека необходима образованность совести. Но развитие и образование совести требует большей концентрации и более продуманной дисциплины, большей последовательности и честности в жизни.

Они требуют регулярного наслаждения чтением вдохновляющей литературы, благородными помыслами и гармонией с тихим голосом своей совести.

Подобно тому, как недоброкачественная пища и отсутствие тренировок способны разрушить спортивную форму спортсмена, так и все непристойное, грубое, грязное может подпитывать темные стороны нашей природы.

Поскольку человек обладает самосознанием, то должен выбирать цели и принципы для своей жизни, так как в противном случае вакуум будет заполнен, а значит, будет утрачено самосознание – и человеку грозит уподобление пресмыкающимся, которые существуют только ради выживания и размножения. Люди, существующие на подобном уровне, не живут, они подвергаются жизни. Они реагируют на внешние раздражители, не подозревая о своих уникальных способностях, дремлющих внутри в неразвитом состоянии.

Нельзя ускорить развитие этих способностей, нельзя каким-то образом "срезать угол". Здесь правит закон сева и жатвы: *"Что посеешь, то и пожнешь"*.

Закон справедливости неизменен, и чем теснее мы свяжем себя с верными принципами, тем точнее сможем судить о том, как устроен мир, и тем точнее будут наши парадигмы – карты, благодаря которым мы будем ориентироваться идя по жизни.

Двигаясь по восходящей спирали роста и развития, мы должны демонстрировать свое старательное отношение к процессу обновления, занимаясь образованием своей совести и следуя ей. Постоянно развиваемая и просвещаемая совесть поведет нас по дороге увеличения личной свободы, безопасности, мудрости и энергии.

Движение по восходящей спирали требует, чтобы мы узнавали новое, брали обязательства и действовали, поднимаясь с каждым разом на новый виток. Полагая, что можно обойтись каким-то одним из этих элементов, мы только обманываем себя. Чтобы постоянно двигаться вперед, необходимо узнавать, брать обязательства и действовать, и снова узнавать и снова брать обязательства и действовать, и опять узнавать, брать обязательства и действовать.

Поэтому если вы хотите изменить свой внешний мир, то должны начать с изменения мышления, с перепрограммирования своего подсознания. Следует постараться построить внутри себя мощную структуру

ценностей и убеждений, отвечающих той жизни, которой вы хотите наслаждаться во внешнем мире. Вы должны развить свой характер.

В мире правит закон, который говорит о том, что мы сами притягиваем в свою жизнь людей, обстоятельства, идеи, возможности и ресурсы, гармонирующие с нашими господствующими мыслями.

Закон притяжения непоколебим. Живя добродетельно, мы развиваем положительные черты своего характера и в результате привлекаем в свою жизнь людей с аналогичными качествами. Подобное тянется к подобному.

Этика характера базируется на том, что существуют основополагающие принципы эффективной жизни и что человек может испытать в жизни истинный успех и счастье только в том случае, если научится воплощать эти принципы в своем характере.

Наш век – век достижений. Никогда еще такое множество людей не совершало большего в большем числе областей, чем это происходит сегодня. В настоящее время по сравнению с другими историческими эпохами все больше и больше людей с все возрастающей скоростью добиваются успеха. Никогда еще не существовало столько возможностей для превращения мечты в реальность.

В настоящее время ключевое представление об успехе переместилось с этики характера на *этику личности*. Теперь успех стал рассматриваться скорее как функция социального образа личности, поведения и поступков, навыков и техник, служащих смазкой в механизме человеческого взаимодействия.

Этика личности имеет два основных направления:

направление первое – в технике человеческих и общественных связей;

направление второе – в позитивной ментальной установке (ПМУ).

Эта философия в определенной степени отражена в таких вдохновляющих и мудрых изречениях, как "*Ваше отношение определяет ваше положение*", "*У улыбки больше друзей, чем у хмурости*", "*Можешь достичь всего, что осознал и во что поверил*".

Другие направления "личностного" подхода представляют собой явную манипуляцию или даже обман. Они побуждают использовать специальные приемы, чтобы понравиться другим людям, или проявлять ложный интерес к увлечениям других, чтобы вытянуть из них то, что вам требуется, или же демонстрировать власть и запугивать, когда это отвечает вашим целям.

Порой признается значение характера в достижении успеха, однако чаще всего характер рассматривается обособленно, без отведения ему основополагающей роли – роли катализатора. Ссылки на *этику характера* в этом случае являются формальными, а истинная ставка делается на быстродействующие техники влияния, стратегию силы, навыки общения и позитивное мышление.

Такие *элементы этики личности*, как *развитие личности, обучение навыкам общения, а также обучение оказанию влияния и позитивному мышлению*, приносят пользу и порой являются существенно необходимыми для достижения успеха, они полезны, однако это вторичные, а не первичные факторы.

Мы приходим в этот мир без справочного руководства. Мы рождаемся с поразительным мозгом, сложность и потенциал которого так колоссальны, что их даже невозможно представить. Этот великолепный орган весом в 1,36 кг содержит более ста миллиардов клеток и обрабатывает сто миллионов бит информации в час. Он поддерживает совершенный химический баланс в каждой из клеток нашего тела с помощью автономной нервной системы. При должном использовании наш мозг способен сменить наши лохмотья на роскошь, невостребованность на популярность, болезнь на здоровье, депрессию на счастье – возможно при условии, когда мы научимся его правильно использовать.

Наш мозг похож на центральный процессор большой компьютерной системы. К нему разрешен доступ нескольким операторам или источникам, влияющим на него и задающих ему программу. Вся входящая информация оказывает немедленное влияние на все другие данные, обрабатываемые каждым из индивидуальных пользователей. Новая информация, будь она истинной или ложной, может немедленно повлиять на операции, совершаемые в любой иной области.

Наше подсознание – это и есть центральный процессор. Наша главная задача при достижении любой цели – перепрограммирование этого блока таким образом, чтобы все, о чем мы думаем, что чувствуем, во что верим, стало бы точным ментальным эквивалентом того, что мы хотим исправить, от чего мы хотим получить удовольствие.

Получение доступа в порты подсознания может быть внешним и внутренним. Изнутри мы находимся под влиянием собственных мыслей, ментальных картинок, воображения и чувств, а извне на нас влияет суггестивная среда, все, что регистрирует наше сознание. Мы находимся под вли-

янием всего, что делаем, говорим, слышим, читаем, видим, и особенно под влиянием тех людей, с которыми поддерживаем связь и ведем беседы. Каждое из этих влияний может заглушать или стимулировать любое другое влияние, а все вместе они создают нас, то есть того человека, каким мы являемся сегодня, формируют каждый аспект нашей жизни.

Наши мысли порождают образы и истины, логически связанные с нами, и эти образы могут вести нас по цепочке от одного к другому, уводя от исходной мысли или возвращая к ней.

Наши мысли, образы и чувства порождают слова и поступки. Размышляя о своих целях, мы сможем увидеть их уже достигнутыми, и эта мысль дает нам позитивный настрой и энтузиазм.

Один из законов, помогающий осуществить контроль своей жизни, – это *закон причины и следствия*, который гласит, что каждое следствие в нашей жизни имеет причину, и что для успеха есть конкретные причины, и что такие же конкретные причины есть и для неудачи, конкретные причины есть и для здоровья, и для болезни, для счастья и несчастья.

Наши мысли служат главной причиной условий нашей жизни. Качественно выполняя работу и достигая результатов, требуемых для роста и процветания своей компании, мы успешно продвигаемся по службе и испытываем удовлетворение. Мы получаем от жизни то, что в нее вложили, а вклад всегда находится под нашим контролем.

Так, используя ментальные законы и человеческие возможности строить на фундаменте, заложенном предыдущими поколениями, мы оказываемся настолько поглощены собственным строительством, что забываем про основание, на котором оно поддерживается. Или же долгое время пожиная ниву, которую сами не засеивали, мы можем вообще забыть о необходимости сеять.

Если мы пытаемся использовать стратегию и тактику влияния на людей, чтобы заставить других делать то, что мы хотим, заставить лучше и с большим желанием работать, хорошо относиться к нам и друг к другу, а характер, например начальника, вовсе не безупречен, то есть отличается двуличностью и неискренностью, то добиться долгосрочного успеха мы не сможем. Двуличие начальника порождает недоверие, и что бы мы ни делали, – даже если воспользуемся так называемым методом добрых человеческих отношений, – все будет воспринято как манипуляция. А если нет веры или ее недостаточно, то, независимо от нашего красноречия и добрых намерений, нет основы для этичного бизнеса. Применяемые тех-

ники будут жизнеспособными только в том случае, если в своей основе мы положительны.

Сосредоточение на техниках достижения успеха похоже на такой подход к учебе, когда спокойная безмятежная жизнь в течение семестра перемежается с бешеным натаскиванием себя перед экзаменами. Все может закончиться хорошо и мы даже получаем хорошие оценки. Однако если не прилагать усилий изо дня в день, по-настоящему знаниями не овладеть и образованным человеком не стать.

А задумывались ли вы когда-нибудь над тем, чтобы такую систему применить в работе фермера. Скажем, вы запомнили провести сев весной, все лето прогуляли, а затем осенью активно готовитесь собрать урожай... Сельское хозяйство – это натуральная система. Сначала заплати, потом получи. Что посеешь, то и пожнешь, и никаких исключений.

Тот же принцип в высшей степени применим и к человеческому поведению, к человеческим взаимоотношениям. Ведь и это тоже натуральные системы, в основе которых заложен тот же закон сева и жатвы. В такой искусственной социальной системе, как школа, вы сможете добиться краткосрочного успеха, если научитесь манипулировать правилами, придуманными человеком, то есть обучитесь "правилам игры".

В большинстве кратковременных человеческих взаимоотношений можно воспользоваться *этикой личности* для поддержания разговора и для того, чтобы произвести благоприятное впечатление на собеседника с помощью обаяния и находчивости или сделав вид, что нас заинтересовало какое-то увлечение собеседника. Можно применить быстродействующую технику, способную сработать в ситуациях непродолжительного общения. Однако при долгосрочных отношениях одни лишь второстепенные факторы не смогут служить долго. В конечном счете при отсутствии в характере глубинной целостности и органической силы реальная жизнь вытаскивает на поверхность истинные мотивы – и кратковременный успех может смениться разрушением человеческих отношений.

Многим людям, преуспевшим в овладении вторичными составляющими успеха, недостает первичной значимости – позитивности характера, и рано или поздно это проявится. И будет проявляться в каждом случае долгосрочных отношений с сослуживцем или супругом, приятелем или ребенком-подростком, переживающим кризис личности. Самое красноречивое в человеке – это его характер. Очень метко сказано Р. В. Эмерсоном: *"Вы так громко кричите в мои уши, что я не слышу, что вы говорите"*.

Разумеется, существуют и такие ситуации, когда человек, обладая силой характера, не владеет навыками общения, что, безусловно, также влияет на качество взаимоотношений.

В конечном счете то, что мы собой представляем, оказывается куда более красноречивым, чем то, что мы говорим или делаем. Мы все об этом знаем. Есть люди, которым мы абсолютно доверяем, потому что знаем их характер. Красноречивы ли они или нет, владеют ли они техникой эффективного общения или не владеют – мы все равно им верим и успешно работаем с ними.

По словам Уильяма Джорджа Джордана: *"Каждый индивидуум наделен чудесной силой – невидимой, неслышимой и неосознаваемой – влиять на других людей самой своей жизнью. Человек постоянно излучает свою сущность – то, каков он есть, а не то, каким он хочет казаться"*.

Способность оказывать влияние – это умение, позволяющее сделать квантовый скачок в продвижении по лестнице жизни.

Способность общаться с людьми – это предмет потребления, который можно купить, как сахар или кофе. И за эту способность можно заплатить больше, чем за любую другую.

2.1. Сила парадигмы

Навыки высокоэффективных людей включают в себя многие из фундаментальных принципов человеческой эффективности. Эти навыки – основополагающие, обладают они первичной значимостью, представляя собой систему принципов, на которых основаны счастье и успех.

Однако, прежде чем понять эти навыки, необходимо понять наши собственные парадигмы.

И этика характера, и этика личности являются примерами социальных парадигм.

Слово *парадигма* пришло из греческого языка. Изначально это был научный термин, который в наше время наиболее часто используется в значении "теория", "модель", "представление", "понятие" или "система взглядов". В более общем смысле это то, как мы "видим" мир, – не в смысле зрения, а в смысле восприятия, понимания и толкования.

Простейший способ определить, что такое парадигма, заключается в том, чтобы представить ее себе в виде *карты местности*. Понятно, что

карта местности – это не местность. *Карта* – просто описание определенных аспектов территории, а это и есть парадигма.

Парадигма – теория, объяснение или же модель чего-либо.

Предположим, что нам надо попасть в определенное место в центре какого-либо города. В этом нам бы очень помогла карта города. Однако предположим, что у нас не та карта. Можно представить себе нашу досаду от тщетности попыток попасть туда, куда нам нужно.

Конечно, мы можем поработать над совершенствованием своего *поведения* – приложить больше старания, настойчивости, действовать в два раза быстрее. Но единственным результатом наших усилий станет то, что мы еще быстрее окажемся не в том месте.

Также мы можем поработать над своим *отношением, установкой* и начать думать более позитивно. В нужное место мы все равно не попадем. Но, возможно, что кого-то из нас это и не огорчит, так как установка будет настолько позитивна, что, где бы мы ни оказались, нам везде будет хорошо.

Суть в том, что в любом случае мы заблуждаемся. Сама эта проблема не имеет никакого отношения ни к нашему поведению, ни к нашей установке. Проблема заключается в том, что у кого-то из нас *неверная карта*. Вот когда у нас в руках действительно *карта* нужного нам места, тогда наша настойчивость обретает значение, а когда на своем пути мы сталкиваемся с досадными препятствиями, наша установка может здорово нам помочь. Но первым и наиважнейшим требованием является *точность карты*.

Принципы и ценности – это не одно и то же. Мы знаем, что система ценностей, сформировавшаяся в сознании, определяет наши ожидания, а также их дальнейшие трансформации на протяжении жизни. От этой системы зависит характер развития личности. Нельзя добиться значительных результатов, если заниматься только непосредственным воздействием на установки или модели поведения. И напротив, смена неверной карты (парадигмы) на точную позволит достичь запрашиваемых вами высот.

Однако важно при этом помнить о том, что составление правильной карты невозможно без компаса, поскольку в основе каждой карты лежит так называемый "принцип севера".

Карта эффективна только в том случае, если настроена на истинный север, а ценности, если они настроены на принципы, согласуются с ними.

В качестве компаса выступает встроенный в нас механизм совести. Человек, который слышит голос совести, легко выявляет универсальные принципы.

У каждого из нас в голове есть множество таких *карт*. Их можно разделить на две категории: *карты того, что есть на самом деле, или действительного, и карты того, что должно быть, или иначе сказать, карты ценностей*. Все, что с нами происходит в жизни, мы объясняем на основе этих мысленных карт. Мы редко интересуемся их точностью, обычно даже не подозревая о наличии у нас этих карт. Мы просто предполагаем, что видим вещи такими, каковы они есть на самом деле или какими они должны быть.

Из подобных предположений проистекают наши установки и наше поведение. То, как мы видим вещи, становится источником того, как мы думаем и как действуем.

Все в нашей жизни, что способно влиять, – семья, школа, университет, сослуживцы, друзья, приятели и такие современные социальные парадигмы, как *этика личности*, – все это оказывает на нас неосознаваемое нами воздействие, способствуя формированию нашей собственной системы взглядов, наших парадигм и наших карт.

Каждый из нас склонен считать, что видит явления такими, каковы они есть в действительности, что он – *объективен*. Однако дело обстоит не совсем так. Мы видим мир не таким, каков он есть, а таким, каковы мы сами, или же таким, каким настроены его видеть. Открывая рот, чтобы описать, что мы видим, мы в результате описываем самих себя, наши представления и наши парадигмы. Стоит другим разойтись с нами во мнениях, мы немедленно считаем, что не правы именно они. Как показывает эксперимент, люди видят одно и то же по-своему, каждый видит сквозь призму собственного уникального опыта.

Это вовсе не означает, что фактов не существует. Внимательно посмотрев на одни и те же факты – сочетание черных линий и белого пространства – оба партнера признают их фактами. Однако интерпретация этих фактов каждым из них зависит от изначального опыта каждого, и все эти факты приобретают значение исключительно в силу их интерпретации.

Сознательно изучая ментальные законы, работающие как над этикой личности, так и над этикой характера, мы приобретаем силы, не имеющие практически никаких пределов. Сила положительных ожиданий в законе ожидания уже сама по себе способна изменить нашу жизнь.

Закон подобия, или закон притяжения, гласит, что каждый из нас представляет собой *живой магнит*. Мы неизменно привлекаем в свою жизнь людей и ситуации, находящиеся в гармонии с нашими доминирующими мыслями. Подобное притягивает подобное. За действием этого закона мы наблюдаем повсюду. Стоит нам подумать о друге, как мы слышим его голос. Стоит нам решить что сделать, и у нас появляются идеи и помощники.

Наши мысли – это форма энергии, которая вибрирует со скоростью, определяемой уровнем эмоциональной интенсивности, сопровождающей мысль. Чем больше волнение или страх, тем скорее наши мысли излучают вокруг нас и привлекают похожих на нас людей и исходные ситуации.

Кажется, что счастливые притягивают других счастливых людей. Человек, сознательно настроенный на процветание, привлекает многообещающие идеи и возможности.

Оптимистичные, полные энтузиазма работники привлекают солидных клиентов, позитивно мыслящие бизнесмены привлекают ресурсы, поставщиков и банкиров, необходимых им для успешного ведения дела.

Закон подобия, или притяжения, работает везде и всегда.

Как и другие ментальные законы, закон подобия нейтрален. В действительности этот закон можно рассматривать как вариацию закона причины и следствия, или закона сева и жатвы:

*посей мысль – и пожнешь поступок,
посей поступок – и пожнешь привычку,
посей привычку – и пожнешь характер,
посей характер – и пожнешь судьбу.*

Тех людей, кто пользуется законом подобия, или притяжения, с точки зрения положительного подхода часто называют счастливыми. Это еще один способ объяснить, почему так много хорошего и так много полезных людей привлекается в жизнь тех, кто имеет ясное представление о собственных целях и стремлениях к их достижению.

Закон ментальной эквивалентности также называют законом ума, и он может рассматриваться как новая формулировка обозначенных законов.

По сути, этот закон говорит, что мысли материализуются. С помощью воображения и поворотов наши мысли, заряженные эмоциями, становятся реальностью. Во благо или во зло, но почти все, что присутствует в нашей жизни, создано нашими мыслями.

Иначе можно сказать, что мысли – это материальные объекты. Они рождаются и начинают жить своей жизнью. Сначала каждый из нас – их хозяин, а затем они начинают распоряжаться вами.

Все, происходящее в нашей жизни, появляется в форме нашей мысли. Именно поэтому глубина мысли отличает всех, кто добивается успеха. Став умелым мыслителем, мы начинаем пользоваться умственным потенциалом, который отвечает нашим интересам.

Начиная мыслить позитивно и уверенно обо всех аспектах своей жизни, мы берем под контроль все происходящее с нами.

Мы приводим свою жизнь в гармонию с причиной и следствием.

Мы сеем положительные причины и пожинаем положительные следствия.

Мы начинаем сильнее верить в себя и свои способности.

Мы ожидаем более положительных результатов.

Мы привлекаем положительных людей и ситуации, и скоро наша внешняя жизнь приходит в соответствие с внутренним миром конструктивного мышления.

Все эти трансформации личности начинаются с наших мыслей. Стоит изменить свое мышление, и вы обязательно измените свою жизнь. Главное, что нужно сделать, – это изменить ментальный эквивалент того, что вам хочется испытать в реальном мире, а из этого проистекают и наши парадигмы.

Чем глубже мы осознаем свои основные парадигмы, карты-схемы или представления, а также то, до какой степени находимся под влиянием собственного жизненного опыта, тем с большей ответственностью мы относимся к своим парадигмам, изучаем их, сопоставляем их с реальностью, прислушиваемся к мнению других, становимся восприимчивыми к чужим взглядам, вырабатывая таким образом более полное представление о реальности, а значит, и более объективную точку зрения.

Великому древнеегипетскому астроному Птолемею Земля представлялась центром Вселенной. Но Коперник произвел сдвиг парадигмы и одновременно вызвал огромное сопротивление и гонения на себя, провозгласив центром Вселенной Солнце. С

этого момента внезапно все стало истолковываться иначе, чем прежде.

Ньютонова модель физики была парадигмой механики и по сей день остается основой современной инженерии. Однако она оказалась недостаточно полной и исчерпывающей. Научный мир был революционизирован Эйнштейновской парадигмой теории относительности, отличавшейся значительно большими возможностями предсказания и объяснения.

До появления бактериологии большое количество матерей и новорожденных умирали при родах, и никто не мог понять причин этого. Во время военных действий больше людей погибало от незначительных ран и болезней, чем от тяжелых травм и ранений, полученных на поле сражения. Но стоило появиться бактериологии, как эта новая парадигма, позволяющая лучше понимать, что происходит в организме, сделала возможным значительное, потрясающее развитие медицины.

Современное движение демократии в обществе есть плод сдвига парадигмы. Традиционной, устоявшейся веками формой правления была монархия – божественное право королей. Но была создана новая парадигма – народное правление, осуществляемое народом и для народа. Так родилась конституционная демократия, высвободив невиданные энергию и талант людей и создав новый беспрецедентный в истории человечества уровень жизни, свободы и независимости.

Но не все сдвиги парадигм происходят в позитивном направлении. Как мы смогли убедиться, сдвиг от *этики характера* в сторону *этики личности* уводит нас от тех самых корней, которые питают истинный успех и счастье.

Однако, уводят ли они нас в позитивном или негативном направлении, оказывают ли они мгновенное или постепенное действие, сдвиги парадигм неизменно ведут нас от одного представления о мире к другому. И сдвиги эти порождают серьезные перемены. Наши парадигмы, верные или неверные, являются источником наших установок и поведения, а в конечном счете – наших взаимоотношений с другими людьми.

Помню мини-сдвиг парадигмы, испытанный мной однажды в поезде. Пассажиры спокойно сидели на своих местах – кто читал газету, кто о чем-то думал, кто спал, поскольку поезд направлялся в сторону моря. Все вокруг было относительно тихо и спокойно.

Вдруг в вагон вошел мужчина с детьми. Дети так громко кричали и так безобразничали, что атмосфера в вагоне немедленно менялась.

Мужчина нашел свои места, а они были рядом со мной, сел и прикрыл глаза, явно не обращая внимания на то, что происходит вокруг. Дети орали, носились взад-вперед, чем-то кидались, забегали в другие купе и даже хватались за газеты пассажиров. Это было крайне возмутительно. Однако мужчина, сидевший рядом со мной, ничего не предпринимал.

Невозможно было удержаться от раздражения. Я не могла поверить, что можно быть настолько бесчувственно-спокойным, чтобы позволять своим детям хулиганить, нисколько на это не реагировать и вести себя так, будто ничего не происходит. Нетрудно было заметить, что все пассажиры вагона испытывали такое же раздражение. Словом, в конце концов я не выдержала и сказала:

– Уважаемый, ваши дети доставляют беспокойство стольким людям! Не могли бы вы призвать их к порядку?

Человек посмотрел на меня так, как будто только что очнулся от сна и не понимает, что происходит, и сказал тихо:

– Ах да, вы правы! Наверное, надо что-то сделать... Мы только что из больницы, где всего час назад умерла их мать. У меня путаются мысли, и, наверное, они тоже не в себе после всего этого.

Представляете, что я почувствовала в этот момент! Моя парадигма сдвинулась. Внезапно я увидела все совсем иначе и, увидев все иначе, стала думать иначе, стала чувствовать иначе, вести себя иначе. Раздражения как не бывало. Теперь уже не было нужды контролировать ни своего отношения к этому человеку, ни своего поведения, мое сердце было преисполнено глубоким сочувствием к нему. Вырвались на свободу слова симпатии и сострадания:

– У вас только что скончалась жена? Простите ради Бога!

В одно мгновение все совершенно переменилось.

Многие испытывают подобный значительный сдвиг в мышлении, если сталкиваются с ситуацией, таящей угрозу для жизни, когда сразу же видят свои приоритеты в другом свете или если им приходится выступать в новой для себя роли – в роли мужа или жены, родителя или деда, начальника или подчиненного.

Можно потратить недели, месяцы или даже годы, работая над *этикой личности*, чтобы изменить свои установки и поведение, и при этом

даже близко не подойти к тому самому феномену перемен, который возникает сам собой, когда мы начинаем иначе смотреть на вещи.

Становится очевидным, что для того, чтобы произвести относительно небольшие перемены в жизни, следует заняться нашими установками и поведением. Если же необходимо значительное, качественное изменение, необходимо поработать с нашими основными парадигмами.

Как говорил Г. Д. Торо: *"На тысячу обрывающих листья с дерева зла есть лишь один, рубящий его под корень"*. Если мы прекратим "обрывать листья" – работать лишь над установками и поведением – и сразу примемся за "корень" – те парадигмы, откуда берут начало наши установки и поведение, то этим как раз и добьемся качественных изменений в своей жизни.

Разумеется, не все сдвиги парадигм происходят в один миг. В отличие от моего мгновенного прозрения в поезде, сдвиг парадигмы есть медленным, постепенным и сложным процессом.

Парадигмы неотделимы от характера. Для человека *быть – значит видеть*. И то, что мы видим, взаимосвязано с тем, что мы есть. Мы не продвинемся далеко в изменении нашего видения, если не будем одновременно менять самих себя, и наоборот.

Даже тот, кажущийся мгновенным, опыт сдвига моей парадигмы в вагоне поезда, то есть изменение моего видения, явился результатом заложенного во мне характера и им же ограничился.

Убеждена, что есть люди, которые, даже мгновенно осознав истинную ситуацию, испытали бы лишь легкое сожаление или смутное чувство вины, однако продолжали бы сидеть в неловком молчании рядом с этим человеком, переживающим горе. С другой стороны, я в равной степени убеждена, что есть и другие, сразу почувствовавшие, что здесь какая-то трагедия, и они оказались бы гораздо отзывчивее и попытались бы понять проблему гораздо раньше меня.

Парадигмы наделены силой, так как они создают те призмы, сквозь которые мы смотрим на мир. Сила сдвига парадигмы – это сила, присущая каждому качественному изменению, независимо от того, мгновенно ли этот сдвиг происходит или это медленный и сложный процесс.

Термин "смена парадигмы" используется для обозначения ситуаций, в ходе которых происходит пересмотр сложившихся моделей восприятия, мышления и поведения. Смена парадигмы может осуществляться

мгновенно, однако в других случаях она представляет собой длительный, постепенный процесс. Пересмотр старых моделей мышления происходит не столько вследствие волевого усилия, сколько в результате определенных идей или внезапного озарения, когда нечто знакомое видится нам в совершенно новом свете.

Каждый из нас располагает потенциалом, с помощью которого можно совершить нечто особенное, то, что не сможет никто другой. Все происходящее с нами, все, чем мы становимся и что совершаем, определяется нашим способом мышления.

Этика характера основана на фундаментальной идее о том, что существуют *принципы*, управляющие человеческой эффективностью. Это естественные законы человеческого бытия, которые столь же реальны, столь же неизменны и бесспорны, как, скажем, закон гравитации в физике.

Идея существования и могущества этих принципов хорошо проиллюстрирована в рассказе Фрэнка Коха, где двум военным кораблям учебной эскадры пришлось провести несколько дней на маневрах в бушующем море. Из-за тумана видимость была плохой, поэтому капитан остался на мостике следить за действиями команды.

Вскоре после того, как стемнело, впередсмотрящий доложил:

– Огни прямо по курсу!

– На месте или движутся? – выкрикнул капитан.

– На месте, капитан! – ответил впередсмотрящий, и это означало, что они следуют курсом, грозящим столкновением с этим судном.

Тут капитан приказал сигнальщику:

– Передайте на судно: *"Движемся курсом на столкновение, советую вам изменить курс на 20 градусов!"*.

Получили ответный сигнал:

– Желательно, чтобы вы изменили курс на 20 градусов!

Капитан говорит:

– Передай: *"Я – капитан, измените курс на 20 градусов!"*.

– Я – моряк второго класса, – приходит ответный сигнал. – Советую изменить курс на 20 градусов!

К тому времени капитан распалился не на шутку.

– Сигнальте! – рявкнул он. – *"Я – военный корабль! Измените курс на 20 градусов!"*.

Последовал ответ световым морзе:

– Я – маяк!

Мы изменили курс.

Сдвиг парадигмы, испытанный капитаном и мною при прочтении этого фрагмента, представляет ситуацию в совершенно ином свете. Увидев реальность, которая до этого была искажена ограниченным восприятием капитана, которому не хватало объективного осознания.

Принципы подобны маякам. Они являются естественными законами, нарушить которые невозможно. Закон нельзя ни нарушить, ни разрушить, можно лишь самим разбиться о закон.

Мы можем соглашаться или не соглашаться с истолкованием принципов или характером применения, но в конкретных жизненных ситуациях все мы сходимся на том, что они реальны и важны. И если наши ценности согласуются с ними, мы ощущаем гармонию и равновесие во всех областях жизни. Понимание того, как работают эти принципы и установки сознания, необходимо каждому из нас, потому что оно позволяет выстроить прочный фундамент для будущих достижений как в личной, так и в профессиональной деятельности. И если мы хотим построить надежный фундамент и заложить основу стабильных результатов в будущем, нам необходима другая, более исчерпывающая парадигма.

Мы живем в двух мирах: внутреннем и внешнем. Внешний мир оказывает на нас поверхностное воздействие. Мы думаем, что источник нашей стабильности находится в домах, деньгах, машинах, должности и других людях.

Между тем мы можем получать необходимую мотивацию из другого источника: из нашего внутреннего мира с его мыслями, чувствами и желаниями, интуицией и стремлением к познанию.

А внутренний мир должен стоять на первом месте, потому что именно им определяет наш внешний мир. Это требование здравого смысла, которое мы находим во всех истинных религиях и философских доктринах.

Однако, несмотря на то, что на словах человечество придерживается этого правила, на деле же оно руководствуется совсем другим, а именно устоявшейся практикой. Источник стабильности – не в том, что мы делаем или чем себя считаем. Источник стабильности – в нашем подлинном "я". А чтобы обрести свое подлинное "я" и стать собой, нам необходимо углублять самопознание, которое поможет нам избавиться от ложных представлений. Быть собой – значит быть в гармонии с универсальными принципами.

Обретая свое подлинное "я", мы становимся собственным принципом и причиной, и все процессы, которые происходят в результате наших поступков, способствуют постоянному повышению качества нашей жизни.

Люди в своих жизнях и взаимоотношениях видят только то, что предопределено парадигмами или картами, порождаемыми их опытом и условиями существования, но подобные карты не есть территория. Они – субъективная реальность и лишь попытка описать эту территорию.

Объективная реальность, или территория как таковая, состоит из принципов-маяков, которые управляют человеческим развитием и счастьем и которые представляют собой естественные законы, пронизывающие ткань каждого цивилизованного общества на всем протяжении истории и составляющие корни каждой прочной и процветающей семьи или организации. Степень точности, с которой наши умозрительные карты описывают территорию, не влияет на существование этой территории.

Реальность подобных принципов, или естественных законов, очевидна каждому, кто способен глубоко мыслить и изучать циклы исторического развития. Эти принципы постоянно возникают в поле зрения, и то, насколько члены общества понимают их и насколько способны соответствовать им, продвигает общество либо к выживанию и стабильности, либо к распаду и краху.

Принципы, о которых мы говорим сейчас, это не какие-нибудь эзотерические, таинственные или "религиозные" идеи. Ни один из принципов не является уникальной принадлежностью какого-либо вероисповедания или религии. Эти принципы являются частью чуть ли не каждой из основополагающих религий, равно как и большинства основополагающих философских и этических систем. Принцип золотой середины в разных религиях и является примером этого: это истины, не требующие доказательств.

Джон Темплтон "Всемирные законы жизни".

ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО

Какою мерою даете, такую воздается вам.

Иисус облек Золотое правило в свои собственные слова, и так или иначе оно отражено во всех основных религиях.

В ХРИСТИАНСТВЕ. Как хотите, чтобы с вами поступали люди, так и вы поступайте с ними.

В ИСЛАМЕ. Никого из вас нельзя считать правоверным, пока он не пожелает брату своему того, что желает себе.

В ИУДАИЗМЕ. Истинная роль жизни – охранять и делать другим то, что они сделали бы сами. Что больно вам, не делайте своим братьям. Вот весь закон, а все остальное – только комментарии.

В БУДДИЗМЕ. Не причиняй другим таких неприятностей, которые были бы неприятными для тебя.

В КОНФУЦИАНСТВЕ. Не делай другим того, чего не хотел бы, чтобы сделали тебе.

В БРАХМАНИЗМЕ. Вот суть долга: не делай другим ничего такого, что причинило бы боль тебе.

В ДАОСИЗМЕ. Считай приобретение своего соседа своим приобретением, а потерю своего соседа – своей потерей.

Можно сказать, что эти принципы, или естественные законы, являются частью человека, частью человеческого сознания, частью человеческой совести. Пожалуй, эти принципы характерны для каждого человеческого существа, независимо от условий его жизни и от его к ним отношения, даже если они окажутся подавленными и ослабленными этими условиями и личным неприятием.

К таким принципам относится и принцип *справедливости*, откуда проистекают все наши представления о равенстве и правосудии. Можно сказать, что детям присуще врожденное чувство справедливости, несмотря на малый опыт. Существует огромное разнообразие толкований справедливости и способов ее достижения, однако в самой идее справедливости никто не усомнится.

Следующий пример – такие принципы, как *честность и искренность*, создают основу доверия, без которого невозможно сотрудничество и долгосрочное развитие личности и межличностных отношений.

Принцип *соблюдения человеческого достоинства* – одна из *высших ценностей*. Эта ценность заложена в основу Декларации независимости США, в которой записано: "Мы считаем истиной, не требующей доказательств, что все люди созданы равными и наделены своим Создателем определенными неотъемлемыми правами, такими, как право на жизнь, свободу и стремление к счастью".

Принцип *служения* – это идея внесения вклада в общее дело.

Можно говорить и о принципе *потенциальных возможностей* – идея о том, что, находясь на начальной стадии развития, мы можем расти и развиваться, все шире и шире раскрывая свои потенциальные возможности и развивая свои способности. С потенциальными возможностями связан

принцип роста – процесс высвобождения потенциальных и развивающихся способностей, непременно требующий присутствия таких принципов, как *терпение, воспитание и воодушевление*.

Однако не все принципы становятся практическими. Практика, срабатывающая в одном случае, совсем не обязательно сработает в другом, что с готовностью подтвердят родители, которые пытались воспитывать второго ребенка по образцу первого.

В то время как практика в каждой ситуации различна, принципы являют собой глубинные, основополагающие истины, имеющие универсальное применение. Их можно применять к отдельным людям, к браку, к семье, к организациям. Если эти истины преобразуются в навыки, то они наделят людей возможностью осуществлять широкий спектр практик применительно к различным ситуациям.

Не для всех принципы являются ценностями. У воров могут быть свои ценности, однако они не нарушают те фундаментальные принципы, о которых мы говорим сейчас. Принципы – это территория ценности, это карты. Ценя верный принцип, мы приходим к истине – к пониманию явлений такими, какими они есть.

Жизнь человека подчиняется общим, универсальным принципам, на которых строится закон природы. Однако закон человеческого общества имеет другую основу. Он опирается на ценности, редко согласующиеся с фундаментальными принципами жизни.

Подумайте о парадигмах собственного мышления, и ответьте на вопросы:

Какими схемами вы пользовались в годы обучения?

Как вы готовились к экзаменам: заблаговременно или в последние дни (часы, минуты)?

Придерживались ли вы определенной системы или учились в авральном режиме, чтобы получить необходимый балл?

Удалось ли вам получить соответствующие знания, получив диплом?

Чему научили вас годы, проведенные в университете:

а) творческому мышлению;

б) правильной коммуникации в устной и письменной форме;

в) эффективному решению возникающих проблем?

В течение всей жизни каждый человек выбирает, как поступать в той или иной ситуации, но последствия наших поступков определяются отнюдь не нами, а универсальными законами и принципами. Чтобы чувствовать

себя хорошо, людям вовсе не обязательно показывать другим, что они не так правы, как вы. Каждому из нас хочется быть в гармонии или хотя бы в мире с собой и ощущать собственную правоту. Всю жизнь нам говорят, что мы ошибаемся и неверно поступаем. Тому, кто слышит это очень часто, уже недостаточно поступать правильно, ему необходимо, чтобы окружающие знали это. Другим необходимо убедить окружающих в собственной правоте и показать им, что они не правы. Однако подобного рода "победы" очень быстро ослабляют взаимоотношения людей и осложняют общение.

Наши верования не всегда совпадают с верованиями собеседника, но стоит ли доказывать свою правоту и убеждать его, что он заблуждается. Не лучше ли дать ему возможность рассказать о том, что он считает верным. Следует постараться понять, как сложились его верования, какие переживания сформулировали убеждения собеседника. В таких случаях необходимо проявлять особую доброжелательность, уважение, интерес и терпимость к партнеру.

Эти качества и отличают хороших коммуникаторов и людей, которые с любовью относятся к своим партнерам по общению, это и есть этика личности, а в ней – проявление этики характера личности.

Известно, что наши эмоции лежат в основе человеческого поведения. Наблюдая за поведением людей, их поступками и реакциями, мы замечаем определенные стереотипные модели. Людям, как правило, свойственны одни и те же эмоциональные реакции, проявляющиеся день за днем и из года в год. Эмоции – это та часть человеческой личности, которая с трудом поддается изменениям.

Любые человеческие взаимоотношения связаны с взаимными поступками, знанием и соблюдением принципов. Мы неизбежно и отдаем, и получаем – принцип *сева и жатвы*. На подсознательном уровне каждый человек ведет свой неписанный счет взаимных вкладов. Если вклады партнеров равны, взаимные отношения приносят радость и удовлетворение обеим сторонам. Если один из них отдает намного меньше другого, отношения, как правило, прерываются либо складываются крайне неудачно.

Знание универсальных принципов и знание того, *"что нужно делать"*, – отнюдь не одно и то же. Универсальные принципы показывают нам лишь то, как возникают явления и как все происходит в этом мире. Каждый человек наделен свободой воли и сам должен уметь выбирать как действия, так и поступки. Это есть наше право, но в то же самое вре-

мя и наша ответственность. Не следует искать совета у других людей. Однако необходимо наблюдать за ситуацией, учиться определять, что происходит вокруг нас на самом деле, и мы увидим, **"что нужно предпринять"**.

Законы природы настолько универсальны, что распространяются на все явления и события, и настолько специфичны, что действуют в каждом отдельном случае. Ответственность за свои поступки составляет основу сильного характера.

Принципы – это те направляющие человеческого поведения, которые, бесспорно, обладают устойчивой и постоянной ценностью. Они фундаментальны и практически неоспоримы, потому что очевидны. Наипростейший способ понять очевидность принципов – это просто прикинуть всю абсурдность попытки жить эффективно, руководствуясь тем, что противоречит этим принципам. Сомневаются, чтобы кто-нибудь всерьез счел несправедливость, обман, низость, посредственность или вырождение надежной основой длительного счастья и успеха. Хотя люди могут спорить о том, как определяются, проявляются или осуществляются эти принципы, но внутренне все осознают и все убеждены в том, что эти принципы существуют.

Чем теснее наши *карты*, или парадигмы, связаны с этими естественными законами, тем более точными и функциональными они являются. Точная карта окажет гораздо большее воздействие на нашу личную и межличностную эффективность, чем любые усилия, направленные на изменение наших установок и поведения.

2.2. Характер и принципы эмпатического общения

Привлекательность *этики личности*, соблазнительность ее для многих заключаются в кажущейся возможности достижения с помощью быстрых и легких способов высокого уровня жизни, персональной эффективности и глубоких взаимоотношений с другими людьми, минуя естественный процесс работы и роста.

Этика личности – это символ, лишенный содержания. Это не инструкция "Как – быстро – стать – богатым", обещающая "достаток без усилий". Может даже показаться, что она срабатывает, но человек при этом на самом деле не изменяется.

Этика личности в то же время иллюзорна и обманчива. А попытка достичь высоких результатов методами быстрого действия окажется столь

же успешной, как и попытка попасть в нужное место в чужом городе, пользуясь картой другого города.

Цитируя Эриха Фромма, разглядевшего своим пронизательным взглядом причины и следствия этики личности, можно охарактеризовать современного человека: "Сегодня мы имеем дело с индивидуумом, ведущим себя подобно автомату, который не знает и не понимает самого себя. Знает он лишь того человека, которого ожидают в нем видеть, – человека, чей язык общения заменен бессмысленным лепетом, чей живой смех заменен синтетической улыбкой, чья истинная боль сменилась чувством тупого отчаяния. Об этом человеке могут быть сказаны две вещи. Первое – что он страдает от утери непосредственности и индивидуальности, а это может оказаться неизлечимой болезнью. Второе – он существенно не отличается от нас и миллионов тех, кто ходит по этой земле".

В жизни каждого человека присутствуют последовательные стадии роста и развития. Ребенок учится переворачиваться на животик, садиться, ползать, затем ходить и бегать. Каждый шаг важен, и на каждый требуется время. Ни единого шага пропустить нельзя.

Это относится ко всем фазам жизни, ко всем областям развития, будь то обучение игре на фортепиано или эффективному общению с коллегой по работе. Это верно как по отношению к отдельной личности, так и в отношениях внутри организации.

Мы понимаем этот *принцип процесса* и принимаем его как факт для мира физических явлений. Гораздо труднее понять этот принцип применительно к эмоциональной сфере, к сфере человеческих отношений или к характеру личности. Но даже если мы сможем понять это, то принять *это* и жить в соответствии с *этим пониманием* окажется еще более трудной задачей. Вот почему иногда мы ищем более короткий путь и надеемся получить желаемый результат, перескочив через несколько жизненно важных ступенек и сэкономив на этом время и силы.

Когда же мы пытаемся сократить естественный процесс нашего роста и развития? Представьте, что, будучи весьма средним игроком в теннис, вы решили поразить окружающих, выступая в соревнованиях с мастерами. К чему это приведет? Разве одно только позитивное мышление позволит вам эффективно противостоять профессионалу?

Что будет, если вы сможете убедить своих друзей, что играете на фортепиано на уровне концертирующего исполнителя, в то время как в действительности ваше место среди начинающих?

Ответ очевиден. Просто невозможно нарушать, игнорировать, сокращать этот естественный процесс развития. Это противоречит природе, и попытка найти короткую дорогу к успеху приведет лишь к разочарованию.

Если в любой сфере деятельности человек по десятибалльной шкале находится на отметке "два" и хочет передвинуться на отметку "пять", то сначала надо сделать шаг к отметке "три". *Путешествие в тысячу миль начинается с первого шага*, и в каждый момент может делаться только один шаг.

Если вы не покажете преподавателю, на каком уровне находитесь, задавая вопросы или признаваясь в своем незнании, вы никогда не научитесь расти. Долго притворяться нельзя, ведь все непременно откроется. Признание собственной необразованности часто является первым шагом к образованию. Торо Г. Д. говорил: *"Ну как не позабыть о нашей необразованности, осознание которой так необходимо для роста, если мы все время пользуемся своими знаниями!"*

Вспоминается случай, когда две молодые девушки, дочери моего друга, пришли ко мне в слезах, жалуясь, что их отец с ними суров и совсем их не понимает. Они боялись быть откровенными с родителями, опасаясь последствий. Но в то же время им были очень нужны родительские любовь, понимание и подсказка.

Чтобы отношения с женой, мужем, детьми, друзьями или коллегами были эффективными, мы должны научиться слушать. А это требует от нас эмоциональной силы. Слушать – это значит быть терпеливым, открытым, иметь желание понять, то есть иметь свойства высокоразвитого характера. Гораздо проще действовать с низкого эмоционального уровня, давая при этом советы высокого уровня.

В случае с теннисом или фортепиано уровень нашего развития становится совершенно очевидным, так как тут притворяться невозможно. Однако в сфере характера и эмоционального развития не все так очевидно. Мы можем "принять позу" перед тем, кто нас плохо знает или перед коллегой. Мы можем притвориться. И на какое-то время у нас что-то, может быть, получится, по крайней мере на публике. Мы даже, возможно, обманем самих себя. И тем не менее можно быть уверенным, что большинство

из нас прекрасно знают, что мы из себя представляем на самом деле, и думаем, что многие из тех, с кем мы живем и работаем, знают это тоже.

Мы все имеем возможность наблюдать последствия попыток укоротить естественный процесс роста в сфере бизнеса, когда руководство пытается "купить" новую культуру высокой производительности, качества, морали и обслуживания клиентов с помощью ярких речей, обучения улыбаться, внешнего контроля или же посредством укрупнений, объединений, отделений и других структурных изменений – популярных и непопулярных. Эти руководители не обращают внимания на то, что подобные манипуляции порождают атмосферу низкого доверия. Если эти методы не срабатывают, то они ищут другие техники и приемы из арсенала *этики личности*, которые, в свою очередь, тоже будут игнорировать и нарушать естественные принципы и процессы, служащие основой культуры высокого доверия. Все это говорит о том, что отсутствие внутренних моральных принципов и установок порождает как бы "жизнь в кредит" – ощущение того, что у тебя не хватает сил для принятия единственно правильного волевого решения. А, занимая силу, создаешь слабость.

Слабость занимающего силы объясняется тем, что увеличивается его зависимость от внешних факторов. Слабей становится и тот, кто вынужден подчиняться, так как это сковывает рост, развитие независимого мышления и внутренней дисциплины. И в конечном счете ослабевают сами взаимоотношения. Сотрудничество уступает место страху, и оба человека становятся более эгоистичными и агрессивными.

Но что же происходит тогда, когда сам источник, откуда "занята" сила, будь то огромный рост или физическая мощь, позиция, авторитет, какой-то документ, атрибуты высокого положения, внешность или прежние достижения, изменяется или перестает существовать вовсе.

Когда отношения натянуты и атмосфера накалена эмоциями, попытка учить часто воспринимается как форма отчуждения и неприятия.

Если мы хотим реально помочь нашим близким или подчиненным расти, необходимо быть достаточно терпеливыми, чтобы позволить им испытать чувство собственности, и достаточно мудрыми, чтобы научить их дару давать, показывая это личным примером.

Всех очень интересует, когда что-то хорошее происходит в жизни отдельных людей, семей или организаций, опирающихся на твердые прин-

ципы. Всех восхищают сила и зрелость таких руководителей, гибкость и синергетическая культура таких организаций.

Люди тут же задают вопрос, который четко выявляет их основную парадигму: *"Как это вам удастся? Научите меня своей методике!"*. На самом деле это означает: *"Дайте мне совет или решение, с помощью которого я смогу быстро облегчить свою собственную тяжелую ситуацию!"*.

И найдутся такие учителя, которые обучат их тому, о чем они просят. Освоенные же навыки и техники в течение короткого промежутка времени могут показать результат. С помощью этого "социального аспирина", возможно, даже удастся снять некоторые острые проблемы. Однако основная хроническая причина останется, и постепенно появятся новые болезненные симптомы. Чем больше люди привержены к быстрым решениям и чем больше они концентрируются на острых проблемах, тем в большей степени сам этот подход усугубляет хроническое, болезненное состояние.

То, как мы видим проблему, и есть проблема. Часто мы слышим как говорит руководитель:

– Я прослушал несколько курсов обучения эффективному руководству кадрами. Я хочу, чтобы мои подчиненные работали с высокой отдачей, и изо всех сил стараюсь вести себя по отношению к ним дружелюбно и обращаться с ними правильно. Однако с их стороны я не чувствую никакой лояльности. По-моему, стоит мне заболеть и остаться на день дома, они попросту будут бить баклуши. Почему мне не удастся научить их быть самостоятельными и ответственными? Или, может, стоит подыскать других, которые обладают такими качествами?

Этика личности подсказывает ему, что он должен предпринять какие-то решительные действия: нужно "раскачать" подчиненных, "расшевелить" их мозги, чтобы те пришли в форму и ценили бы то, что имеют. Или же ему следует найти какую-то мотивирующую программу тренинга, которая бы заставила их работать с большей отдачей, или нанять новых сотрудников, которые работают лучше.

Так много нужно сделать дел, а времени вечно в обрез. Именно поэтому, видимо, мы спешим и ощущаем прессинг времени весь день, каждый день, семь дней в неделю.

Этика личности подсказывает нам, что должно найтись что-то, способное помочь нам более эффективно справляться с прессингом времени, – какие-то семинары или пособия по планированию времени.

Серьезным людям нужна суть, им нужен процесс. Им нужно нечто большее, чем средства первой помощи – социальный аспирин и социальный пластырь. Они хотят решать глубокие хронические проблемы и концентрироваться на принципах, дающих долгосрочные результаты.

Говоря об этике характера, следует сказать, что характер является фундаментом принципов человека, а все остальное возводится на этой основе. Для того чтобы срабатывала парадигма выигрыша, эффективные менеджеры уверяют, что для этого необходимы три свойства характера.

Цельность характера – это качество, определяющее ценность нашей личности. Такие навыки, как не быть рабом обстоятельств и начинать каждое дело, представляя конечную цель, помогают каждому из нас развивать и поддерживать цельность и единство личности. Если мы четко представляем себе наши ценности и ежедневно проактивно организуем свои действия с учетом этих ценностей, то мы развиваем самосознание и независимую волю, давая и выполняя свои обещания и обязательства.

Невозможно реализовать в своей жизни установку на выигрыш, если мы не имеем четкого, глубокого представления о том, из чего этот выигрыш состоит и как это гармонирует с нашими глубинными ценностями. И если мы не способны принимать на себя и выполнять обязательства, как в отношении самих себя, так и в отношении других, то эти обязательства становятся бессмысленными. Следует знать, что окружающие нас люди очень чувствуют неискренность, становятся осторожнее и занимают оборонительную позицию. И тогда отсутствует фундамент доверия, и подход к выигрышу превращается в неэффективную поверхностную технику. А краеугольным камнем в этом фундаменте должна быть цельность.

Зрелость характера. Зрелость – это баланс мужества и чуткости. Если человек способен мужественно выражать свои чувства и убеждения и одновременно быть чутким к чувствам и убеждениям собеседника, особенно если тема представляет большую важность для обеих сторон, то этот человек – зрелый.

Если проанализировать психологические тесты, применяемые при приеме на работу, продвижении по службе и в целях повышения квалификации, то обнаружим, что все они составлены так, чтобы оценить именно такую зрелость человека. Это может называться по-разному: *баланс силы личности и эмпатии, баланс уверенности в себе и уважения к другим, баланс заботы о людях и заботы о выполнении задачи*, – но все равно

за этим скрывается качество, которое можно назвать *балансом мужества и чуткости*.

Уважение к этому качеству прочно вплетено в ткань теории человеческого взаимодействия, управления и лидерства.

Пока мужество фокусируется на добывании золотых яиц, чуткость заботится о долгосрочном благополучии тех, кто помогает получать эти яйца.

Многие люди обладают дихотомическим мышлением – как бы в терминах "или – или". Они считают, что приятный человек не может быть жестким. Если человек хочет следовать установке на выигрыш, то ему следует быть не только приятным, но и мужественным. Нужно уметь не только сочувствовать другим, но и быть уверенным в себе. Нужно быть не только чутким и внимательным, но и смелым. Достижение этого баланса между мужеством и чуткостью является сутью истинной зрелости.

Чтобы компенсировать отсутствие в себе внутренней зрелости и эмоциональной силы, можно использовать силу своего положения и власть, воспользуясь поддержкой диплома или именем организации.

А для выигрыша существенно необходимы большое мужество и большая чуткость одновременно. Такой баланс является свидетельством истинной зрелости. Обладая этим свойством характера, человек способен слушать, сопереживать и понимать, но в то же время и мужественно отстаивать свою точку зрения.

Менталитет достаточности. Третьим свойством характера, необходимым для мышления на выигрыш, является менталитет достаточности – парадигма, в соответствии с которой в мире всего хватит на всех.

Большинство людей запрограммировано сценарием, который имеет название менталитета недостаточности. Такие люди смотрят на жизнь как на процесс поедания одного пирога на всех. И если кто-то отрежет себе больший кусок, то всем остальным достанется меньше.

Носителям менталитета недостаточности бывает очень трудно делиться признанием, доверием, властью или прибылью даже с теми, кто помогает им получать все это. Им также очень трудно бывает испытать искреннюю радость от успехов других людей, даже, а иногда в особенности, если это члены их же собственной семьи, близкие друзья или коллеги. Когда кто-нибудь удостоивается особого признания, если на кого-то обрушивается неожиданная удача или необыкновенный успех и кто-то сделал

открытие, людям с менталитетом недостаточности кажется, будто у них что-то отняли.

Хотя на словах они могут выражать свою радость в связи с успехами других людей, на самом же деле они с удовольствием съели бы их на ужин. Их представление о собственной ценности основывается на сравнении с другими людьми, а чужой успех в определенной степени означает для них собственное поражение. Отличников может быть несколько, но "лучший из лучших" – только один. "*Выиграть*" означает для них "побить".

Часто люди с менталитетом недостаточности живут с тайной надеждой, что других постигнет неудача, пусть небольшая, но достаточная, чтобы за их счет можно было сохранить свои позиции. Эти люди постоянно сравнивают и постоянно соревнуются. Все свои усилия они направляют на овладение вещами или другими людьми ради усиления чувства собственного достоинства.

Им хочется, чтобы все вокруг плясало под их дудку. Часто они стараются превратить окружающих в себе подобных и собирают вокруг себя одних подхалимов – тех, кто не смеет им перечить, кто слабее их.

Людям с менталитетом недостаточности трудно работать в команде, члены которой дополняют друг друга благодаря своим уникальным качествам. С точки зрения "недостаточников", различия являются признаком нарушения субординации и нелояльности.

Менталитет достаточности, с другой стороны, проистекает из глубокого внутреннего ощущения собственного достоинства и уверенности в себе. Результатом этой парадигмы, в соответствии с которой в мире всего хватит на всех, является способность делиться престижем, признанием, прибылью, правом участия в принятии решений. Это парадигма, в соответствии с которой открываются новые варианты, альтернативы и возможности для творчества.

Характер, обогащенный цельностью, зрелостью и менталитетом достаточности, обретает подлинность и естественность, которые имеют гораздо большее значение, чем владение (или невладение) любыми методиками взаимодействия с людьми.

Когда люди по-настоящему овладевают способностью мыслить в духе победы, они могут создавать свои собственные системы, необходимые для укрепления своих позиций. Например, они могут преобразовывать

ситуации конкуренции в ситуации сотрудничества и значительно повышать свою эффективность.

В бизнесе руководители могут приспособлять свои системы для создания высокоэффективных команд, члены которых могут работать сообща с целью превзойти требования тех стандартов, которые установлены внешней средой. В области образования преподаватели могут создавать системы оценки учеников, основанные на их индивидуальных достижениях и согласованных с ними критериях, и могут побуждать студентов к сотрудничеству и оказанию друг другу помощи в овладении знаниями.

Программа на выигрыш возлагает на отдельного человека ответственность за достижение согласованных результатов в рамках оговоренных правил и доступных ресурсов. Он делает человека ответственным за выполнение своей работы и оценку своих результатов.

Установка на выигрыш – это всеобъемлющая парадигма взаимодействия между людьми. Она является продуктом цельного и зрелого характера и менталитета достаточности. Она произрастает из отношений, основанных на высоком доверии, и находит воплощение в соглашениях, которые эффективно проясняют, управляют ожиданиями и их осуществлением.

2.3. Новый уровень мышления

Альберт Эйнштейн заметил: "Наиболее важные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором мы были, когда создавали их".

Когда мы, глядя вокруг и внутрь себя, обнаруживаем проблемы, созданные во время нашей жизни под знаком *этики личности*, мы начинаем осознавать, что это – глубокие, фундаментальные проблемы, которые невозможно решить на том поверхностном уровне, на котором они создавались.

Чтобы решить эти глубокие проблемы, нам необходим новый, более глубокий уровень мышления – парадигма, основанная на принципах, которые подробно описывают территорию аффективного человеческого бытия и взаимодействия. Это подход "изнутри – наружу", который означает, что начинать надо с самого себя, более того, начинать надо с самой глу-

бинной части самого себя – со своих парадигм, своего характера и своих мотивов.

Этот подход говорит, что, если хочешь иметь счастливый брак, будь сам таким человеком, который излучает позитивную энергию и избегает негативной, ни в коем случае не усиливая ее. Если хочешь иметь приятное общение и дружеские отношения со своим ребенком, сам будь более понимающим, сочувствующим, последовательным, любящим родителем. Если хочешь иметь больше свободы, больше простора в своей работе, сам будь более ответственным, более полезным работником, готовым помочь другим. Если хочешь, чтобы тебе верили, сам будь достоин доверия.

Если тебе нужна вторичная значимость – признание твоего таланта, сначала сосредоточься на первичном – на этике своего характера.

Подход "изнутри – наружу" говорит, что победе общественной предшествует победа личная, что способности давать и выполнять обещания, данные другим, предшествует способность давать и выполнять обещания, данные самому себе. Этот подход говорит, что нелепо ставить личность впереди характера, пытаться улучшить отношения с другими, не улучшив самого себя.

Подход "изнутри – наружу" – это продолжительный процесс обновления, основанный на естественных законах, управляющих ростом и развитием человека. Это восходящая вверх спираль роста, ведущая к более высоким формам – ответственной независимости и эффективной взаимозависимости.

В течение всей жизни каждый человек имеет возможность соприкоснуться в жизни со множеством людей – удивительных, талантливых, людей, которые всей душой стремятся к счастью и успеху, людей ищущих, людей поразительных. Со многими из них автору этой книги посчастливилось работать.

Очень редко приходится видеть, чтобы серьезные решения проблем, долгосрочное счастье или успех приходили "снаружи – внутрь".

Зато я видела, что результатом влияния парадигмы "снаружи – внутрь" неизменно оказывались несчастные люди, ощущающие себя парализованными жертвами и зацикленные на тех слабостях других людей и на тех внешних обстоятельствах, которые они считали повинными в своих бедах. Мы знаем несчастливые браки, в которых каждый из супругов ожидает перемен от другого, в которых каждый перечисляет "грехи" другого, в которых каждый пытается переделать другого.

Для большинства людей сдвиг парадигмы в сторону к "изнутри – наружу" драматически сложен. Это объясняется, главным образом, сильным влиянием запрограммированности и существующей социальной парадигмой *этики личности*.

Однако, исходя из собственного опыта, авторы убеждены, что многие из принципов существуют глубоко внутри нас, в нашем сознании и в нашем здравом смысле. Для того чтобы распознать их и развить, чтобы использовать их в соответствии с нашими глубочайшими нуждами, мы должны научиться мыслить по-иному, сдвинуть наши парадигмы на новый, более глубокий уровень – "изнутри – наружу".

Если мы искренне будем стараться понять и встроить эти принципы в нашу жизнь, то, авторы убеждены, мы со все большей глубиной будем открывать для себя истину, заключенную в словах Элиота Т. С.: *"Мы не должны останавливаться в своих поисках. И в конце их мы прибудем на то же место, с которого начали, и впервые познаем его по-настоящему"*.

2.4. Эффективные навыки

*Наша суть отражается
в наших повторяющихся действиях.
Отсюда совершенство есть
не действие, а привычка.*

Аристотель

В основе своей наш характер составлен из наших привычек. *"Посеешь мысль, пожнешь действие; посеешь действие, пожнешь привычку; посеешь привычку, пожнешь характер; посеешь характер, пожнешь судьбу"*, – гласит афоризм.

Привычки – мощные факторы нашей жизни. Эти устойчивые и часто неосознанные шаблоны поведения постоянно, день за днем, выражают наш характер и порождают нашу эффективность или неэффективность.

Великий просветитель Хорейс Манн говорил, что: *"Привычки подобны канату. Мы плетем и плетем его изо дня в день, и скоро его уже невозможно разорвать"*. Привычками можно овладевать, а можно от них и избавляться. Но мы знаем также, что это не получается сделать быстро, в одночасье это длительный процесс, требующий серьезных обязательств перед самим собой.

Привычки обладают огромной силой притяжения – гораздо большей, чем многие могут себе представить. Отказ от таких противоречащих основным принципам человеческой эффективности привычек, как откладывание на потом, нетерпимость, критиканство и эгоизм, требует большего усилия воли и некоторых изменений в нашей жизни.

Чтобы в своей жизни что-то превратить в *навык*, необходимы все три компоненты – знания, умения и желания.

Навыки – это не набор отдельных психологических техник или формул. *Находясь в гармонии с естественными законами развития, они предлагают ведущий от простого к сложному, последовательный и в высшей степени интегрированный подход к развитию персональной и межличностной эффективности. Они продвигают нас вперед по оси зрелости от зависимости к независимости и к взаимозависимости.*

Каждый из нас начинает жизнь младенцем, полностью зависимым от окружающих. Нами руководят, нас воспитывают и о нас заботятся близкие. Без этой заботы мы прожили бы всего несколько часов, от силы несколько дней.

Затем проходят месяцы, годы, и мы становимся все более и более независимыми как в физическом или умственном, так и в эмоциональном и финансовом смыслах – и вот, наконец, способны сами заботиться о себе, сами управляем своими поступками и можем полагаться на самих себя.

Становясь старше и набираясь зрелости, мы все более отчетливо осознаем, что в природе все взаимозависимо, что существует некая экологическая система, которая управляет природой, и в том числе человеческим обществом. Затем мы обнаруживаем, что самые высокие наши достижения невозможны без взаимоотношений с окружающими, – а значит, человеческой жизни также присуща взаимозависимость.

Наше развитие от младенца до взрослого человека протекает в соответствии с законами природы. И это развитие включает в себя много измерений. Скажем, достижение полной физической зрелости вовсе не обязательно сопровождается одновременно эмоциональной и умственной зрелостью. С другой стороны, физическая зависимость личности вовсе не означает, что личность является недостаточно зрелой умственно или эмоционально.

Взаимозависимым людям необходимы другие, чтобы получить то, что им нужно. Независимые могут получить все, что им нужно, благодаря

собственным усилиям. Взаимозависимые люди объединяют свои усилия с усилиями других, чтобы достичь наивысшего успеха.

Если я зависим в физическом смысле (парализован или имею какое-то физическое отклонение), тогда ты необходим мне для помощи.

Если я зависим в эмоциональном плане, тогда мое чувство достоинства и уверенности в себе зависит от твоего мнения обо мне.

Если я тебе не нравлюсь, то меня это убивает.

Если я зависим в интеллектуальном смысле, я рассчитываю на то, что ты будешь думать за меня, что ты обдумаешь все нюансы и проблемы моей жизни.

Если я независим в физическом отношении, то я могу прекрасно все делать сам.

Если я (в интеллектуальном отношении) могу мыслить самостоятельно, мне подвластны разные уровни абстрактного мышления. Я умею мыслить творчески и аналитически, а также формулировать и излагать свои мысли в понятной форме.

Если я независим в эмоциональном отношении, то все мои утверждения и поступки порождены моими внутренними основаниями. Я сам управляю своими действиями. Мое чувство достоинства не зависит от того, хорошо или плохо ко мне относятся или обращаются со мной окружающие.

Нетрудно заметить, что независимость требует большей зрелости, чем зависимость. Независимость – это наиважнейшее наше достижение в самих себе. Однако независимость – не предел совершенства.

Достижение независимости является целью многих социальных движений и отдельных людей. Большинство рекомендаций по самосовершенствованию независимость ставится на пьедестал, в то время как коммуникации, работе в команде и взаимодействию отводится менее значительная роль. В большой степени сегодняшний акцент на независимость является нашей реакцией на зависимость – на то, что другие управляют нами, определяя нашу жизнь, используя нас и нами манипулируя.

Недопонимание концепции "взаимозависимости" приводит к тому, что это слово ассоциируется у многих с зависимостью. Вот почему мы видим людей, которые зачастую по причине эгоизма снимают с себя любую социальную ответственность, – и все это во имя независимости.

Реакция людей, выражающаяся в "срывании оков", в "высвобождении", "самоутверждении" и "делании по-своему", часто скрывает более

глубокие их зависимости, от которых убежать невозможно, потому что они скорее внутренние, чем внешние. Эти зависимости проявляются, например, тогда, когда мы позволяем недостаткам других людей разрушать нашу эмоциональную жизнь или чувствуем себя жертвой людей или событий, которые нам неподвластны.

Конечно, изменение внешних обстоятельств может быть необходимым. Однако проблема зависимости – это вопрос зрелости личности, который мало связан с внешними обстоятельствами. Даже при благоприятных обстоятельствах незрелость и зависимость часто сохраняются.

Истинная независимость характера побуждает действовать нас самих, а не быть под воздействием. Она освобождает нас от нашей зависимости от обстоятельств и других людей и является достойной, несущей раскрепощение целью. Однако независимость не является конечной целью эффективной жизни.

Однако для взаимозависимой действительности одного только независимого мышления мало. Независимые люди, недостаточно зрелые для того, чтобы думать и действовать взаимозависимо, могут хорошо работать индивидуально, но не могут быть хорошими лидерами или членами команды. Они не руководствуются парадигмой взаимозависимости, которая необходима для удачи в браке, в семье или внутри какой-либо организации.

Жизнь по своей природе в высшей степени взаимозависима, и пытаться достичь максимума эффективности посредством независимости – это то же, что играть в теннис клюшкой для гольфа – предметом, для этого совершенно неподходящим.

Взаимозависимость – это тот выбор, который способен сделать лишь независимый человек.

Взаимозависимость – гораздо более зрелая, более прогрессивная концепция.

Если я взаимозависим физически, то при том, что я уверен в себе и работоспособен, я также понимаю, что мы с тобой, работая вместе, можем сделать гораздо больше, чем я один, даже если я очень постараюсь.

Если я взаимозависим эмоционально, то при том, что я обладаю чувством собственного достоинства, я еще осознаю потребность отдавать и любить других, а также быть любимым.

Если я взаимозависим интеллектуально, я сознаю, что для обогащения своих мыслей мне надо заимствовать все лучшее, что есть у других.

Будучи личностью взаимозависимой, человек получает возможность щедро и осмысленно делиться с другими всем, чем обладает сам, и имеет доступ к неисчерпаемым ресурсам и возможностям других людей, что порождает конструктивный ум.

Зависимые люди не могут выбрать для себя взаимозависимость. У них на это не хватит характера, они недостаточно владеют собой.

Навыки продвигают личность от зависимости к независимости. Эти навыки – суть развития характера, наши *личные победы*.

Личные победы предшествуют победам общественным. Как не собрать урожая, не посадив семени, так и в этом процессе невозможно изменить последовательность действий. Это процесс "изнутри – наружу".

Став по-настоящему независимым, вы закладываете фундамент для эффективной взаимозависимости. У вас появляется основа характера, опираясь на которую вы можете эффективно работать над личностными аспектами, ориентированными на *общественные победы*. К этим победам, связанным с работой в команде, взаимодействием и коммуникацией, ведут навыки.

Прежде чем работать над одними навыками, необходимо достичь совершенства в овладении другими. Понимание их последовательности поможет вам управлять своим развитием более эффективным образом.

Являясь частицей взаимозависимого мира, мы ежедневно с этим миром взаимодействуем. Однако горячие проблемы этого мира способны с легкостью затмить хронические причины, кроющиеся в характере. Понимание того, как наша сущность влияет на каждое взаимозависимое взаимодействие, поможет вам направлять свои усилия последовательно и в гармонии с естественными законами развития и *навыками обновления* – регулярного, сбалансированного обновления. Навык обновления – это навык постоянного совершенствования, который создает восходящую спираль роста, поднимающую нас на новые уровни понимания и применения каждого из навыков по мере их освоения.

Эффективные навыки, базируясь на принципах, приносят наилучшие из возможных долгосрочные результаты. Они становятся основой характера, средоточием *точных карт*, с помощью которых человек может

эффективно разрешать проблемы, наращивать возможности и постоянно открывать и встраивать в восходящую спираль роста новые принципы.

Они являются навыками эффективности еще и потому, что основаны на парадигме эффективности, которая находится в гармонии с естественным законом – принципом эффективности. Этот принцип легко понять, вспомнив басню Эзопа о гусыне и золотых яйцах.

Эта басня повествует о том, как бедный крестьянин в один прекрасный день обнаруживает в гнезде своей любимой гусыни сверкающее золотое яйцо. Сначала он решает, что это чья-то шутка. Однако, прежде чем выбросить яйцо, он одумывается и решает отнести его к ювелиру, чтобы проверить.

Оказывается, что яйцо из чистого золота! Крестьянин не может поверить в свою удачу. Еще более изумляется он на следующий день, когда все, что было вчера, повторяется. Отныне каждое утро, едва открыв глаза, крестьянин спешит к гусыне и находит очередное золотое яйцо. Он становится очень богатым, все происходит точно в сказочном сне.

Однако вместе с богатством приходят алчность и нетерпение. Крестьянин уже не может ждать по целому дню, чтобы получить очередное золотое яйцо. Он решает убить гусыню и добыть все яйца разом. Но когда он разрезает живот гусыни, внутри оказывается пусто. Нет больше золотых яиц, и нет больше возможности получать их в будущем. Крестьянин убил гусыню, несшую золотые яйца.

Основой этой басни является естественный закон, принцип, основное определение эффективности. Большинство людей видит эффективность, исходя из парадигмы золотого яйца: чем больше ты производишь, чем больше делаешь, тем выше твоя эффективность.

Но, как показывает эта басня, истинная эффективность является функцией двух элементов: полученного результата (золотых яиц) и ресурсов и средств, позволяющих его получить (гусыня).

Если человек принимает такую модель поведения, которая сосредотачивается только на золотых яйцах и пренебрежении к гусыне, то вскоре он останется без ресурсов, производящих золотые яйца. С другой стороны, если он будет заботиться только о гусыне, забыв про золотые яйца, то скоро не сможет прокормить и себя и гусыню.

Существует три основных типа ресурсов: *физический, финансовый и человеческий*.

Возьмем, например, такой физический ресурс, как электрическую газонокосилку. Если постоянно пользоваться ею, ничего не делая для поддержания ее работоспособности, косилка

проработает пару сезонов, после чего станет давать сбои и сломается. Если же попытаться "оживить" ее, проведя полное техническое обслуживание и заточив ножи, окажется, что мотор утратил половину своей изначальной мощности. Косилка станет практически непригодной.

Но если вовремя инвестировать в ресурсы и средства, для того чтобы подольше сохранить и поддержать газонокосилку в рабочем состоянии, можно было бы наслаждаться получаемым результатом – ухоженным газоном. Вместо этого придется израсходовать на замену газонокосилки гораздо больше времени и денег, чем было бы потрачено на ее своевременное техническое обслуживание в течение всего длительного срока ее жизни.

Стремясь к быстрой отдаче или к мгновенным результатам, мы часто разрушаем дорогие *физические ресурсы* – автомобиль, компьютер, оборудование, даже собственное тело и окружающую среду. А поддержание баланса позволяет сделать использование физических ресурсов гораздо более эффективным.

Такое же сильное влияние баланс между результатом и необходимыми ресурсами оказывает на эффективность использования *финансовых ресурсов*. Как часто люди путают капитал с дивидендами! Вам приходилось когда-нибудь покушаться на свой основной капитал, с тем чтобы поднять свой уровень жизни, получить больше золотых яиц? Уменьшающийся капитал имеет уменьшающуюся возможность производить дивиденды или доход. И вот истощенный капитал все тает и тает, и, наконец, его не хватает даже на покрытие насущных потребностей.

Наиважнейшим финансовым ресурсом является наша собственная способность зарабатывать деньги. Если мы не инвестируем постоянно в улучшение наших собственных ресурсов, мы крайне ограничиваем свои возможности. Мы заперты в рамках текущей ситуации и испытываем сильнейшее беспокойство по поводу того, что подумает о нас наша организация или наш начальник, мы экономически зависимы и все время вынуждены защищаться, что оказывается неэффективным.

Для *человеческих ресурсов* баланс имеет столь же фундаментальное значение. Он даже более важен, поскольку именно человек управляет физическими и финансовыми ресурсами.

Если двое людей, состоящих в браке, в большей степени пекутся о добывании для себя золотых яиц, нежели о поддержании тех отношений, благодаря которым такое возможно, они часто становятся бесчув-

ственными и невнимательными, пренебрегают проявлениями доброты и знаками внимания, столь необходимыми для создания глубоких отношений. Они начинают манипулировать друг другом, концентрироваться только на своих собственных нуждах, отстаивать свою позицию и выискивать наглядные примеры неправоты своего партнера. Любовь, красота, нежность и непосредственность – все это начинает меркнуть. "Гусыня" чахнет день ото дня.

Это же можно сказать об отношениях родителей и детей. Когда дети малы, они очень зависимы и беззащитны. И так легко пренебречь развитием (обучением) ребенка, общением с ним, слушанием и пониманием его. Но гораздо проще воспользоваться своим положением и управлять ребенком, чтобы заставить его делать то, что мы хотим. Мы больше, мы умнее и мы *правы*, всегда правы. Если надо, то можно и прикрикнуть на них, припугнуть и тем самым настоять на своем.

А еще можно детям во всем потакать. Польстившись на золотые яйца популярности, детям можно угождать и все им разрешать. Тогда они вырастут недисциплинированными, неответственными, лишенными внутренних критериев поведения.

То же самое происходит в отношениях начальник – подчиненный.

Любой из этих подходов – авторитарный или вседозволяющий – говорит о том, что у вас менталитет золотого яйца. Вы хотите руководить либо хотите нравиться. Но что же в это время происходит с нашей гусыней? Каким чувством ответственности, какой самодисциплиной, уверенностью в способности сделать правильный выбор или достичь важную цель будет обладать ваш ребенок несколько лет спустя? А как насчет ваших с ним отношений? Достигнув трудного подросткового возраста, поры кризиса личности, будет ли его опыт взаимоотношений с нами говорить ему, что мы будем его слушать без осуждения, что мы по-настоящему глубоко его любим и ценим как личность, что нам во всем можно довериться? Будут ли наши с ним отношения достаточно прочны, чтобы мы могли достучаться до него, общаться с ним, влиять на него?

Предположим, мы хотим, чтобы дочь убрала в своей комнате.

Наша дочь – та гусыня, тот ресурс, который производит золотые яйца.

Если ресурс и результат находятся в балансе, то дочь уберет в комнате с радостью и без всякого напоминания, поскольку она считает это своей обязанностью, а ее внутренняя дисциплинированность побуждает ее свои обязанности выполнять.

Наша дочь – ценный ресурс. Она – гусыня, способная нести золотые яйца.

Однако, если наша родительская парадигма сконцентрирована только на результате, на том, чтобы комната была непременно убрана, то мы будем долго ворчать на дочь, добиваясь выполнения этой работы, иногда доходя до угроз и крика. И, стремясь получить золотое яйцо, мы наносим ущерб даже здоровью гусыни.

Попробуйте перенести эту же канву на вашу организацию, кафедру, отдел.

Одним из чрезвычайно ценных свойств всякого точного принципа является то, что он применим в самых разнообразных ситуациях. В рамках этого учебного пособия авторам бы хотелось поделиться с вами некоторыми способами, с помощью которых эти принципы можно применять как к отдельным индивидуумам, так и в организациях.

Если люди пренебрегают балансом между результатом и ресурсами при использовании физических ресурсов в организациях, они тем самым снижают эффективность данной организации и часто оставляют другим умирающую гусыню.

Представим, что человек, отвечающий за использование физического ресурса, например станка, стремится произвести благоприятное впечатление на свое начальство. Предположим, что компания стремительно растет и продвижения по службе происходят быстро. Человек работает с полной отдачей – никаких простоев, никаких перерывов для ухода за станком. Он использует станок днем и ночью. Производительность высокая, затраты падают, доходы растут с космической скоростью. В кратчайший срок работник получает повышение. Золотые яйца получены! Ура!

Но представьте себе, что сменяете его у станка вы. Вам в наследство достается совершенно больная гусыня – станок, который к тому времени уже износился и начинает давать сбои. Вам приходится много времени и средств тратить на техническое обслуживание. Затраты растут с космической скоростью, доходы резко падают. Кого же винят в потерях золотых яиц? Вас. Ваш предшественник уничтожил станок, но бухгалтерская система информирует только о количестве произведенной продукции, затратах и доходе. Примером может стать любая отрасль промышленности, в том числе и государство в целом.

Поддержание баланса имеет особую важность в отношении человеческих ресурсов организации – клиентов и сотрудников.

В городе было одно кафе, которое славилось приготовлением фирменного супа и в обеденное время в нем всегда было много посетителей. Потом кафе было продано, а новый хозяин решил заняться добыванием золотых яиц, добавляя в суп воду. В течение месяца снижение затрат при сохранившемся обороте приносило очень высокие прибыли. Однако постепенно клиенты стали уходить. Доверие было подорвано, и бизнес был практически сведен к нулю. Новый хозяин отчаянно пытался исправить ситуацию, но пренебрежительное отношение к клиентам привело к подрыву их доверия и, как следствие, к утрате очень важного ресурса – преданности клиента. Не стало гусыни, способной нести золотые яйца.

Есть организации, в которых очень много говорят о клиентах, при этом совершенно пренебрегая теми, кто с ними взаимодействует, – собственными сотрудниками. Принцип-баланс гласит: *всегда обращайтесь со своими сотрудниками так, как вы хотите, чтобы они обращались с вашими лучшими клиентами.*

Можно купить руки человека, но купить его сердце мы не сможем. Его сердце – это то место, где обитают его энтузиазм и преданность. Можно купить его спину, но не возможно купить его голову, а именно в ней сосредоточены творчество, мастерство и изобретательность.

Забота о ресурсе заключается в том, чтобы обращаться со своими сотрудниками так же, как и с клиентами, поскольку они добровольно отдают вам лучшее, что у них есть, – сердца и головы.

Подтверждение этого принципа можно наблюдать и в своей жизни, когда в стремлении добыть побольше золотых яиц мы жжем свечу с обеих сторон и в результате заболеваем, лишаемся сил и оказываемся больше ни на что не способными. Или, наоборот, когда, хорошо выспавшись за ночь, мы просыпаемся готовыми работать с утра до позднего вечера.

Мы убеждаемся в правоте этого принципа тогда, когда, отстаивая свою правоту, оказываем на кого-то давление и вдруг чувствуем, что в отношениях возникает пустота, или когда, инвестируя свое время в создание прочных отношений, вдруг обнаруживаем, что наше желание и способность работать вместе, взаимодействовать и общаться перешли на качественно новый уровень.

Таким образом, баланс между результатом и использованием необходимого ресурса представляет собой самую суть эффективности. Это правило действует в любой сфере жизни. Независимо от того, соблюдаем мы это

правило или нет, оно существует. Это маяк, это парадигма, лежащая в основе всех навыков.

2.5. Базовые принципы определения цели

Махатма Ганди говорил, что человечество погубят семь смертных грехов:

богатство без труда;
удовольствие без совести;
знание без характера;
бизнес без морали;
наука без человечности;
религия без жертвенности;
политика без принципов.

Следует обратить внимание, что все семь грехов связаны с социальными и политическими обстоятельствами. Следует заметить также, что "противоядие" каждого из смертных грехов базируется на естественных принципах и законах, а не на социальных ценностях.

Богатство без труда. Сегодня существует много людей, обретающих богатства, действительно, без труда, зарабатывая большие деньги без уплаты налогов, пользуясь бесплатными государственными программами и всеми благами других граждан, не принимая на себя ни малейшей личной ответственности.

О среднем и малом бизнесе, да и, скорее всего, о чистом бизнесе вообще речь не идет. Скорее это относится к практике получения чего-то за ничто – манипулирования рынками и государственной собственностью, людьми и вещами.

В 1980-х годах, часто называемых "десятилетием жадности", получили огромное распространение мошеннические системы быстрого обогащения. Таких надстроек было великое множество – это и банки, и предприятия сетевого маркетинга. Обещая обывателям несбыточное, они обогащались, выстраивая под собой структуру, которая кормит их, позволяя ничего не делать.

Такие призывы, как *"Вы можете разбогатеть, не прилагая особых трудов!"* или *"Вам даже не придется работать за эти деньги!"*, культивируют новые социальные нравы и нормы, уродующие человеческое сознание.

Читая о попавших в затруднительное положение предприятиях, мы нередко слышим откровенные признания директоров о том, что они вопреки естественным законам отошли от принципов и начали злоупотреблять займами и спекуляциями, потеряли связь с реалиями, слушая только себя. И теперь им приходится за это расплачиваться, вернее не им, а тем тысячам работников, отработывающим долги.

Удовольствие без совести. В последнее время все больше людей стремится к удовольствиям без совести, без чувства ответственности, пренебрегая интересами других.

Для незрелых, жадных и эгоистичных людей главный интерес представляют вопросы вроде "Какой мне от этого прок?", "Это мне не доставит удовольствия?", "А что я от этого буду иметь?".

И опять примеров более чем достаточно. Все они из высших эшелонов власти – "лазаренковщина" не изжита, да наверное, еще и не скоро будет изжита. Все участники "лазаренковщины", как говорится, и ныне тут.

Удовольствия без совести – одно из главных искушений множества руководителей и представителей власти.

Соблазнительная суть этих предложений в следующем: "Все сделали свой путь сами. Теперь вы сами себе закон. Нет необходимости больше руководствоваться совестью".

А потому фото шестидесятилетних-семидесятилетних "героев" в компании привлекательных и юных дев никого уже не удивляют.

Знание без характера. Незнание опасно, потому что влечет некомпетентность. Но еще большую опасность несут знания без сильного, принципиального характера.

Чисто интеллектуальное развитие без сопутствующего развития характера человека сродни гоночной машине, за рулем которой сидит одуревший наркоман.

Общая система ценностей, признанная всеми, а это: *доброта, справедливость, чувство собственного достоинства, чувство вклада и цельность*, достойна развития. Поэтому и начинать всякий уровень образования следует с этих неоспоримых ценностей и следует внедрять их в систему просвещения и образования вплоть до повышения квалификации корпоративных кадров. Тогда, получая продукт, а из стен университетов это бакалавр, специалист или магистр, мы не скажем, что он заражен вирусом этого греха.

Бизнес без морали. Наверное, никто не будет оспаривать, насколько важным для успеха наших экономических систем является моральный фундамент бизнеса – а это и взаимные дружеские отношения, и дух доброжелательности и служения, и вклад в общее дело. Когда же мы игнорируем моральный фундамент и позволяем экономическим системам обходиться без нравственной опоры и непрерывного обучения, общество и бизнес скоро становятся аморальными и безнравственными.

В конечном счете, все экономические и политические системы строятся на нравственном фундаменте.

По Адаму Смиту, **каждая экономическая сделка является моральным испытанием: каждая сторона должна ощущать ее справедливость.**

Справедливость и доброжелательность в делах представляют краеугольные камни системы свободного предпринимательства.

А. Смит говорит о *каждой* сделке. Люди же говорят, что *большинство* их экономических сделок нравственны. Это подразумевает то, что остается еще нечто скрытое, секретное. Бизнес ведет двойную жизнь, а люди находят этому оправдание.

Когда в обществе накапливается много такой лжи, нравы и политика полностью порывают связь и с естественными законами, и с принципами. И это мы наблюдаем.

Наука без человечности. Если наука становится простой системой знаний и технологий, то она быстро вырождается. Технологии определяются парадигмами науки. Но если нет понимания высших человеческих ценностей, которым призваны служить технологии, мы становимся жертвами собственной технократии.

Часто мы видим людей, получивших высокое образование, карабкающихся по научным лестницам успеха, лишенным ступеньки, именуемой человечностью.

Среди того немногочисленного, что всегда остается неизменным, естественные законы и принципы – точка севера на компасе. Много другое поменяло лицо, но фундаментальные принципы по-прежнему применимы – время не властно над ними. И наука должна оставаться с человеческим лицом.

Религия без жертвенности. Кто-то из нас может быть активным верующим, но, не принося жертв, мир остается пассивным. Чтобы служить потребностям других людей, нужно принести в жертву, среди прочего, свою гордыню и предубежденность. А это для многих из нас высшая жертва.

Многие хотят иметь больше духовности, но для ее обретения не хотят пожертвовать порцией мяса в пост. Может быть, отсутствует культура знаний по религии, а может быть – просто культура. Это как кому удобно думать.

Политика без принципов. При отсутствии или размытости принципов нет и "точного севера", нет никаких ориентиров, на которые мог бы положиться человек.

И вот тогда человек фокусируется на этике личности, создавая имидж, хорошо продающийся на социальном и экономическом рынках. В течение многих лет мы наблюдаем многих политиков, которые тратят многие тысячи долларов на создание имиджа, пусть даже поверхностного, лишеного плоти, чтобы завоевать голоса и занять вождьеленное кресло. И когда это срабатывает, создается политическая система, действующая вне зависимости от естественных законов.

А чтобы иметь здоровое общество, нужно иметь социальную волю, систему ценностей, настроенную на правильные принципы. Только тогда наша собственная стрелка компаса будет указывать строго на север. И только тогда мы сможем ориентировать свою систему ценностей в этом направлении. Но если политическая воля оторвана от принципов, то это больная воля, так как она порождает больное общество, с искаженными ценностями или со звериным оскалом.

Принятие моральных принципов и безупречное следование им помогут вам избежать этих семи смертных грехов.

"А может и не таких уж и смертных", – подумает кто-то, и это его право.

Следует знать, что:

принципы – это вечные универсальные законы, расширяющие дееспособность людей. Люди, знающие эти законы, находят множество возможностей применения этих принципов для решения проблем в самых разных обстоятельствах;

принципы применимы всюду, во всевозможных обстоятельствах. Признавая принципы, мы привыкаем к ним и в результате они становятся для человека вполне естественными.

Морально-этические принципы, принятые духовным миром человека, необходимы для правильного определения своих целей. А точное определение целей может быть мощной силой, меняющей всю нашу жизнь. Существует

пять базовых принципов определения цели, имеющих существенное значение для достижения максимума.

Первый – это принцип *конгруэнтности*. Чтобы продемонстрировать все лучшее, на что мы способны, необходимо подогнать наши задачи и ценности таким образом, чтобы они точно соответствовали друг другу, как рука и перчатка. Наши ценности представляют наши глубочайшие убеждения об истинном и ложном, о хорошем и плохом, о важном и незначительном. Высокие результаты и большое самоуважение возможны только тогда, когда наши цели и ценности находятся в полной гармонии друг с другом.

Второй – принцип *определения цели*, или *персонального видения*, это принцип совершенства, или *область, в которой вы совершенны*. Каждый человек способен добиться совершенства в чем-то одном, а возможно и в нескольких направлениях. Отыскав свою область совершенства и посвятив всего себя развитию собственных талантов в этой области, человек реализовывает свой потенциал.

Наша область совершенства может меняться по мере развития нашей карьеры, но успеха добиваются только те, кому удается ее найти. И область совершенства каждой личности неизменно будет иметь отношение к такой деятельности, которая больше всего ей нравится и лучше всего удастся.

Третий принцип определения цели – это концепция *алмазной россыпи*. Это название – алмазная россыпь – пошло от речи, произнесенной Расселом Конвеллом. Произнесенная им речь имела такую популярность, что его просили повторить ее более пяти тысяч раз слово в слово.

В своей речи он рассказал о старом африканском фермере, которого очень взволновал рассказ странствующего торговца о людях, приехавших в Африку, открывших алмазные россыпи и ставших сказочно богатыми. Он решил продать свою ферму, организовать караван и отправиться вглубь Африки на поиски алмазов, чтобы затем привезти своей жене несметное богатство. Долгие годы он исследовал Африканский континент в поисках алмазов. Наконец у него закончились деньги, и его все покинули. Оставшись один, он бросился в океан и утонул. А тем временем на заднем дворе проданной им фермы новый фермер поил осла из ручья, протекающего прямо по полю. Там ему попался странный камень, который удивительным образом отражал свет. Он принес его в дом и забыл о нем. Несколько месяцев спустя торговец,

путешествуя по своим делам, остановился на ночь на этой ферме. Увидев камень, он пришел в сильное волнение и спросил, не вернулся ли старый фермер. "Нет, – сказали ему, – старого фермера больше никто не видел. Но в чем же причина вашего волнения?"

Торговец взял камень и сказал, что этот алмаз имеет огромную ценность. Новый фермер отнесся к его словам скептически, но торговец настоял, чтобы тот показал, где был найден алмаз. В том месте, где фермер поил осла, нашли еще один алмаз, потом еще один, потом еще и еще. Оказалось, что вся ферма покрыта алмазами. А старый фермер отправился вглубь Африки на поиски алмазов, даже не посмотрев себе под ноги.

Мораль этой истории такова, что мы порой не осознаем, что необработанный алмаз совсем не похож на бриллиант.

Наши собственные алмазы, таким образом, тоже могут лежать у нас под ногами. Но, как правило, они обычно замаскированы под тяжелую работу. И очень может быть, что наши алмазные россыпи заключаются в наших талантах, интересах, образовании, жизненных обстоятельствах и опыте, в вашем городе, в ваших контактах. Может оказаться, что наши алмазные россыпи лежат у нас под ногами, если мы найдем время распознать их и поработать над огранкой.

Попробуйте делать то, что нужно, из того, что имеете прямо там, где находитесь. И во многих случаях, если не в большинстве, ваша великолепная возможность означает каждодневную напряженную работу.

Четвертый принцип успеха состоит в постановке цели – *принцип баланса*. Принцип баланса означает, что для того, чтобы показать лучшее, на что способен человек, у него должно быть несколько целей. Как колеса автомобиля должны быть уравновешены, чтобы плавно и правильно вращаться, так и наши цели должны быть сбалансированы, чтобы наша жизнь проходила гладко.

Наша цель – сделать жизнь непрерывным потоком развития и достижений.

Пятый принцип – *принцип постановки целей* – это определение *главной жизненной цели*. Главная цель каждого из нас – это цель номер один, которая более важна для нас сегодня.

У нас может быть много целей, однако главной может быть только одна. Путь определения первостепенной, или главной, цели – это ана-

лиз наших целей, состояний в определении того, какая из целей, при условии ее достижения, в наибольшей степени поможет нам выполнить все остальные цели.

Для кого-то это финансовая или коммерческая цель, для кого-то, напротив это цель, связанная со здоровьем или взаимными отношениями.

Выбор центральной цели является стартовой точкой к значительному успеху и достижениям. Эта главная цель становится и миссией, и принципом, организующим всю остальную нашу деятельность.

Наша главная цель становится катализатором, активизирует законы веры, притяжения и соответствия.

Когда мы полны оптимизма по поводу достижения целей, мы начинаем быстро двигаться вперед, несмотря на все препятствия и ограничения.

Успеха добиваются те, кто научился гармонично управлять своим сознанием и подсознанием, добиваясь поставленной цели меньшими усилиями.

Наш успех определяется нашими ожиданиями в каждом из дел, которыми мы занимаемся. Мы никогда не можем быть внешне лучше или чем-то иным, нежели то, что мы сами себе думаем.

Такое качество как глубокомыслие, идет рука об руку с эволюцией характера и достижением личной результативности. Внешний мир человека согласуется с миром внутренним. Все происходящее с нами в значительной степени определяется тем, что происходит внутри.

Внешний опыт – это отражение внутренних мыслительных схем. В процессе своей жизни мы создаем мысленный эквивалент наиболее фундаментальных представлений о себе и своих возможностях.

Читая о многих знаменитых людях и размышляя над их биографиями, можно уловить общую нить, проходящую через все эти истории. Оказывается, что для них всех или почти всех была характерна врожденная или выработанная непоколебимая вера в способность преодолевать все препятствия и подниматься на значительную высоту. Совершают ли ошибки суперлюди? Безусловно, да, и намного больше других и намного болезненнее.

*Актер **Алэн Делон**. Сын мясника, он не смог закончить даже школу, будучи, по всеобщему мнению, просто разгильдяем. Всюду опаздывал, был неаккуратным, взлохмаченным...*

В результате он имеет состояние более чем 650 миллионов долларов.

*Архитектор **Эйфель**. Выиграв конкурс на проектирование высочайшей башни ко Всемирной выставке в Париже в 1889 году,*

он смог построить ее лишь до половины. Так как проект и башня не понравились парижанам, она была окрещена "позором Франции", и финансирование на ее строительство было прекращено. Мало кому известно, что оставшуюся верхнюю половину башни он достроил за свои собственные деньги. Но такого непонимания Эйфель не выдержал и покончил жизнь самоубийством. Зато сейчас Эйфелева башня является символом Франции и его столицы Парижа.

Актер **Клин Иствуд**. Когда в 1959 году он добивался работы в Голливуде, то услышал, что не пригоден потому что у него слишком большое Адамово яблоко, желтые зубы и язык "на привязи", то есть говорит слишком медленно...

В результате он снялся в 46 фильмах, его состояние превышает 155 миллионов долларов.

Актер **Дастин Хоффман**. Прежде чем стать киноактером, он был официантом в Нью-Йоркском ресторане, однако был уволен за то, что выносил еду для своих голодавших в то время родственников.

Размер своего состояния на сегодня скрывает.

Актер **Сильвестер Сталлоне**. В его школе дразнили кривой губой за то, что у него была парализована часть лица. Он работал продавцом рыбы, водителем грузовика, вышибалой в ночных клубах и сторожем в зоопарке, зарабатывая себе на цель. И этой целью была пластическая операция, после которой дефект почти исчез.

Сегодня меньше чем за 10 миллионов долларов он в фильме не снимается.

Плавая в бассейне, **Эдвардс Деминг** и **Аллан Могенсен** приняли в 1945 году предложение японского правительства разработать и быстро внедрить в сознание рядовых японцев новую идею, что те невероятно почтительны к старикам, трудолюбивы до безумия и предельно целеустремленны. И это в отсталой феодальной стране с низкой культурой, о которой ничего миру не было известно, кроме самураев, ниндзя и харакири. Товары с этикеткой "Сделано в Японии" считались тогда самыми низкопробными. Так вот, Э. Деминг и А. Могенсен придумали знаменитый "японский стиль менеджмента", внедрили его в Японии, и японцы в самом деле поверили, что у них особый национальный стиль менеджмента, впоследствии давший толчок японскому чуду. Теперь мир знает, что значит "Сделано в Японии".

Эта вера и убежденность давала им силы, которых заурядные люди лишены. Для насыщения своего разума положительными идеями и обеспечения его непрерывной бомбардировки суждениями, согласующимися

с образом, к которому мы стремимся, можно предпринимать ряд ежедневных действий.

Существующие способы контроля своей ментальной жизни начинаются с визуализации.

Попробуйте подумать о себе без напряжения и особого сосредоточения: каким вы хотели бы стать и какими качествами хотели бы обладать.

Начать следует с таких вопросов, как: какой бы могла быть **ваша жизнь**, как бы мог выглядеть **ваш дом**, какую бы вы хотели **иметь работу**, каким должно быть **состояние вашего здоровья**, каким должен быть уровень **вашего достатка**. Дайте волю своей фантазии, понежьтесь в мечтах и чувствах, вызванных достижением поставленных целей. Все это есть признаком того, что новое направление программируется в вашем "подсознательном компьютере".

Один из наиболее продуктивных способов изменить собственные ментальные привычки и будущее направление своей жизни – сесть на двадцатидневную "диету" позитивного ментального отношения (ПМО). В течение каждого дня следует поддерживать полную согласованность своих мыслей и действий с намеченными целями и образом того человека, в которого есть желание превратиться. Такая "диета" в течение двадцати одного дня необходима по двум причинам.

Во-первых, человеку требуется от четырнадцати до двадцати одного дня на выработку новых привычек мышления и появление новых "нейроканавок" в мозгу. Это похоже на тропу через новый, еще неисхоженный парк или вновь вспаханное поле. Каждый из нас знает, что избавление от привычек, приобретенных в течение всей жизни, требует длительного времени.

Во-вторых, эти методы следует практиковать в течение двадцати одного дня еще и потому, что за этим кроется необходимость обретения терпения и настойчивости. Двадцать один день спокойствия, терпения и тепла требуется курице для высиживания яиц. Если курица со своим мозгом размером с горошину может дисциплинировать себя и сидеть на яйцах в течение такого длительного времени, то уж нам, людям, не составит труда проявить настойчивость, терпение и подождать столько же до появления изменений. А терпение играет ключевую роль в самосовершенствовании.

Чудесное свойство нашей Я-концепции заключается в непрерывности ее эволюции, в этике личности и этике характера человека.

Личность непрерывно растет и развивается в направлении собственных доминирующих мыслей.

Поменяв доминантные мысли о себе в любой момент времени, личность вызывает изменение Я-концепции и убеждений, их эволюцию в том же направлении.

Известно, что основная причина невысоких достижений и разочарований заключается в том, что люди просто не знают, как извлечь максимум из собственного потенциала. Они не знают, как применять свои силы для получения максимальных результатов. Они не знают также собственных фундаментальных рабочих принципов, а в результате теряют время, а многие часы и даже годы, работая ниже своего потенциала.

Мы приходим в этот мир без справочного руководства, но мы рождаемся с поразительным мозгом, сложность и потенциал которого так колоссальны, что их даже невозможно представить. Этот великолепный орган весом 1,36 кг содержит более ста миллиардов клеток и обрабатывает сто миллионов бит информации в час.

Он поддерживает совершенный химический баланс в каждой из клеток вашего тела с помощью автономной нервной системы.

При должном использовании наш мозг способен сменить наши лохмотья на роскошь, одиночество на популярность, болезнь на здоровье, депрессию на счастье, и все это – если мы научимся правильно его использовать.

Наш мозг похож на центральный процессор. К нему разрешен доступ нескольким операторам или источникам, влияющим на него и задающим ему программу.

Все входящие данные оказывают влияние на другие данные. Вся входящая информация оказывает немедленное влияние на все другие данные, обрабатываемые каждым из индивидуальных пользователей. Новая музыка, будь она истинной или ложной, может немедленно повлиять на операции, совершаемые в любой другой области.

Исследования коры "мыслящего мозга", проведенные в Стэнфордском университете, привели к выводу о том, что среднестатистический человек использует от двух до десяти процентов своих умственных способностей. Альберт Эйнштейн, величайший гений двадцатого века, воспользовался только пятнадцатью процентами своего потенциала.

Одно из определений индивидуального потенциала задается уравнением:

$$(BC + PC) \times O = LP,$$

где BC – врожденные способности;

PC – приобретенные способности;

O – отношение или тип ментальной энергии, которые мы вкладываем в комбинацию врожденных и приобретенных способностей;

LP – личный результат.

Врожденные способности – это то, с чем мы появляемся на свет; сюда же относятся наши природные склонности, темперамент и умственные способности в целом. Это наше генетическое наследие.

К *приобретенным способностям* относятся знания, навыки, талант, опыт и способности, наработанные и развитые по мере роста и обретения зрелости. А это и есть области нашей компетентности и потенциального высокого мастерства.

Приобретенные качества можно развивать, улучшая или изменяя их, с течением времени, например, в результате учебы и практической деятельности. Но это целенаправленный и медленный процесс, требующий терпения, дисциплины и существенных усилий. Единственная "темная лошадка" в управлении – это отношение или тип ментальной энергии, которые вкладывает человек в комбинацию враждебных и приобретенных способностей. В этой области и лежит то самое озарение, пришедшее к личности и изменившее всю ее жизнь.

Таким образом, формула определения индивидуального потенциала читается так: *врожденные способности плюс приобретенные способности, умноженные на наше отношение, равны личному результату конкретной личности.*

Эйл Найтингейл указывал на *отношение* как на важнейшее из слов в языке всех народов. Известно, что каждому из нас следует иметь положительный настрой ума.

Наше отношение – один из лучших индикаторов того, каков человек на самом деле. В отношении других людей к каждому из нас отражается наше отношение к этим людям.

Выработка положительного отношения к самому себе и к своей жизни – это первый шаг к высвобождению своего полного потенциала. Единственный способ определить, как именно мы относимся ко всему окружающему, – это анализ собственных реакций на ситуации, в которых что-то не ладится.

Обстоятельства не "делают" человека, они всего лишь показывают его самому себе.

Самый простой способ понять то, из какого теста мы сделаны, – наблюдать за собственным поведением в критических ситуациях. Наше истинное "Я" – хорошее или плохое – выходит на поверхность.

Но как вырабатывается отношение, что настраивает одного человека на положительный лад, а другого – на отрицательный? Наши ожидания по поводу этики личности и этики характера имеют огромное значение. Эти ожидания оказывают большое влияние на личность каждого из нас.

Ожидая хороших событий, мы настраиваемся по отношению к людям и событиям позитивно. Описывая хорошее в других, мы находим то, что ищем.

Положительные ожидания – это положительная черта, выражающая личность. Они создают отношение, идущее рука об руку со счастьем и уверенностью в себе. Они обеспечивают стойкость ума и неиссякающий оптимизм, и, в свою очередь, дают возможность реагировать на ежедневные трудности.

Мы сами по собственному желанию создали свои ожидания, пользуясь принципами персонального видения.

Наши *убеждения* определяют качество нашей личности, а убеждение исходит из *Я-концепции*.

Я-концепция – это набор представлений о самом себе, о каждой из составляющих своей жизни и о своем мире. Это гениальная программа нашего подсознания.

Принцип веры гласит, что убеждения определяют реальность, ведь мы смотрим на мир через экран предубеждений, сформулированных структурой собственных убеждений.

Наша концепция самого себя, система убеждений, предшествует полученным результатам и поведению в каждой из областей жизни и предсказывает их.

Наша линия поведения всегда согласуется с концепцией самого себя, с системой приобретенных представлений. А поменяв представле-

ния в любой области собственной жизни, мы начинаем немедленно меняться и сами.

Принцип ожидания при таких переменах также изменится. Наш внешний мир – это выражение мира внутреннего. Мы не то, что сами о себе думаем, но мы становимся тем, о чем думаем.

Мы можем принять решение сделать каждую составляющую своей жизни позитивной, интересной и воодушевляющей.

2.5.1. Тридцать основных признаков возникновения неудач

В большинстве случаев, если нас не любят окружающие, то это наша вина. Может быть, мы слишком критично настроены или не умеем держать себя в рамках, вульгарны или всегда так унылы, что и другим с нами становится неуютно; может быть, нам не хватает обыкновенной доброжелательности и простоты в общении; может быть, мы слишком стеснительны и нам нелегко сходиться с людьми.

Свобода выбора паттерна поведения каждым из нас содержит внутри себя те качества, которые делают нас либо реактивными, либо проактивными, либо высокоэффективными, либо неэффективными. Являясь личностью проактивной, стоит задуматься о том, почему вы не нравитесь людям. Некоторые признаки реактивности звучат следующим образом:

Вы слишком много жалуетсяь

Бывают ситуации, когда хочется поплакаться кому-нибудь "в жилетку". У хронического же "плаксы" вся жизнь представляет собой повод для жалоб.

Нормальный человек не станет жаловаться окружающим, что по дороге домой он потерял носовой платок или расческу. "Плакса" же превратит эту историю в трагедию.

Он будет долго рассказывать, какая прекрасная у него была расческа, как ей было хорошо причесываться и как он вообще теперь будет без нее обходиться. Где-то в середине его монолога кому-то захочется купить ему такую же расческу, только чтобы он прекратил свое нытье. Можно утверждать, что люди будут стараться избегать общения с занудой.

Если вы обнаружили в себе черты "плаксы", срочно меняйтесь. Ни один, даже самый хороший друг не вытерпит подобных излияний в течение долгого времени.

Если же вы не собираетесь меняться, вам следует знать, что вы крайне невоспитаны и для общения – неприятны.

Вы – паникер

Эта манера поведения в большей степени присуща женщинам, но встречаются и мужчины, которые часто бывают подвержены беспричинному страху. Такие люди, затаив дыхание, слушают сплетни, сообщения о грабежах, насилиях, авиакатастрофах, убийствах и прочих ужасах.

От них узнаешь о том, что ежедневная диета приводит к астме, а занятия баскетболом – к смерти от удара мячом. Эти люди каждый день поражают всех рассказами о террористах, маньяках-убийцах и "обколотившихся" подростках. Через месяц общения с таким человеком будет и впрямь казаться, что на нашей планете кроме убийств и насилия больше ничего не происходит.

Если вы обнаружили в себе черты "паникера", срочно меняйтесь. Никто не захочет быть в компании с человеком, который предрекает всем одни несчастья и печали. Мрачное ко всему отношение отворачивает от вас друзей.

Вы – всезнайка

Такой человек никогда не пойдет к врачу. Он сам – ходячая медицинская энциклопедия, причем медицина – ничтожная из областей его знаний.

Если его пригласили на обед, он немедленно начнет обучать хозяйку лучшим способам приготовления мясных блюд.

Если вдруг он узнает, что кто-то истратил весь месячный заработок на красивую, но дорогую вещь, он сразу же известит, где можно купить лучшую, но в три раза дешевле. Затем он расскажет о парниковом эффекте и объяснит соседу по столу, почему он такой бездарь, проанализировав с помощью новейших методов его родословную.

Даже если его поймут на вранье, он повернет разговор таким образом, что окружающие почувствуют себя неловко, оклеветав такого хорошего человека.

Если вы обнаружили в себе черты "всезнайки", срочно меняйтесь. Всегда все зная и рассказывая всем обо всем, вы становитесь попросту невыносимы.

Вы не умеете контролировать свое поведение

Разрушительная сила такого человека превосходит любую бомбу. Цветочные горшки с фиалками и фикусами, карандаши, чашки, бумага, коробки вихрем летают по комнате. Наверное, в

детстве ему никогда не говорили, что нельзя гасить вспышки гнева в общественных местах.

Или, наоборот, говорили слишком часто и добились обратного эффекта. Такой человек "срывается" не просто ежедневно, а ежечасно. Он вопит, рвет в клочья бумаги, его глаза сверкают, и никакие вразумительные доводы его не успокаивают.

После общения с таким человеком невольно захочется иметь при себе смирительную рубашку и употребить ее по назначению.

Если вы обнаружили в себе черты "бесконтрольного человека", срочно меняйтесь, или в ближайшем будущем вам будет не перед кем демонстрировать свой эксцентричный характер.

Вы слишком навязчивы ("прилипала")

Такой человек мало что осмеливается делать: летать в самолете, есть незнакомую пищу, плавать или путешествовать. Зато он смело "виснет" на каждом, кто окажется рядом, когда у него заболела голова, потерялись очки или случилось что-нибудь еще.

"Прилипалы" требуют такой преданности, к которой обязывает только близкое родство, и отвязаться от них крайне трудно.

Они хотят, чтобы человек, на котором они "повисли", не просто знал все об их жизни, но и жил их жизнью. Они до мельчайших подробностей описывают ему каждый свой день, рассказывают о том, что собираются сделать завтра, послезавтра и т. д.

Чтобы обезопасить себя от такого "друга", хочется переселиться в другой дом, еще лучше – в другой город, совсем прекрасно – в другую страну, но самое лучшее – на другую планету.

Если вы обнаружили в себе черты "прилипалы", срочно меняйтесь.

Есть предел той ноше, которую позволительно взваливать на плечи друзей. Преступите предел – и друзья разбегутся.

Вы слишком критично настроены

Такой человек подвергает сомнению все и всех. Если ему подарят кожаные перчатки, он долго будет рассматривать их, а затем скажет: "А разве это кожа?"

На каком бы месте в театре он не сидел, везде ему плохо и ничего не видно.

Он донимает всех рассказами о своем начальнике-уроде, о сослуживцах-кретинах, о правительстве, которое ничего не делает.

Если его пригласят в ресторан, он с большим пристрастием будет изучать меню, а когда, наконец, принесут заказанные блюда, раскритикует их так, что отобьет аппетит у окружающих, вконец испортив им настроение.

На вечеринке он бесцеремонно обсуждает присутствующих.

Если вы обнаружили в себе черты "критика", срочно меняйтесь. Если вы будете видеть в людях одни лишь недостатки, они не захотят иметь с вами дело. Зачем, если вам все равно не угодить?

У вас отсутствует чувство юмора

Для такого человека веселая гримаса – самый смертный грех. Он сидит с кислой миной в то время, как все умирают со смеху.

Мало того, он просит специально для него пояснить, что смешного в том, над чем все так долго хохотали. Когда же кто-нибудь из лучших побуждений попытается рассмешить его, он обижается и выходит из комнаты.

С человеком, у которого нет чувства юмора, очень тяжело. В его присутствии всегда напряженная атмосфера, окружающие боятся, как бы не обидеть его случайной шуткой, чтобы не пришлось много раз извиняться и объяснять, что он неправильно их понял.

Если вы обнаружили у себя отсутствие чувства юмора, срочно меняйтесь. Постарайтесь относиться к себе с известной долей иронии – и вам не придется мучиться и мучить других своим занудством, вы легче станете претерпевать те трудности, которые выпадают на долю практически каждого человека. Иметь чувство юмора – не значит веселить гостей. Это способность противостоять жизненным трудностям.

Множество людей снова и снова пытаются изменить свою судьбу к лучшему, но величайшая жизненная трагедия состоит в том, что неудачников в мире гораздо больше, чем преуспевающих людей. Должно быть, в самой нашей цивилизации и ее системе образования заложен какой-то порок, если большую часть людей можно отнести к этой категории.

Анализ показывает, что есть принципы, следуя которым люди становятся эффективнее. Однако существует и тридцать основных признаков возникновения неудач, признаков, по которым люди терпят крах.

Попробуйте проанализировать, есть ли среди них те, которые мешают вам добиться успеха в каких-либо начинаниях.

1. ***Плохая наследственность.*** Единственный способ преодолеть последствия этого недостатка – прибегнуть к помощи команды умных

людей, то есть "мозгового центра". Это единственная из тридцати причин неудач, которую человек почти не в состоянии устранить самостоятельно.

2. *Отсутствие ясной цели в жизни.* Человеку, не имеющему определенной цели в жизни, нечего и мечтать об успехе.

3. *Недостаток стремления подняться выше уровня посредственности.* Это человек, страдающий отсутствием честолюбия, не желающий ни достичь жизненных высот, ни чем-то пожертвовать.

4. *Недостаток образования.* Это препятствие можно преодолеть сравнительно легко. Опыт показывает, что самыми образованными людьми являются как раз те, кто занимался самообразованием. Это люди, которые "сделали себя сами". Чтобы стать образованным человеком, достаточно окончить университет. Таким человеком можно считать того, кто научился брать от жизни все, что он хочет, не попирая при этом права других людей. Образование предполагает не столько наличие знаний, сколько умение эффективно их использовать. Людям платят не просто за знания, а за то, что они умеют делать с помощью своих знаний.

5. *Недостаток самодисциплины.* Дисциплина достигается через самоконтроль. Это означает, что человек должен держать под контролем все свои отрицательные эмоции. Прежде чем вы научитесь управлять обстоятельствами, вы должны сначала научиться управлять собой. Умение владеть собой – это тяжелейший труд, и если вы не победите свое "Я", оно победит вас. Глядя в зеркало, вы видите в нем и своего лучшего друга, и злейшего врага в одном лице.

6. *Плохое здоровье.* Невозможно добиться выдающегося успеха, не имея хорошего здоровья. Но многие из причин плохого здоровья вполне поддаются контролю. Вот главные из них:

- а) негативное мышление, привычка поддаваться негативным эмоциям;
- б) переедание или неправильное питание;
- в) сексуальная распушенность;
- г) недостаточный приток воздуха в легкие из-за неправильного дыхания.

7. *Неблагоприятное окружение в детстве.* Большинство людей, имеющих преступные наклонности, приобретает их в результате плохого влияния со стороны домашнего окружения и неподходящей компании в детстве и юности.

8. *Откладывание дел в "долгий ящик".* Это одна из наиболее распространенных причин неудач. "Долгий ящик" подстерегает каждого человека, дожидаясь возможности отнять у него шанс на успех. Большинство

остаются неудачниками, потому что всю жизнь дожидаются "подходящего времени", чтобы наконец взяться за что-то стоящее. Не ждите. "Подходящее" время никогда не наступит. Начинайте действовать сразу, пользуясь любыми средствами, имеющимися в вашем распоряжении, а когда вы хоть немного продвинетесь, найдутся другие, более совершенные средства и откроются новые возможности.

9. *Недостаток настойчивости.* Большинство людей таковы, что с жаром берутся за дело, но не могут закончить начатое. Более того, люди склонны сдаваться при первых признаках поражения. Настойчивость нельзя заменить никаким другим качеством. Человек, делающий настойчивость своим лозунгом, рано или поздно обнаруживает, что неудачам надоедает его преследовать, и они его оставляют.

10. *Отрицательные качества характера.* У человека, отталкивающего окружающих своим поведением, нет ни малейшей надежды на успех. Успех приходит только благодаря сотрудничеству с другими людьми, а человеку с плохим характером трудно рассчитывать на их поддержку.

11. *Неумение управлять своей сексуальной энергией.* Сексуальное влечение – наиболее мощная из эмоций, она обладает огромной энергией, побуждающей человека к действию. Поэтому ее необходимо контролировать, преобразуя в другие виды энергии и создавая таким образом каналы для ее адекватного выхода.

12. *Безудержное желание получать все даром.* Страсть к азартным играм приводит людей к поражению.

13. *Недостаток твердости в решениях.* Успеха добивается тот, кто принимает решения быстро, а меняет медленно. Тот же, кто принимает решения медленно, а меняет их быстро и часто, обречен на неудачу. Нерешительность и промедление – "близнецы-братья", и ходят они, как правило, рука об руку.

14. *Один или несколько из шести основных страхов,* испытываемых обычно людьми. Они будут проанализированы в последней главе. Следует избавиться от них, прежде чем выходить на рынок с предложением своих услуг.

15. *Неудачный выбор супруга (супруги).* Это одна из наиболее распространенных причин неуспеха. Негармоничные отношения грозят не только бедностью и несчастьем, но и уничтожают последние остатки честолюбия.

16. *Чрезмерная осторожность.* Человек, не использующий предоставляющиеся ему возможности, обречен подбирать остатки за теми, кто сде-

лал свой выбор. Чрезмерная осторожность так же плоха, как и безрассудность. Обе эти крайности чреватые неудачами.

17. *Неудачный выбор партнеров в бизнесе.* Это также одна из типичных причин провала. Предлагая свои услуги, тщательно выбирайте работодателя. Он должен быть умным человеком, стремящимся к процветанию своей фирмы, то есть личностью, достойной подражания.

18. *Суеверия и предубеждения.* Суеверие – это своеобразная форма страха и признак невежества. Ум у преуспевающего человека всегда открыт для новых идей и концепций.

19. *Неудачный выбор профессии.* Ни один человек не способен преуспеть, занимаясь нелюбимой работой. Наиболее существенным этапом в деле продажи своих услуг является выбор занятия, которому вы можете предаваться всей душой.

20. *Недостаточная концентрация усилий.* "Мастер на все руки", как правило, толком не умеет делать ничего. Концентрируйте все усилия на одной определенной, главной цели.

21. *Привычка сорить деньгами.* Расточитель не способен преуспеть главным образом из-за того, что пребывает в постоянном страхе бедности. Приучайте себя к систематической экономии, откладывая определенный процент от вашего дохода. Деньги в банке придают уверенность в себе и смелость поторговаться с работодателем. А если вы "гол как сокол", приходится довольствоваться тем, что вам предлагают.

22. *Недостаток энтузиазма.* Без энтузиазма человек выглядит недостаточно внушительно, чтобы заставить обратить на себя внимание, да и его слова кажутся неубедительными. Кроме того, энтузиазм заразителен, и человеку, обладающему этим качеством, всегда рады в любом коллективе.

23. *Нетерпимость.* Человек, чей разум закрыт для новых идей, редко достигает высот. Нетерпимость означает, что человек перестал приобретать знания. Наиболее разрушительные формы нетерпимости связаны с различием в религиозных, расовых, политических и научных взглядах.

24. *Несдержанность.* Потакание любой несдержанности губительно для успеха.

25. *Неспособность сотрудничать с другими.* Для большинства людей этот недостаток в большей степени губителен, чем все остальные ошибки, вместе взятые. Он является причиной потери состояния, положения, а также невозможности воспользоваться предоставляющейся

благоприятной возможностью. Ни один умный руководитель не будет мириться с этим недостатком у своего подчиненного.

26. *Деньги, добытые чужим трудом.* Состояние в руках того, кто не накапливал его шаг за шагом, часто фатально для успеха. Быстрое обогащение более опасно, чем бедность.

27. *Преднамеренная непорядочность.* Ничто не может заменить честности. Иногда силой обстоятельств человек бывает вынужден совершить бесчестный поступок. От таких ситуаций не застрахован никто. Но тому, кто ступил на путь лжи осознанно, надеяться не на что. Рано или поздно его действия обернутся против него самого, и ему придется расплачиваться потерей репутации, а возможно, и свободы.

28. *Сомнение и тщеславие.* Наличие этих качеств служит сигналом того, что от их обладателя следует держаться дальше. Такой человек обречен на неудачу.

29. *Гадание вместо осмысления фактов.* Безразличность или лень, чтобы собрать факты, обдумать их и сделать выводы, ведут к неудачам.

30. *Недостаточный первичный капитал.* Это распространенная причина неудачи среди тех, кто начинает заниматься бизнесом, не имея достаточного запаса денег. Деньги способны смягчить удар, вызванный ошибками в ведении дела, и поддерживать человека, пока он не заработает прочную репутацию в деловом мире.

31. В этом пункте я предлагаю вам написать причину, мешающую лично вам достичь успеха.

Еще древние призывали: "Человек, познай самого себя!" Чтобы успешно вести торговлю, нужно отлично разбираться в характеристиках товара, который вы продаете. Это же справедливо и для продажи личных услуг. Вы должны знать все свои слабости, чтобы преодолеть их. Но вы должны иметь представление и о своих сильных сторонах, чтобы привлечь к ним внимание будущего работодателя. А познать себя можно только с помощью самоанализа.

Многие путают желания с истинной стоимостью своих услуг. Финансовые запросы не имеют ничего общего с тем, чего человек стоит на самом деле. Ценность работника определяется способностью выполнять полезную работу и стимулировать других людей работать с полной отдачей.

2.5.2. Определение "проактивности" характера

Наиболее правильный из всех методов управления сознанием – занять его определенной целью и планомерно стремиться к ее достижению. Для полной ясности изучите биографию любого человека, достигшего выдающегося успеха, и вы увидите, что он умеет не только контролировать свое сознание, но и направлять его на достижение конкретных результатов. Без характера и контроля успех невозможен.

Все, кому не удалось преуспеть в жизни, обязательно имеют одну общую черту. Они знают все причины неудач, у них всегда наготове железное алиби для оправдания.

Некоторые из этих объяснений весьма убедительны, а отдельные даже подтверждаются фактами. Но ими нельзя заменить успешность, мир интересуется только одно – достигли ли вы успеха.

В предлагаемом перечне наиболее распространенных оправданий отметьте, есть ли среди них те, к которым склонны прибегать и вы. Однако помните, что жизненная философия успешного человека делает каждое из них бессмысленным.

Если бы у меня не было жены и детей...

Если бы у меня были хорошие связи...

Если бы у меня были деньги...

Если бы я имел(а) хорошее образование...

Если бы я мог(ла) получить работу...

Если бы у меня было хорошее здоровье...

Если бы только у меня было время...

Если бы времена были лучше...

Если бы другие меня понимали...

Если бы я жил(ла) в других условиях...

Если бы я мог(ла) начать жизнь сначала...

Если бы я не боялся(лась) того, что скажут другие...

Если бы мне дали шанс...

Если бы сейчас у меня был шанс...

Если бы другие люди ничего против меня не имели...

Если не случится ничего такого, что может меня остановить...

Если бы я был(а) немного моложе...

Если бы я только мог(ла) делать то, что хочу...

Если бы я родился(лась) богатым(ой)...

Если бы я встретил(а) нужных людей...
Если бы у меня был талант, который встречается у других...
Если бы я был(а) понапористее...
Если бы я мог воспользоваться прошлыми возможностями...
Если бы люди не трепали мне нервы...
Если бы на моих плечах не лежали заботы о доме и детях...
Если бы я мог(ла) сэкономить немного денег...
Если бы мой начальник ценил меня...
Если бы кто-то помог мне...
Если бы моя семья понимала меня...
Если бы я жил(а) в большом городе...
Если бы я только мог(ла) начать...
Если бы я был(а) свободен(дна)...
Если бы у меня был такой характер, как у некоторых...
Если бы я не был(ла) таким(ой)...
Если бы люди знали о моих талантах...
Если бы я мог(ла) получить передышку...
Если бы я мог(ла) избавиться от долгов...
Если бы я не потерпел(а) неудачу...
Если бы я только знал(а), как...
Если бы все не были против меня...
Если бы у меня не было столько забот...
Если бы я мог удачно жениться...
Если бы люди не были настолько глухи...
Если бы моя семья не тратила столько денег...
Если бы я был уверен в себе...
Если бы удача не отвернулась от меня...
Если бы я не родился под несчастливой звездой.
Если бы не было истиной выражение "что суждено, то и произойдет"...
Если бы мне не нужно было так тяжело работать...
Если бы я не потерял мои деньги...
Если бы меня окружали другие люди...
Если бы не мое прошлое...
Если бы у меня был свой бизнес...
Если бы другие люди только выслушали меня...
Если бы...

Привычка создавать алиби для объяснения своих неудач стара как мир и губительна для успеха. Почему человек цепляется за свои излюбленные оправдания? Ответ очевиден. Он защищает свое алиби, потому что сам создал его! Это детище его собственного воображения, а человеку свойственно защищать свое дитя.

Искать объяснения – привычка, глубоко укореняющаяся в сознании. Привычки ломать очень трудно, особенно те, что дают оправдание нашим поступкам. Платон имел в виду именно это, когда говорил: *"Первая и главная победа – победа над собственным "я". Быть побежденным своим "я" – позор для человека"*.

Другой философ думал о том же, когда сказал: *"Для меня было большим удивлением обнаружить, что большинство пороков, которое я видел в других, было всего лишь отражением моей собственной натуры"*.

"Для меня всегда оставалось загадкой, – говорил Элберт Хаббард, – почему люди тратят так много времени, дурача себя объяснениями, оправдывающими их слабости. Если бы они потратили то же самое время, чтобы избавиться от своих недостатков, никаких алиби им не понадобилось бы".

Жизнь – это шахматная партия, а ваш соперник – время. Если вы колеблетесь перед тем, как сделать свой ход, будете двигаться слишком медленно, время сбросит с доски ваши фигуры. Вы играете против соперника, не прощающего нерешительности!

Не следует ожидать, что что-нибудь произойдет или кто-нибудь о вас позаботится. Однако те молодые люди, которые в результате получают хорошую работу, являются проактивными: они решают проблемы, а не говорят о них, они проявляют инициативу и, опираясь на верные принципы, делают все необходимое, чтобы задача была выполнена.

Поддержание в людях чувства ответственности – это не унижение, а поддержка. Проактивность является частью человеческой природы, и хотя мускул проактивности может дремать, он все же есть. Уважая проактивную природу других людей, мы предлагаем им, по крайней мере, одно четкое, не искаженное отражение социального зеркала.

Разумеется, необходимо учитывать уровень зрелости человека. Нельзя ожидать эффективного творческого сотрудничества от людей, которые глубоко эмоционально зависимы. Но вы можете хотя бы укрепить в себе то, что дано от природы, и создать атмосферу, при которой вы сможете

использовать возможности и решать проблемы, все более и более полагаясь на самих себя.

Если раньше вы могли иметь логическое оправдание тому, что вам не удалось заставить жизнь дать все, что вы у нее просили, сейчас ваше алиби несостоятельно, потому что вы получили в свое распоряжение *главный ключ*, отпирающий дверь в ее сокровищницу.

Ключ – неосязаемый, но могущественный – может открыть ваше сознание для развития в себе страстного желания достичь богатства в той или иной его форме. За использование этого ключа не взимается никакая плата. Наоборот, платить придется, если вы откажетесь им воспользоваться, и довольно большую цену. Цена – неудача. Если вы сумеете открыть этим ключом заветную дверь, то вас ждет огромная награда. Это удовлетворение, которое приходит ко всем, кто побеждает себя и заставляет жизнь расплачиваться с ними на их условиях.

Награда стоит ваших усилий. Миру нужно столько всего, что вы просто обречены стать богатыми и счастливыми.

2.6. Настойчивость как высший секрет этики характера

Инициативные и безинициативные люди отличаются друг от друга, как день и ночь. Речь идет не о двадцати пяти или даже пятидесятипроцентном различии в эффективности, а о *n*-кратном различии, в особенности если мы говорим о людях умных, сознательных и чутких по отношению к другим.

Настойчивость – существенный фактор в процессе преобразования желания в его денежный эквивалент. В основе настойчивости лежит сила воли.

Сила воли и желание, соединенные вместе, непобедимы. Люди, накопившие большие состояния, часто слывут хладнокровными, а иногда и безжалостными. Но это просто неправильное толкование силы воли, соединенной с настойчивостью, за которыми стоит желание во что бы то ни стало добиться поставленной цели.

Например, безжалостным и хладнокровным называли и Генри Форда. Такое ошибочное представление о его личности сложилось потому, что он всегда неуклонно стремился следовать своим планам.

Большинство людей готовы отказаться от своих целей при первом же признаке неудачи. Лишь немногие продолжают бороться, несмотря на трудности, и достигают поставленной цели. Эти немногие и становятся фортами, карнеги, рокфеллерами и эдисонами.

Для того чтобы достичь богатства, необходимо не только понять принципы философии успеха, но и настойчиво им следовать.

Недостаток настойчивости – одна из главных причин неудач. Более того, опыт тысяч людей доказал, что отсутствие упорства – это слабое место большинства из нас. Но при некотором усилии его можно преодолеть. А будет ли это для вас легко или трудно, полностью зависит от силы вашего желания достичь цели.

Отправная точка любого достижения – это желание. Слабые желания приносят слабые результаты, так же как маленький костер дает мало тепла. Если вы испытываете недостаток настойчивости, его можно преодолеть, раздув огонь вашего желания.

Подберите такую команду, благодаря которой вы сможете развить в себе это качество.

Но чтобы получить результат, мы должны знать правила игры и выполнять их постоянно, пока это не войдет в привычку. Никаким другим способом не удастся приобрести необходимое умение мыслить, и категориями успешности в том числе.

Только до конца осознав это, мы сможем понять, насколько важна настойчивость. Не имея ее, мы проигрываем еще до того, как начнем что-то предпринимать.

Если вы хотя бы раз переживали ночной кошмар, то поймете, что такое настойчивость. Лежа в кровати, полусонный, вы чувствуете, что начинаете задыхаться, не можете пошевелить ни рукой, ни ногой. Вы понимаете, что должны начать восстанавливать контроль над мышцами. Напрягая всю свою волю, заставляете пошевелить сначала пальцы на одной руке, затем на другой. После чего, действуя в той же манере, заставляете подчиниться мышцы ног. И, в конце концов, с помощью последнего, высшего усилия воли вы устанавливаете полный контроль над своим телом и избавляетесь от кошмара. Хитрость в том, что усилия нужно делать последовательно, шаг за шагом.

Точно таким же образом можно освободиться и от умственной инерции, действуя сначала медленно, а затем все быстрее, пока не установите полный контроль над своей волей. Будьте настойчивы,

независимо от того, насколько малым поначалу покажется прогресс. Имея настойчивость, вы обязательно добьетесь успеха.

Членов своего "мозгового центра" следует подбирать так, чтобы среди них оказался, по крайней мере, один человек, который поможет вам развить в себе настойчивость. Многие из тех, кому удалось добиться большого успеха, были вынуждены развить в себе это качество, потому что их принуждали обстоятельства.

Упорство нельзя заменить ничем! Об этом следует помнить, особенно в начале пути, когда кажется, что дела двигаются слишком трудно и медленно.

Человек, способный быть настойчивым, застрахован от неудач. Независимо от того, сколько раз он будет побежден, он все равно в итоге окажется на вершине успеха. Порой кажется, что у каждого человека существует некий невидимый наставник, в чьи обязанности входит создавать всевозможные трудные ситуации. Тот, кто смог подняться после поражения и начать все сначала, добиваются успеха. Но этот невидимый наставник никому не позволит преуспеть, не проверив человека на устойчивость. Не прошедшие испытание остаются за бортом жизни. Но те, кто выдержал его, получают щедрое вознаграждение. Они не только получают все, к чему стремились, но и приобретают нечто гораздо более важное, чем материальный успех. Они получают знание того, что каждая неудача несет в себе ростки равноценного блага.

Такие люди понимают, насколько важно сохранять постоянство усилий. Они никогда не считают поражение окончательным. Они так настойчиво реализуют свои желания, что поражение в итоге превращается в победу. Наблюдая со стороны, мы видим гораздо больше тех, кто склоняет голову перед неудачей и не делает попыток подняться. Существует мало людей, считающих свое поражение стимулом к еще большим усилиям, и им помогает незримая, но очень мощная сила. Она является стимулом продолжать борьбу и не поддаваться унынию. Имя этой силы – *настойчивость*. И тот, кто ею не обладает, никогда ни в чем не добьется успеха.

Настойчивость – это такое же состояние ума, как любое другое, поэтому его можно культивировать с помощью некоторых принципов.

Принцип 1. Определенность цели. Твердое знание, чего человек хочет добиться, – это первый и, возможно, самый важный шаг в развитии настойчивости. Веские мотивы вынуждают преодолевать трудности.

Принцип 2. Желание. Сравнительно легко сохранять настойчивость, если человеком руководит сильное желание добиться определенной цели.

Принцип 3. **Уверенность в себе.** Вера в способность выполнить задуманный план до конца заставляет настойчиво ему следовать.

Принцип 4. **Определенность планов.** Конкретный план действий, пусть даже абсолютно непрактичный и плохо разработанный, способствует проявлению настойчивости.

Принцип 5. **Точное знание.** Знание того, что разработанный план надежен, что он основан на опыте и наблюдениях, а не на предположениях, укрепляет настойчивость.

Принцип 6. **Сотрудничество.** Симпатия, понимание и сотрудничество с другими людьми развивают настойчивость.

Принцип 7. **Сила воли.** Привычка сосредотачиваться на разработке планов для достижения определенной цели прививает настойчивость.

Принцип 8. **Привычка.** Настойчивость – прямой результат привычки. Часть ежедневного опыта укореняется в сознании. Страх, самый грозный из всех врагов, можно с успехом обуздать с помощью многократного сознательного повторения действий, требующих смелости.

Рост каждого человека начинается со здорового, жизнеспособного семени. Каждый из нас представляет собой живое семя, или ядро, и все, что мы делаем, вызывает волновой эффект. Но чтобы оказывать положительное воздействие на окружающих, необходимо настойчиво приводить в порядок свою собственную жизнь, а в этом вам может помочь принцип здравомыслия и эффективного мышления. Ведь личное преуспевание человека передается его коллегам и близким. Личный и профессиональный рост человека предполагает развитие характера и повышение профессионализма. А когда человек развивается, он чувствует себя более уверенно и смотрит на жизнь с новых позиций.

Жизнь каждого из нас – это возможность, а не обязанность. Ответственность же за свои поступки составляет основу сильного характера.

2.6.1. Признаки недостаточной настойчивости на пути достижения успеха

Далее перечислены реальные враги, препятствующие достижению успеха.

Здесь вы найдете не только признаки, указывающие на недостаток настойчивости, но и глубоко спрятанные в подсознании причины этого явления. Попробуйте тщательно изучить этот перечень и не обманывать

себя, если действительно хотите знать, что вы представляете собой и на что можете рассчитывать. Недостатки, данные далее, могут быть преодолены каждым, кто стремится к успеху.

1. *Неспособность распознать и точно обозначить свои желания.*

2. *Промедление, оправданное или нет.*

3. *Недостаток интереса к приобретению специальных знаний.*

4. *Нерешительность и склонность перекладывать ответственность на других, вместо того, чтобы самому справляться со своими проблемами.*

5. *Привычка полагаться "на авось" вместо создания конкретных планов решения проблем.*

6. *Самодовольство. От этого порока почти невозможно избавиться, и для тех, кто им страдает, нет никакой надежды на успех.*

7. *Безразличие, обычно выражаемое в готовности во всех случаях идти на компромисс, не сделав и попытки встать лицом к лицу к препятствиям.*

8. *Привычка винить других в своих ошибках и принимать неблагоприятные обстоятельства как неизбежные.*

9. *Слабость желания из-за того, что человек не озабочен тщательным выбором стимулов, побуждающих к действию.*

10. *Готовность сдаться при первых признаках поражения.*

11. *Отсутствие четкого плана, изложенного на бумаге, где его легче проанализировать.*

12. *Неумение продвигать свои идеи и неумение пользоваться предоставляющейся возможностью.*

13. *Мечты вместо действий.*

14. *Отсутствие честолюбия, и примирение с бедностью вместо стремления к богатству.*

15. *Поиск кратчайших путей к богатству, стремление получить, ничего не отдав взамен.*

16. *Боязнь критики, неспособность создавать планы и реализовать их из-за боязни того, что подумают, скажут или сделают другие люди. Этот враг должен был бы стоять во главе списка, потому что он обычно коренится в подсознании, и люди даже не подозревают о его присутствии.*

Многие полагают, что материальный успех – это результат благоприятного стечения обстоятельств, удачи и везения. Для такой веры, конеч-

но, есть некоторые основания, но полностью полагаться на удачу – значит почти всегда обрекать себя на разочарование. Люди, считающие, что главное – это везение, упускают из виду другой важный фактор. Этот фактор – знание того, как превратить удачу в закономерное явление жизни.

Однако, имея настойчивость, можно добиться успеха, а даже не обладая другими качествами.

Единственная удача, на которую может полагаться человек, – это та, которую он создал себе сам. А она приходит только благодаря настойчивости и определенности цели.

Спросите у ста выбранных наугад людей, чего они хотят больше всего в жизни. Девяносто восемь из них наверняка не смогут дать определенного ответа. Если вы все же сумеете добиться от них чего-то конкретного, то одни скажут – безопасности, многие будут говорить – денег, некоторые – счастья. Кто-то жаждет славы и власти, а кто-то – социального признания, спокойной и простой жизни, возможности легко зарабатывать, умения петь, танцевать или писать книги. Но ни один из этих людей наверняка не будет иметь даже намека на план, с помощью которого они надеются достичь реализации своих расплывчатых желаний. Успех не приходит к тем, чьи желания не конкретны. Успех вырастает только из четких планов, поддерживаемых ясными устремлениями и осуществляемых с неуклонной настойчивостью.

Высокоэффективные менеджеры знают, что существуют четыре простых шага, которые ведут к обретению настойчивости. Для того чтобы их сделать, не требуется ни большого ума, ни особенного образования, а всего лишь необходимо немного времени и усилий. Вот эти шаги:

Шаг 1. Определенная главная цель, поддерживаемая страстным желанием ее добиться.

Шаг 2. Четкий план, содержащий последовательность действий, направленных на достижение цели.

Шаг 3. Сознание, закрытое для всех отрицательных влияний, включая расхолаживающее влияние родственников, друзей и знакомых.

Шаг 4. Дружественный союз с людьми, воодушевляющими вас на выполнение вашего плана.

Описанные четыре шага существенно необходимы для успеха в любой сфере деятельности. Если вы хотите мастерски владеть всеми принципами, лежащими в основе философии успеха, настойчивость должна стать вашей второй натурой.

Эти *четыре шага* позволяют полностью контролировать свое материальное положение.

Эти *четыре шага* ведут к свободе и независимости мышления.

Эти *четыре шага* ведут к богатству.

Это *первые четыре шага* на пути к власти, известности и признанию.

Эти *четыре шага* гарантируют, что вы найдете свою удачу.

Эти *четыре шага* превращают мечты в реальность.

Эти *четыре шага* ведут к победе над страхами, унынием и безразличием.

Тех, кто научится делать эти четыре шага, ждет безусловная награда – привилегия заставлять жизнь расплачиваться с вами на ваших условиях.

Каждый, кто беспристрастно изучал жизнь и деятельность пророков, философов и религиозных лидеров прошлого, придет к неизбежному заключению, что настойчивость, концентрация усилий и определенность цели являются решающими факторами их достижений.

Если гармония и качество человеческой жизни зависят от соблюдения всеобщих принципов, следует убедиться, что наши собственные ценности находятся в соответствии с ними.

Внутренний мир человека имеет первостепенное значение. В нем – средоточие самопознания, настойчивости и совести. Самоанализ позволяет нам выявить свои парадигмы, процесс самопознания помогает услышать голос совести, понять, как работает ее механизм и как направить его на формирование этики личности.

Принимая на себя и выполняя обязательства, пусть даже совсем небольшие, мы начинаем создавать свой внутренний стержень, который помогает нам осознать, что мы обладаем самоконтролем, мужеством и силой убеждения, чтобы принять на себя еще большую ответственность за нашу собственную жизнь. Давая себе или другим обещания и выполняя их, мы мало-помалу добиваемся желаемого, при этом сохраняя свою честь и репутацию.

Способность давать себе обещания и выполнять их – это база для развития основных навыков эффективности. Знания, умения, желания и навыки находятся под нашим контролем. Мы можем работать над каждым из этих элементов для поддержания баланса между всеми тремя. По мере того, как увеличивается область их пересечения, мы более глубоко усваиваем те принципы, на которых основываются навыки, и создаем силу характера, необходимую для сбалансированного развития и повышения эффективности своей жизни.

2.7. Волшебная сила убеждения

Высший секрет этики характера заключен в силе убеждения. Убеждение – это ключ к внутренним силам ума, способным превращать идеи и желания в реальность. Успех иногда может казаться чудом, но при этом мы используем только возможности, данные нам природой и доступные нам.

*Много лет назад в Древней Греции путешественник повстречал на дороге старика и спросил его, как попасть на гору Олимп. Старик, оказавшийся Сократом, ответил так: "Если ты вправду хочешь попасть на Олимп, убедись, **что делаешь каждый шаг именно в том направлении**".*

Когда Исаака Ньютона спросили о том, как случилось, что он в одиночку смог сделать такой громадный вклад в мировую науку, он ответил: "Не думал ни о чем другом".

Мораль истории проста: если хотите добиться успеха и счастья, убедитесь, что ваш поступок и каждая мысль ведут в этом направлении.

Успех начинается с реализации права на выбор систематического и целенаправленного управления мыслями, находящимися в вашем подсознании. Жесткая дисциплина в мыслях и словах о желаемом, отказ от размышлений и разговоров о том, чего вы не желаете, служат началом вашего "восхождения к звездам".

Такое качество, как глубокомыслие, идет рука об руку с эволюцией характера и достижением личной результативности. Ментальные законы – это инструменты, с помощью которых осуществляется мышление. Они помогают нам понять, кто вы такой, как вы пришли в данное состояние и, что еще важнее, как попасть туда, где мы хотим оказаться в будущем. Вера и убеждение могут вызвать даже глубокие физические изменения в организме. Разгадка богатства часто заключена в простом самовнушении.

Человек может достичь всего, во что поверит его ум.

Прочитайте это снова, очень медленно: "**Человек может достичь всего, во что поверит его ум**".

Если бы вас познакомили с этим утверждением в юности, вы могли бы счесть его чересчур сложным, чтобы усвоить сразу.

Но вы уже видели, вероятно, в своей жизни немало моделей успеха и неудач, счастья и несчастья, душевного хаоса и душевного покоя,

создаваемых самим человеком. И теперь, когда вы читаете: "Человек может достичь всего, во что поверит его ум", вы знаете, что мышление в категориях успеха превращает идею в реальность и является нашей великой человеческой прерогативой.

Все, во что человеческий ум сможет поверить, достижимо. Это секрет, известный с незапамятных времен; это секрет, который позволяет человеку добиваться свершений сегодня и который последует за человеком к звездам. Это секрет на все времена.

Искренне, глубоко следует поверить в то, что вы заработаете достаточно денег для достойной жизни, и это у вас будет.

Искренне, глубоко следует поверить в крепкое физическое здоровье, и оно у вас будет.

Искренне, глубоко следует поверить в то, что вы обретете мир в душе, и вы его обретете, а еще все те великие радости жизни, которые идут с ним рука об руку.

"Одного желания недостаточно", – гласит старинная пословица. Она верна и напоминает о том, что желание не есть убеждение.

Желание имеет место быть, так сказать, на поверхности ума. "Я хочу", – можете вы сказать и последовать за любым желанием, куда увлекает вас воображение, например, чтобы взялся ниоткуда миллион долларов, чтобы взмахнуть руками и полететь и т. п. Желание не ограничено природными силами. Этот очевидный факт, однако, не является главным различием между желанием и убеждением.

Убеждение создается в глубинах ума и становится частью нашего существа. Вот почему истинное, глубокое убеждение способно изменять секреторную деятельность желез и состав крови, вызывать и другие физические изменения, находящиеся за гранью того, что способна объяснить медицина. Именно убеждением, излучающим неизвестные пока волны из глубин ума, объясняется большая часть "личной притягательности" и многое другое, к чему мы можем лишь "приклеить" неуклюжие ярлыки. Именно убеждение, более сильное, чем любое желание, заставляет человека переступить даже через инстинкт самосохранения. Именно убеждение основывает религию, поддерживает нации, создает все, что есть великого на земле. Убеждение является частью нашего существа. Вот почему мы способны достичь всего, во что верим, в чем убеждены. Более того, когда мы поддерживаем в своей душе великое убеждение, мы верим, что живем без пауз и перерывов.

Сознание дает нам "мысли, которые мы знаем".

Сделайте так, чтобы ваше убеждение включало бы понятие *достижения*, и подсознание найдет средства и способы реализации, что было бы невозможно сделать силами одного желания.

Мы можем говорить о "счастливой звезде" и "счастливом случае", но, на самом деле, то, что мы имеем в виду, – это направление всех наших чувств к достижению успеха, сосредоточение всех усилий на стремлении к нему, доступ к внутреннему источнику силы, подключение к разуму тех, чья помощь в ином случае была бы для нас недоступна. Самые красивые слова "хромают", когда речь заходит о силе убеждения. Стоит только ощутить, как убеждение подталкивает нас к цели, и мы узнаем, что в нашем распоряжении имеется волшебная сила убеждения.

Как Генри Форд, так и Томас Эдисон – эти преуспевающие люди – поверили в свой характер, убедили всех в том, что у них есть характер – достигли успеха, их убеждение показало им путь к его достижению. Так же было с Колумбом и многими другими, добившимися успехов.

2.8. Персональное лидерство и управление

Персональное лидерство – это не разовое мероприятие, это непрерывный процесс, при котором мы все время держим в поле зрения свое видение и ценности, и в соответствии с ними мы выстраиваем свою жизнь. При этом широкие возможности правого полушария могут оказывать неоценимую помощь и в наших ежедневных усилиях по реализации положений личной миссии. И это еще одно применение принципа "начиная, представляйте конечную цель".

Ежедневно, выделяя по несколько минут для того, чтобы полностью расслабить свое сознание и тело, следует думать о ситуациях, важность которых неоспорима. Следует представить себе все детали необходимого события.

Исследуя литературу об успехе и персональном лидерстве, можно сказать, что существует множество приемов осуществления визуализации и создания утверждающих установок. Среди новейших достижений в этой области можно назвать такие, как нейролингвистическое программирование, сублимационное программирование, а также новые формы релаксации и самовнушения. В основе всех этих подходов лежит интерпретация, а также толкование одних и тех же фундаментальных принципов.

Управление фокусируется на нижнем уровне: "Как мне сделать это наилучшим образом?" Лидерство же имеет дело с верхним уровнем: "Что именно я хочу сделать?"

Говоря словами Питера Друкера и Уоррена Бенниса: "Управление – это делать дела правильно; лидерство – это делать правильные дела".

От управления зависит производительность при подъеме по лестнице успеха, а лидерство определяет, к той ли стене приставлена лестница.

Мы можем быстро осознать важное отличие между этими двумя понятиями, если представим себе, как группа рабочих пробирается сквозь чащу леса, прорубая просеку. Это – производители, они решают проблему, они прокладывают дорогу сквозь заросли.

За их спинами – менеджеры, те, кто управляет производителями. Они готовят инструментарий, пишут правила, пособия и инструкции, организуют программы по восстановлению мускульной силы, предлагают технологические новшества, разрабатывают производственные графики и планы материального стимулирования для рабочих.

Лидер же – это тот, кто, взобравшись на самое высокое дерево, оценивает всю ситуацию в целом и кричит: "Это не та дорога!"

Отдельные люди, группы и целые предприятия часто бывают настолько заняты своим прорывом сквозь заросли, что даже не осознают, что находятся не на том пути. А в условиях быстро изменяющейся ситуации потребность в эффективном лидерстве приобретает особое, принципиальное значение во всех сферах независимой и взаимозависимой жизни.

Мы в большей степени нуждаемся в видении, в предназначении и в компасе (своде принципов или установок), и в меньшей степени нам нужна подорожная карта. Часто мы не знаем, что за земля нас ждет впереди и что нас ожидает на этой земле. В такой ситуации решение в значительной степени будет зависеть только от нашего суждения на данный момент. И "внутренний компас" всегда поможет нам, указав направление.

Творческое, образное правое полушарие – это один из важнейших ресурсов, необходимых для создания личной миссии личности и для ее реализации, а значит, и этики личности.

Эффективность, а часто и самовыживание, зависят не только от того, как много усилий мы прилагаем, но и от того, на том ли пути мы их прилагаем. И преобразования, происходящие в наши дни практически в каждой отрасли и профессии, требуют, прежде всего, четкого лидерства, а уже затем – управления.

В бизнесе рынок меняется столь стремительно, что многие виды продукции и услуг, которые еще несколько лет назад успешно удовлетворяли вкусы потребителей, сегодня уже безнадежно устарели. Сильное проактивное лидерство должно постоянно учитывать происходящие изменения, особенно в привычках и мотивах потребителей, и обладать силой для переориентации ресурсов в нужном направлении.

Если промышленные отрасли не отслеживают происходящее, в том числе и внутри своих рабочих команд, и не используют творческое лидерство для поддержания движения в правильном направлении, то никакое, даже самое искусное управление не спасет их от краха.

При эффективном персональном лидерстве методы визуализации и сознания утверждающих установок естественно вытекают из тщательно продуманных целей и принципов человека, в том числе и морально-этических. Они чрезвычайно необходимы и действенны при изменении сценария и перепрограммирования жизни, они способствуют возникновению как в сердце, так и в сознании человека глубокой приверженности выбранным целям.

Следует заметить, что основу всех устоявшихся религий составляют одни и те же принципы, только облаченные в разные одежды: молитву, заветы, обряды, изучение священного писания, эмпатию, сопереживание и множество других форм одновременного использования совести и воображения.

Но если эти методы становятся частью *этики личности* и отделены от ее основы – характера и принципов, они могут быть употреблены неверно или со злым умыслом, в угоду центру "я".

Одна из главных проблем многих людей в стремлении к наибольшей эффективности заключается в том, что они недостаточно широко мыслят. А значит, из всего многообразия основных характеристик лидера и следует начать с этого качества.

1. *Широта мышления.* Это неутраченное чувство соразмерности баланса, необходимого для эффективной жизни.

2. *Наличие совести.* Это наслаждение благородными помыслами, которые живут в человеке в гармонии с тихим голосом совести. Подобно тому, как недоброкачественная пища и отсутствие тренировок способны разрушить спортивную форму спортсмена, так все непристойное, грязное и грубое, в том числе неумение, может подпитывать темные стороны нашей природы, заглушать чувства высшего порядка. Для высококлассного

спортсмена жизненно необходима "образованность нервов и мускулов", для ученого – интеллектуальная и моральная образованность совести.

3. *Наличие логически-вербального левого полушария.* Подобно дыхательным упражнениям, помогающим единению тела и души, процесс письма, например, как вид психоневрологической мускульной деятельности, помогает объединению сознательного и подсознательного. Процесс письма кристаллизирует и проясняет мысль, а также помогает разделить целое на части.

4. *Острое чувство справедливости.* Не обладая этим чувством, ни один руководитель не может управлять, сохраняя при этом уважение подчиненных.

5. *Определенность решений.* Человек, не уверенный в своих решениях, показывает тем самым, что он не уверен в себе.

6. *Определенность планов.* Руководитель, полагающийся на авось, не имеющий практических, определенных планов, подобен судну без штурвала. Рано или поздно оно разобьется о скалы.

7. *Привычка выполнять больше работы,* чем оплачивается. Готовность добровольно работать больше, чем руководитель требует от своих подчиненных.

8. *Самообладание.* Человек, не способный владеть собой, никогда не сможет стать лидером. Выработанное самообладание является прекрасным качеством для исполнителя, стремящегося подражать руководителю.

9. *Привлекательность личности.* Неряшливый небрежный человек не может стать успешным лидером. Лидерство требует уважения к себе. Подчиненные не станут уважать лидера, чья личность в чем-либо не соответствует стандарту привлекательной личности.

10. *Симпатия и понимание.* Успешный лидер должен находиться в хороших отношениях со своими подчиненными. Более того, он должен понимать их проблемы.

11. *Умение управлять.* Успешный лидер должен владеть всеми тонкостями науки и управления людьми.

12. *Готовность брать на себя всю ответственность.* Успешный лидер должен быть готов принимать на себя ответственность за ошибки и недостатки подчиненных. Пытаясь переложить ответственность на их плечи, он утрачивает моральное право считаться руководителем.

13. *Сотрудничество.* Успешный лидер должен понимать и применять принцип совместных усилий и быть способным воспитывать в под-

чиненных такой же подход к делу. Лидерство требует силы, а ее можно добиться только с помощью сотрудничества.

14. *Обладание милосердием* вне зависимости от того, в какой ситуации находится человек.

15. *Способность к самопожертвованию*. Уметь и хотеть посвящать свое время, способности и ресурсы исполнению своей миссии.

16. *Способность к воодушевлению*. Умение показать своим примером то, чего вы хотите достичь, убеждая сотрудников в том, что каждого Голиафа можно одолеть.

Только определив таким образом свои различные роли, бесспорный лидер может себе позволить подумать о долгосрочных целях, которые он хотел бы достичь в каждой из этих ролей.

Только задействовав свои левое и правое полушария, наши цели будут находиться в гармонии с верными принципами и естественными законами, что придаст вам больше сил для их достижения.

Только соединив воедино, все эти цели будут отражать наши глубинные ценности, наш неповторимый талант и ощущение нашей личной миссии.

Можно быть уверенным, что в будущем отношения лидера и подчиненного будут носить характер взаимовыгодного партнерства.

Современный руководитель, безусловно, должен обладать всеми качествами лидера. Тот, кто возьмет их за основу в своей управленческой работе, получит прекрасную возможность преуспеть на любом выбранном им поприще.

Высокопроизводительное управление в отсутствие эффективного лидерства подобно, согласно образному выражению, "*упорядочению расстановки стульев на палубе тонущего "Титаника"*". Никакой успех в управлении не компенсирует провала в лидерстве. Однако лидерство – дело нелегкое, поскольку мы часто оказываемся в плену у парадигмы управления.

В еще большей степени недостаток лидерства ощущается в нашей личной жизни. Мы с головой бросаемся в управление, ставим и достигаем цели еще до того, как проясним собственные ценности.

Есть два уникальных человеческих дара, дающих нам возможность развивать проактивность и осуществлять персональное лидерство в своей жизни, – это воображение и совесть.

Воображение позволяет нам увидеть еще не созданные миры заключенных в нас потенциальных возможностей.

Совесть – это дар, который позволяет нам ощущать наше соответствие или несоответствие верным принципам и который поднимает нас до высоты этих принципов, если он достаточно развит.

Совесть вводит нас в соприкосновение с универсальными законами и принципами, с нашими собственными необычайными талантами, способами внесения личного вклада в жизнь и с теми личными правилами, благодаря которым мы можем развивать все это максимально эффективно. В сочетании с самосознанием воображение и совесть наделяют нас силой, необходимой для написания своего собственного сценария жизни.

Готовясь к поездке в Египет, я прочитала интереснейший материал об Анваре Садате. На мой взгляд, самый яркий пример процесса переписывания сценария содержится в автобиографии бывшего президента Египта. Садат был взрощен и воспитан в духе ненависти к Израилю. Он мог заявить по национальному телевидению: "Я никогда не пожму руку ни одному израильянину до тех пор, пока они оккупируют хотя бы дюйм арабской земли. Никогда, никогда, никогда!" И огромные толпы по всей стране распевали за ним: "Никогда, никогда, никогда!" Этот сценарий аккумулировал энергию и объединял волю всей страны.

Сценарий носил очень независимый и националистический характер, он возбуждал глубинные эмоции арабского народа. Но одновременно он был весьма безрассудным, и Садат это знал. Этот сценарий игнорировал опасность возникшей ситуации, которой была свойственна чрезвычайная взаимозависимость.

И Садат переписал себя, можно сказать, переубедил себя, переделал себя. Он обучился этому, когда еще юношей отбывал заключение в Центральной каирской тюрьме, куда попал за участие в тайном заговоре против короля Фарука. Он научился абстрагироваться от ситуации и, взглянув со стороны, определять, достаточно ли удачны и мудры его сценарии. Он также мог высвобождать свои мысли и посредством глубоких медитаций создавать свои собственные сценарии, то есть "переписывать себя заново".

В своей автобиографии Садат признается, что чуть ли не с сожалением покидал свою камеру, так как именно в ней познал, что настоящим успехом является успех в отношениях с самим собой.

А суть в том, что, пока у власти находилась администрация Насера, Садат занимал весьма скромный пост. Всем казалось,

будто дух его сломлен, но это было ошибкой. Они применяли к Садату свои собственные сценарии и не понимали его. Садат же ждал своего часа.

И когда этот час настал, а Садат, став президентом Египта, столкнулся с политической реальностью, он переписал свой сценарий, переориентировав его на Израиль. Садат посетил Кнессет в Иерусалиме, дав начало одной из самых беспрецедентных мирных инициатив в истории человечества. Этот отважный шаг впоследствии привел к Кемп-Дэвидским соглашениям.

Садат смог использовать свое самосознание, воображение и совесть для того, чтобы осуществить персональное лидерство, изменить старую парадигму и свое видение ситуации. Он действовал в центре своего круга влияния. И в результате переписывания сценария, сдвинувшего парадигму, произошло изменение установок и поведения, оказавшее воздействие на миллионы жизней в более широком круге забот.

Развивая свое самосознание, многие из нас обнаруживают у себя неэффективные сценарии, глубоко укоренившиеся, недостойные нас привычки, которые несовместимы с тем, что мы по-настоящему ценим в жизни. Мы не должны жить по этим сценариям. Мы ответственны за то, чтобы, используя свое воображение и творческий потенциал, создавать новые сценарии, более эффективные, в большей мере соответствующие нашим ценностям и принципам, придающим этим ценностям особое значение.

Предположим, что в студенческой аудитории чрезвычайно реактивный преподаватель по отношению к студентам. Стоит им начать делать то, что он считает неправильным, как он сразу же ощущает спазм в желудке. Преподаватель чувствует, как вокруг него вырастают крепостные стены, и начинает готовиться к сражению. Он сосредоточен не на долгосрочном развитии отношений и стремлении понять их, а на краткосрочном поведении. Он пытается выиграть сражение, а не войну.

Используя весь свой арсенал – свое физическое превосходство и авторитет, он начинает кричать, запугивать и наказывать. И, конечно, побеждает. Затем преподаватель стоит с победным видом на руинах разрушенных отношений, а студенты, внешне покорные, а внутри непокоренные, подавляют в себе те чувства, которые проявятся позже в более уродливой форме.

Опытный менеджер абсолютно уверен в том, что начинать дело, представляя конечную цель, – это значит:

- ✓ подходить к каждой своей роли, как и к другим своим ролям в жизни, с ясным представлением о своих ценностях и направлении движения;
- ✓ быть ответственным за свое собственное первое творение и переписывать самого себя так, чтобы парадигмы, из которых вытекают поведение и установки, соответствовали бы глубинным ценностям личности и находились бы в гармонии с верными принципами.

Это также означает, что каждый день надо начинать, твердо помня о своих ценностях и целях. И тогда, даже в пору самых тяжелых испытаний, можно, опираясь на эти ценности, принять верное решение и действовать как цельная личность. Можно попробовать не реагировать на эмоции и обстоятельства. Можно быть по-настоящему проактивным, ориентированным на ценности, потому что постепенно они вам станут ясны.

Если дело того стоит, то можно потерпеть некоторое неудобство до тех пор, пока не появится уверенность и не будет построена новая зона комфорта, соответствующая более высокому уровню достижения.

Если по какой-либо причине человек не готов терпеть чувство неловкости и неадекватности на начальном этапе, будь то торговля, налаживание отношений с другими людьми или любой другой вид деятельности, то есть опасение, что он надолго застрянет на нужном уровне достижений. И война с самим собой неизбежна.

Качество своей жизни, в действительности, можно повысить, воспользовавшись психологическим фитнесом и собственным "гениальным разумом", мощью своего подсознания, осознания освоив методы его активизации. Закон подсознательной деятельности гласит, что всякая идея или мысль, принимаемая нашим сознанием за истину, будет без вопросов принята и нашим подсознанием, которое немедленно принимается за работу по воплощению ее в реальность.

Наше подсознание управляет информацией всех типов, поступающей их окружающей среды, – всем, что мы видим, слышим и знаем. Оно делает нас чувствительными к любой информации, о важности которой мы осведомлены заранее.

И чем эмоциональнее наше отношение к чему-то конкретному, тем скорее наше подсознание подскажет нам все, что мы можем сделать для воплощения желаемого в реальность.

2.9. Психологический фитнес характера

Замена негативного умонастроения на позитивное с помощью закона подстановки происходит очень быстро, если мы просто *перестаем говорить и думать о проблеме и начинаем говорить и думать о решении*. Наша задача, говоря о фитнесе характера, – найти способ удерживать позитивное умонастроение, занимаясь сознательной заменой негативных мыслей позитивными. Не следует забывать, что свобода выбора собственных мыслей принадлежит только вам самим.

Говоря об этике личности и этике характера, следует сказать, что всякий раз, когда мы говорим себе с убежденностью и энтузиазмом *"Я себе нравлюсь", "Я себе нравлюсь", "Я смогу", "Я смогу"*, подсознание воспринимает это как команду. Оно мгновенно принимается за работу и стирает или отменяет более ранние сообщения, и это наиболее сильнодействующая формула, которую следует повторять снова и снова для построения характера.

Ключ к развитию характера – самолюбие. Искреннее отношение к себе определяет наше влияние на окружающих больше, чем какой-либо другой фактор. Лучшее определение самолюбия – это то, насколько мы себе нравимся. Чем больше мы любим и уважаем себя, тем больше мы любим и уважаем других, тем с большим вниманием они относятся к нам.

Все, что мы делаем для укрепления самооценки, улучшает наше настроение и отношения с людьми; окружающий нас мир является отражением нашего внутреннего мира. Мир наших взаимоотношений – это наш внутренний мир, мир достоинства и самоуважения.

Говоря о фитнесе характера, главная задача каждой личности – найти способы удержать позитивное умонастроение.

Поддержание положительных качеств характера, как и поддержание физической формы, требует регулярных тренировок. Подобно тому, как физическими упражнениями мы укрепляем тело, психологические упражнения укрепляют характер. Работая над своими психологическими "мышцами", мы развиваем самоуважение, самолюбие и уверенность в себе.

Подобно тому, как, потребляя полезные продукты питания, мы поддерживаем в своем теле высокий уровень энергии и крепкое здоровье, ежедневно каждый человек должен "кормить" свой мозг здоровой психо-

логической пищей, чтобы оставаться жизнерадостным, оптимистичным и бодрым, несмотря на то, что происходит вокруг нас.

Проблема многих людей заключается в том, что большинство по утрам думают о том, сколько денег они хотят заработать, а по вечерам – о своих финансовых трудностях, запутывая разум противоречивыми посланиями, как запутывают таксиста, меняя путь следования на каждом перекрестке.

Послания работают как на нас, так и против нас. Они могут осуществить и то, чего мы хотим, и то, чего мы не желаем. Они превращают в реальность то, о чем мы думаем больше всего, идет ли речь о вещах положительных или отрицательных.

Подсознание – это область сознания, где регистрируются и хранятся все мысли, возникающие под воздействием пяти органов чувств, и откуда их можно извлечь так же, как мы извлекаем письма из почтового ящика.

Подсознание воспринимает и хранит абсолютно все впечатления и мысли. Мы можем по своей воле внедрить в него любой план или замысел. Подсознание реагирует в первую очередь на доминирующие желания, окрашенные сильными эмоциями, такими, например, как глубокая вера.

Возможности творческих сил, разбуженных с помощью подсознания, огромны. Подсознание работает и днем, и ночью без перерыва на обед и сон.

Следует знать, что оно функционирует независимо от того, стараемся ли мы на него повлиять или нет. А это означает, что мысли, пронизанные страхом о нищете, и вообще любые негативные размышления будут стимулировать подсознание до тех пор, пока мы не предложим ему более приятную пищу.

Подсознание никогда не бывает без дела, и если не удастся заронить в него благодатные идеи, оно будет питаться теми порождениями ума, которые являются следствием нашего невежества. Любые мысли – и негативные, и позитивные – достигают подсознания мгновенно. Поэтому нужно стараться отсекать все негативное и наполнять подсознание мыслями положительными, основанными на страстном стремлении реализовывать наши желания.

Любые человеческие свершения начинаются с импульса мысли, невозможно создать ничего, не обдумав прежде, как вы будете это делать. С по-

мощью воображения мысли можно организовать конкретные планы, которые приведут к успеху.

Подсознание с большей готовностью воспринимает мысли, окрашенные эмоциями, чем порожденные холодным рассудком. И тому существует масса подтверждений. Известно, что большинство людей совершает поступки под влиянием эмоций. Поэтому очень важно знать, на какие именно эмоции подсознание отзывается быстрее всего. Существует семь отрицательных эмоций – страх, ревность, ненависть, мстительность, жадность, подозрительность, гнев – и семь положительных эмоций – желание, вера, любовь, секс, энтузиазм, романтизм, надежда. Есть и другие положительные эмоции, но эти семь – наиболее сильные и дают наиболее эффективные результаты. Поэтому следует вызывать их в себе по своему желанию, а этого можно достичь только путем тренировок, и тогда другие положительные эмоции будут к вашим услугам сразу же, как только возникнет в них нужда.

Негативные эмоции проникают в сознание сами собой, что обеспечивает им беспрепятственный доступ к подсознанию.

Положительные же нужно культивировать с помощью самовнушения, чтобы они преобразовались в те мысли, которые вы желаете укоренить в своем подсознании.

Положительные и отрицательные эмоции не могут заполнять сознание одновременно, доминирует что-то одно. Мы сами ответственны за то, какого рода эмоции доминируют в нашем сознании. И здесь на помощь приходит привычка. В конце концов, они полностью овладевают нашим сознанием, так что отрицательным эмоциям просто не будет в нем места. Иногда даже одной негативной мысли достаточно, чтобы уничтожить все возможности конструктивной помощи, которую мы могли бы получить от нашего подсознания.

Функции нашего сознания очень схожи с функциями, выполняемыми бинарным компьютером: он принимает или отвергает данные, делая выбор и принимая решение. Он может работать только с одной мыслью в данный момент времени – позитивной или негативной, с "да" или "нет", непрерывно сортируя, решая, что подходит, а что – нет.

Наше сознание работает, как капитан подводной лодки, рассматривающий поверхность воды через перископ. И видна она только капитану, членам же команды передается только его восприятие всего происхо-

дящего на поверхности. Все, что видит и чувствует капитан, все принимаемые им решения немедленно передаются команде подводной лодки, которая бросается выполнять его приказы.

Наше подсознание – огромный банк данных, и мощь его практически ничем не ограничена. В нем сохраняется все, что постоянно с нами происходит. Наша подсознательная память идеальна. Функция подсознания – хранение и выдача информации. Наше подсознание объективно, оно не думает и не делает выводов, а просто подчиняется командам, которые получает от сознания. Если представить себе сознание садовником, то подсознание будет садом или благодатной для растений или семян почвой.

Наше подсознание, функционируя, как балансер, удерживая нас в состоянии, соответствующем нашим парадигмам или ранее запрограммированным инструкциям. Каждый из нас хоть однажды ощущал, как подсознание тянет нас назад в зону комфорта при каждой попытке сделать что-то новое или неожиданное. Даже мысль о новом деле приводит нас в напряжение, обеспокоенное состояние.

Пытаясь найти новую работу, сдавая экзамен, устанавливая контакт с новым человеком, принимая ответственное решение, мы вдруг испытываем чувство, будто покидаем свою зону комфорта.

Главное отличие ведущих от ведомых состоит том, что лидеры всегда выталкивают себя из зоны комфорта, потому что им известно, как быстро зона комфорта в любой области становится ловушкой. Им также известно, что безмятежность – величайший враг творчества и будущих возможностей.

Для обеспечения собственного роста, для выхода за пределы зоны комфорта требуется готовность чувствовать неловкость и дискомфорт в течение определенного начального периода времени.

Многие упражнения психологического фитнеса мы уже обсудили, но тема этики личности и этики характера неисчерпаема.

Во-первых, для очищения личности и характера от таких негативных эмоций, как злоба, зависть, обида, жалость к себе и желание винить других, мы сознательно берем на себя ответственность за свою жизнь, за ее настоящее и будущее.

Я не оправдываюсь и никого не виню.

Я вижу себя главной созидательной силой моего настоящего и будущего.

Я понимаю, что нынешнее мое положение или состояние целиком определяется теми решениями, которые я принимаю и за которые я сам(а) в ответе.

Во-вторых, я беру в свои руки бразды правления жизнью, занимая активную, а не пассивную позицию.

Я сам(а) творю события своей жизни, а не надеюсь, что что-то произойдет само собой.

Я вижу себя творцом, а не жертвой перемен. Если я недовольна чем-либо в своей жизни, то принимаю меры, не позволяя негативным эмоциям затронуть черты моего характера.

В-третьих, я ставлю перед собой письменно зафиксированные цели в каждой сфере своей жизни.

Я записываю свои планы, поддерживая в себе запасы энергии и оптимизма.

Я так занят(а) работой над главными вещами в своей жизни, что у меня не остается времени беспокоиться о разных мелких неприятностях и ситуациях, не подвластных мне.

Эта взрывная комбинация принятия на себя полной ответственности письменного планирования своей жизни служит надежным фундаментом, на котором можно построить сколь угодно высокое здание успеха.

В-четвертых, я признаю, что знания и навыки – ключи к финансовой свободе. Чем больше я освою, тем больше смогу зарабатывать. Чем больше знаний я приобрету в своей сфере деятельности, тем больше мне представится возможностей использовать эти знания.

Я работаю над тем, чтобы каждый день становиться лучше, а это значит, что и мой характер становится лучше.

Я знаю, что, если не стану лучше, то стану хуже.

В-пятых, я знаю, что личное мастерство в своем деле – абсолютно необходимое условие успеха и того, что люди называют удачей.

Превосходная работа открывает передо мной каждую дверь и в итоге позволяет зарабатывать столько, сколько я действительно стою.

В-шестых, у нас есть план личностного и профессионального роста, который включает в себя чтение, прослушивание аудиопрограмм, посещение тренингов и семинаров, а также использование всех возможностей наращивать свои знания и навыки.

Чем больше я разовью ключевые навыки, необходимые для достижения поставленных целей, тем увереннее и компетентнее я себя буду чувствовать.

Каждый знает, что успех – не случайность. Удача – это просто слово, которым люди описывают все то хорошее, что происходит с настоящими мастерами своего дела.

***В-седьмых**, я знаю, что становлюсь тем, о чем больше всего думаю, – и это, наверное, самое главное.*

Заставьте себя постоянно думать о том, **чего хотите**, и держаться в мыслях подальше от того, чего не желаете.

Существует целая серия примеров психологического программирования, которые мы можем использовать, чтобы ваши личность и характер стали более эффективными. Каждый из этих примеров программирования прост и надежен, а если мы используем их во всей совокупности, то наше движение вперед станет непреодолимым – никто и ничто не сможет нас остановить на пути к успеху.

Подсознание, управляющее нашим настроением, контролирующее жесты, эмоции, уровень нашего энтузиазма, возбуждение и эмоции, механично, как компьютер. Оно само по себе не способно мыслить и принимать решения, оно просто выполняет команды.

Можно сказать, что сознание – это садовник, а подсознание – сад. Мы можем посадить в этом саду цветы, а можем посадить сорняки. И то и другое вырастет. Но если мы не посадим цветы, сорняки заполонят наш сад без нашего участия.

Наиболее эффективный из известных способов начать любое дело, представляя конечную цель, заключается в разработке личной миссии, или личной философии. Этот способ фокусируется на том, какой хочет быть и что хочет делать личность.

Заглянув глубоко внутрь себя, осознав свои основные парадигмы и приведя их в соответствие с верными принципами, мы создаем эффективный, вдохновляющий центр и такие линзы, через которые можем ясно видеть мир. Затем можно обратить эти линзы на себя и посмотреть на то, каким образом мы как уникальные личности с этим миром соотносимся.

Мы выявляем, а не придумываем свои жизненные миссии. На взгляд авторов, у каждого из нас есть свое внутреннее чувство – совесть, которое позволяет нам осознать нашу неповторимость и исключительность того

вклада, который нам предстоит сделать. Совесть не есть убеждение. Совесть – это нравственная привычка. У каждого из нас есть свое особое призвание, или миссия, в жизни, следовательно, каждый человек незаменим, а жизнь его неповторима. И поэтому задача каждого из нас настолько же уникальна, насколько уникальна и возможность выполнить эту задачу, а значит, сделать характер.

2.10. Подключение правого и левого полушарий мозга при формировании личной миссии

Осознание смысла жизни каждой личности приходит изнутри. Иными словами, жизнь ставит перед человеком вопросы, ответить на которые он может, только отвечая за свою собственную жизнь, будучи чрезвычайно ответственным.

Личная ответственность, или проактивность, необходима каждому человеку, стремящемуся к успеху и всерьез формирующему свой характер.

Личная миссия – это не то, что можно написать за вечер. Она требует углубления в себя, тщательного анализа, продуманных выражений и каждодневной работы над собой в поисках окончательного варианта. Могут пройти недели, даже месяцы, прежде чем мы полностью удовлетворим себя сделанным, почувствуем, что у нас получилось исчерпывающее и сжатое изложение наших сокровенных ценностей и устремлений. И даже тогда мы будем регулярно возвращаться к написанному, внося некоторые коррективы по мере того, как со временем будут изменяться ваши взгляды и обстоятельства.

В основе своей наша *личная миссия* становится нашей личной конституцией, четким выражением нашего видения и наших ценностей. Она становится критерием, по которому мы измеряем все поступки в своей жизни.

Написание и пересмотр *личной миссии* меняет нас, поскольку заставляет глубоко, тщательно продумывать свои приоритеты и приводить свое поведение в соответствие с убеждениями. Когда мы делаем это, другие люди начинают ощущать, что нами управляет не окружающая среда и не то, что с нами происходит в жизни.

Поскольку каждый человек уникален, положения личной миссии будут отражать эту уникальность как по форме, так и по содержанию.

Личное кредо делового человека может выглядеть следующим образом:

- *Стремиться к успеху.*
- *Искать Божьей помощи и быть достойным ее.*
- *Не искать компромиссов с собственной совестью.*
- *Помнить о людях, которые рядом.*
- *Выносить суждение, только выслушав обе стороны.*
- *Прислушиваться к советам близких.*
- *Заступаться за отсутствующих, когда о них говорят без уважения.*
- *Быть искренним и вместе с тем решительным.*
- *Развивать у себя новые способности.*
- *Планировать завтрашний день сегодня.*
- *Ожидая, не сидеть без дела.*
- *Поддерживать в себе позитивную установку.*
- *Сохранять чувство юмора.*
- *Поддерживать порядок как в личной жизни, так и на работе.*
- *Не бояться ошибок – бояться только отсутствия творческой, конструктивной и корректирующей реакции на эти ошибки.*
- *Способствовать успеху подчиненных.*
- *Слушать вдвое дольше, чем говорить.*
- *Концентрировать все свои способности и усилия на выполняемой задаче, не беспокоясь о продвижении по службе.*

Женщина, стремящаяся сбалансировать семейные и профессиональные ценности, могла бы выразить свою личную миссию иначе:

- √ *Я буду стараться поддерживать баланс между своими семейными и служебными обязанностями, так как для меня важно и то, и другое.*
- √ *Мой дом будет местом, где я и моя семья, наши друзья и гости найдут радость, уют, покой и счастье. Я не буду перегибать палку, заботясь о чистоте и порядке, так как дом, кроме этого, должен быть обжитым и удобным.*
- √ *Я буду проявлять мудрость в выборе того, что мы будем есть, читать, смотреть и делать дома. В особенности я хочу научить*

моих детей любить, учиться и смеяться, а также работать и развивать свои таланты.

√ Я буду высоко ценить права, свободы и ответственность, дарованные обществом.

√ Я буду проявлять инициативу, необходимую для реализации своих жизненных целей.

√ Я не буду поддаваться под влияние других людей, а сама буду влиять на ситуации и обстоятельства.

√ Я буду всегда стараться удерживать себя от пагубных и разрушительных привычек.

√ Я буду развивать в себе такие навыки, которые освободят меня от старых ярлыков и ограничений и расширят мои возможности.

√ Я буду стараться, чтобы мои деньги служили мне, а не господствовали надо мной.

√ Я буду стремиться к достижению финансовой независимости.

√ Я буду подчинять свои желания своим потребностям и возможностям, за исключением долгосрочных займов для приобретения дома или автомобиля.

√ Я буду тратить меньше, чем зарабатываю. Более того, я буду использовать свои деньги и способности на то, чтобы своим служением и благотворительностью сделать жизнь других людей более приятной.

Наша личная конституция, или личная миссия, в основе своей должна быть неизменна. Попробуйте свои силы в составлении вашего личного кредо, а это – писанный стандарт, ключевой критерий, по которому оценивается и на который ориентируется все остальное. Эта личная конституция живет и выполняет свои важные функции потому, что она основана на верных принципах и очевидных истинах.

Положения личной миссии, основанные на верных принципах, обсуждаемых нами при изучении первого раздела, становятся стандартом для человека, его основой для принятия главных, направляющих жизненных решений и повседневных решений в круговороте обстоятельств и эмоций, влияющих на нашу жизнь. Они наделяют людей такой же силой, неподвластной времени, переменам и потрясениям.

Такое качество, как глубокомыслие, является ядром и идет рука об руку с эволюцией характера и достижением личной результативности.

Ментальные законы, в которых мы уже разбирались, – это инструменты, с помощью которых осуществляется мышление. Для того чтобы извлечь из себя максимум, необходима еще и осознанность, а для этого следует взять под полный контроль мыслительный процесс.

Этот процесс пробуждения начинается с отражения составных частей нашей жизни – ее прошлого, настоящего и будущего.

Люди не могут жить в условиях перемен, не имея внутри себя неподвластного изменениям ядра. Залог способности к изменению – это неизменное представление о том, кто вы, что из себя представляете и каковы ваши ценности.

Опираясь на положения личной миссии, мы можем жить среди перемен. Нам не нужны предубеждения и предрассудки. Ради того, чтобы приспособиться к действительности, нам не нужно все досконально высчитывать, "раскладывать по полочкам" и приводить к общему знаменателю.

Наше персональное окружение тоже меняется со все возрастающей скоростью. Этот бурный поток перемен сбивает с ног многих людей, неспособных справиться с происходящим и взять штурвал управления жизнью в свои руки. Такие люди становятся реактивными и, фактически, сдают позиции в надежде на то, что ничего плохого с ними не случится. Но это не значит, что все так и будет.

Логотерапия устраняет пустоту, помогая человеку определить свое уникальное предназначение и свою жизненную миссию.

Самосознание наделяет каждого человека способностью к анализу собственных мыслей, и это особенно полезно при создании положений личной миссии. И понимание того, как можно подключиться к возможностям правого полушария, значительно увеличивает нашу способность к осуществлению первого творения.

В течение нескольких десятилетий проводилась огромная исследовательская работа в области, которая теперь называется теорией доминантного полушария. Теперь уже все знают, что каждое полушарие мозга – левое и правое – "специализируется" и "руководит" разными функциями, обрабатывает информацию разных типов и имеет дело с проблемами разного рода.

Левое полушарие в основном отвечает за логически-вербальную деятельность, а *правое* – за интуитивно-творческую. *Левое* оперирует словами, *правое* – образами.

Левое имеет дело с частями и особенностями; *правое* – с целым и связями между отдельными частями.

Левое полушарие связано с анализом, то есть с разделением на составляющие; *правое* – с синтезом, то есть со сведением частей в единое целое.

Левое имеет дело с последовательным мышлением; *правое* – с синхронным, одновременным, когда объект воспринимается как единое целое.

Левое полушарие привязано ко времени; *правое* – свободно от временной зависимости.

Хотя люди пользуются обоими полушариями, у каждого человека одно из них, как правило, доминирует. Разумеется, идеально было бы развить в себе способность переключаться с одной стороны мозга на другую, чтобы иметь возможность сначала почувствовать, чего от нас требует ситуация, а затем выбрать и использовать подходящий инструмент. Однако люди стремятся разрешать возникающие ситуации, оставаясь в зоне комфорта своего доминантного полушария – или левого, или правого.

По выражению А. Маслоу: *"Тот, кто хорошо владеет молотком, склонен думать, что вокруг него сплошные гвозди"*. Это еще один фактор, влияющий на различия в восприятии картинок "молодая женщина /пожилая женщина". Люди с разными доминантными полушариями имеют тенденцию воспринимать одни и те же вещи по-разному.

Мы живем в мире с преобладающим доминированием левого полушария, где слова, расчеты и логика возведены на трон, а наиболее творческий, интуитивный, чувственный и артистический аспект нашей природы часто находится в подчиненном положении. Для многих из нас подключение к возможностям правого полушария является затруднительным.

Можно допустить, что это описание слишком упрощено и новейшие исследования, бесспорно, прольют больше света на деятельность нашего мозга. Но главное заключается в том, что в нашем распоряжении находится множество различных способов мышления, а мы не используем свой потенциал. Но, отдавая себе отчет в наличии у нас этих разнообразных возможностей, мы способны сознательно использовать свой интеллект для более эффективного удовлетворения конкретных потребностей.

Если отталкиваться от теории доминантного полушария, становится ясно, что качество нашего первого творения в значительной мере зависит от нашей способности использовать мощь правого творческого полушария. Чем в большей степени мы способны использовать возможности нашего правого полушария, тем более полно сможем образно представлять, синтезировать, подниматься над сегодняшним днем и текущей ситуацией и вос-

создавать целостную картину того, что мы собираемся делать и кем мы хотим быть в жизни.

Иногда какие-то непредвиденные события способны выбить нас из сферы и образа мыслей левого полушария и переместить в правое. Смерть любимого человека, серьезная болезнь, финансовый крах или невзгоды могут заставить нас остановиться, оглянуться на свою жизнь и задать себе нелегкие вопросы: "Что по-настоящему важно? Почему я делаю именно то, что я делаю?"

Но если вы проактивны, вам не нужно ждать, пока обстоятельства или другие люди откроют перед вами эту широкую перспективу, вы можете сознательно сделать это сами.

Для этого существует несколько способов. С помощью силы воображения напишите, например, хвалебную речь, посвященную самому себе. Будьте точны и конкретны.

Вы можете представить себе день своей серебряной, а потом и золотой свадьбы. Предложите жене (мужу) принять в этом участие. Попробуйте определить самую суть семейных отношений, которые вы хотели бы создать, в течение многих лет изо дня в день прилагая для этого определенные усилия.

Дайте волю фантазии. Представьте все в деталях. Подключите как можно больше эмоций и ощущений. Максимально используйте ваши органы чувств.

В качестве упражнения в осознанности начните с воображения следующего: до вашего рождения где-то в отдаленной части космоса вы прошли эволюцию перед тем, как стать человеком данного типа, с имеющимся набором качеств, интересов, талантов и способностей.

К реинкарнации это не имеет никакого отношения. Это – всего лишь упражнение, но с "прицелом".

Продолжая линию рассуждений, представьте, что вы сами выбрали себе родителей, среду, в которой вы родились и воспитывались.

Представьте себе, что то, кем вы являетесь сегодня, в особенности все выработанные вами хорошие качества, вы приобрели путем эволюции, главным образом, в результате того, что росли в трудных условиях, а что еще важнее – в результате преодоления проблем, с которыми вы постоянно сталкиваетесь в общении с одним или обоими вашими родителями.

Попробуйте задаться очень важными вопросами, если бы вы узнали, что сами намеренно выбрали себе родителей и что то, кем

вы являетесь сегодня, – прямой результат сделанного выбора. Как это открытие могло бы изменить ваше отношение к родителям и опытам вашего детства?

Были бы вы настроены более позитивно? Принимали бы все происходящее с большей готовностью? Смогли бы вы увидеть себя и прошлый опыт в ином свете? Стали бы вы более философски и объективно смотреть на все то, что до сих пор вспоминалось как трудные времена в вашей жизни?

Начав размышлять об этой идее, о намеренном выборе родителей, вы начнете замечать возможности, которые прежде игнорировали. Вместо взгляда на себя как на пассивного агента или жертву, схваченную обстоятельствами, не поддающимися вашему контролю, вы начнете видеть себя активным участником собственной эволюции.

Продолжая упражнение, представьте, что вы находитесь здесь, на Земле, чтобы сделать со своей жизнью нечто чудесное, стать исключительным человеком, внести вклад в мировое развитие.

Вообразите, что все это – часть гениального плана, тщательно составленного в ваших интересах, причем каждое событие и обстоятельство в вашей жизни являются неотъемлемой частью большой головоломки, контуры которой вы начинаете видеть после того, как шагнули назад и посмотрели на собственную жизнь в более широком контексте.

А далее примите за общее правило, что любая ваша нынешняя трудность или ситуация – это именно то, что требуется прямо сейчас, для того чтобы вы научились чему-то нужному перед тем, как продолжите движение вперед. С этой точки зрения, всякий опыт является положительным, если рассматривать его как возможность роста совершенствования своего мастерства.

Вообразите, что события вашей жизни не могли быть иными, в особенности с учетом того, что часть жизни вы прожили в "режиме автопилота". Шагнув назад и оценив невероятно сложные взаимосвязанные события, приведшие вас туда, где вы и находитесь, вы начнете развивать в себе взгляд философа, человека с высочайшим интеллектом; начнете накладывать на свой опыт то, что называется "ощущение связности" – отношение и чувство того, что ваша жизнь – часть чего-то большего, где все складывается в одно целое и происходит по определенной причине.

Размышляя о собственной жизни как о наборе событий и опытов, способствующих достижению какой-то главной цели, личность начинает

вырабатывать "чувство собственного предназначения", а это является приметой потенциального величия личности. Эти умственные упражнения направлены на высвобождение подсознания.

Автором были проведены аналогичные упражнения по визуализации с некоторыми группами своих студентов в университете.

При проведении визуализации все мгновенно предстает в новом свете, в новой перспективе. На поверхность всплывают ценности, которые до этого даже не осознавались.

Результаты были потрясающими. Студенты начинали писать родителям письма, в которых говорили о своей любви и признательности, общаться по Skype и звонить. Они восстанавливали ранее испорченные отношения с братьями, сестрами и друзьями.

Теперь доминантой, лейтмотивом и основополагающим принципом их действий была любовь. Им становилась очевидна тщетность ругани, злых помыслов, оскорблений и обвинений. Каждому из них были более очевидными их принципы и ценности.

Существуют разные методики, позволяющие с помощью воображения соприкоснуться со своими ценностями. Но какую бы из них вы ни применяли, конечный результат бывает неизменным. Когда люди всерьез задумываются о том, что для них действительно является важным, какими они хотят быть и что делать, они начинают серьезнее относиться к жизни. Они задумываются о перспективе, выходящей за пределы только сегодняшнего и завтрашнего дня.

Хорошая утверждающая установка включает в себя пять основных ингредиентов: *она личная, она позитивная, она использует глаголы настоящего времени, она визуальная и она эмоциональная*. Поэтому каждый из нас мог бы написать что-то вроде: "Мне доставляет большое удовлетворение (*эмоциональность*) то, что я (*личное*) с мудростью, любовью, стойкостью и самообладанием (*позитивность*) реагирую (*настоящее время*) на проступки своих детей".

Теперь мы можем представить это визуально. Мы можем каждый день выделять по несколько минут для того, чтобы полностью расслабить свое сознание и тело. Мы можем подумать о ситуациях, в которых ведем себя не должным образом. Мы можем представить себе это во всех деталях. Мы можем почувствовать, каким материалом обтянут стул, на котором будем сидеть. Мы можем представить свитер, который наде-

ла сестра, и выражение ее лица. Чем более четко и ярко мы сможем увидеть детали, тем глубже погрузимся в происходящее и тем менее будем воспринимать все это как сторонние зрители.

Каждый может написать программу, написать свой сценарий, гармонирующий с нашими ценностями и положениями личной миссии.

Вместо того чтобы жить по сценариям, переданным нам родителями или обществом, генами или окружающей средой, мы станем жить по сценарию, который сами напишем, исходя из собственной системы ценностей.

Визуализацию можно применять в любой области жизни. Перед выступлением, перед торговой презентацией, перед серьезным столкновением с оппонентом или перед началом дня, с его многочисленными целями и задачами, отчетливо, живо, во всех деталях снова и снова представляйте себе и "проигрывайте" заданную ситуацию. Создайте внутри себя зону комфорта. И когда вы действительно окажетесь в этой ситуации, она уже будет вам знакома и не испугает вас.

Сегодня, работая с детьми начальной школы по углубленной и прикладной программам по математике, физике и компьютерной технике, преподаватели учат как детей, так и их родителей, в первую очередь, визуализации, а уж потом методикам вычислений и прочим премудростям математики, физики или компьютерной техники.

Научив детей представлять все в деталях и быстро записывать услышанное или прочитанное условие задачи, педагоги добиваются успехов. А потом успехи добиваются и дети.

Творческое, образное правое полушарие – это один из важнейших ресурсов, необходимых для создания нашей личной миссии и для ее реализации.

Исследовав литературу об успехе, можно познакомиться со множеством книг на эту тему. И хотя некоторые из них содержали экстравагантные рекомендации и опирались скорее на анекдотические, чем на научные данные, все же большая их часть имела фундаментальные корни.

Методы визуализации чрезвычайно действенны при изменении сценария и перепрограммировании нашей жизни, они помогают возникновению в сердце и сознании человека глубокой приверженности выбранным целям и верным принципам.

Утверждающая установка и визуализация – это формы программирования, и мы должны быть абсолютно уверены, что не подчиняем себя программе, которая не гармонирует с нашим основным центром или исхо-

дит из источников, сконцентрированных на добывании денег, на личном интересе или на чем-либо ином, отличном от верных принципов.

Конечно, воображение может быть использовано и для достижения сиюминутного успеха, когда человек сосредоточен на материальном приобретении или иной личной выгоде. И все же можно верить, что наивысшее предназначение воображения заключается в том, чтобы в гармонии с совестью возвыситься над собой и создать жизнь, направленную на внесение личного вклада и основанную на вашем уникальном предназначении и принципах, управляющих взаимозависимой реальностью.

Безусловно, логически-вербальное левое полушарие тоже становится важным, когда при написании личной миссии вы пытаетесь облечь в слова образы, чувства и картины, рисуемые правым полушарием.

Каждый из нас имеет в своей жизни несколько различных ролей, которые связаны с различными сферами или направлениями деятельности, за которые мы несем ответственность. И каждая из этих ролей важна.

Наше положение личной миссии окажется более сбалансированным, с ним будет гораздо легче работать, если вы разобьете его на конкретные роли, которые мы играем в жизни, и на задачи, которые мы намерены выполнить в каждой из этих ролей.

Предположим, что вы экономист, менеджер или разработчик новой продукции.

К чему вы стремитесь в вашей области?

Какими ценностями вы должны руководствоваться?

К чему вы стремитесь в каждой из этих ролей?

Что для вас важно?

Подумайте о своих ролях в таких сферах, как политика, общественная деятельность, участие в благотворительных организациях.

Один руководитель, воспользовавшись идеей ролей и целей, разработал такие положения личной миссии:

Моя миссия – жить честно и позитивно влиять на судьбы других людей.

Для исполнения этой миссии я обладаю милосердием. Я люблю людей независимо от того, в какой ситуации они находятся.

Я способен на самопожертвование. *Я посвящаю свое время, способности и ресурсы исполнению своей миссии.*

Я воодушевляю. *Я показываю своим примером, что все мы Дети Вселенной и что каждого Голиафа можно одолеть.*

Я способен оказывать влияние. *То, что я делаю, изменяет жизни других людей.*

Наличие миссии жизненно необходимо не только для человека, а также и для организаций, стремящихся к успеху. А чтобы стать эффективной, такая миссия должна непременно исходить из недр самой организации. К ней должен быть причастен в той или иной форме каждый сотрудник организации, а не только стратеги из высшего управленческого звена.

Хорошо, когда организация держится на "трех китах": *достоинстве личности, высочайшем качестве и отличном сервисе.*

Эти три понятия должны выражать систему ценностей организации – то, во что верят все люди отдельно взятой организации. Может измениться что угодно, но эти три фактора должны оставаться неизменными. Происходит своеобразная химическая реакция, в ходе которой эта вера распространяется по всей организации и впитывается во все ее поры, создавая надежную основу для разделяемых всеми ценностей и ощущения личной безопасности у каждого работающего на фирме.

Фундаментальная проблема, с которой сталкиваются организации, заключается в отсутствии приверженности людей тем решениям, которые претендуют на то, чтобы определять их жизнь, но приняты без их участия. Они просто не приемлют таких решений.

Без вовлечения нет приверженности. Выделите эту фразу, поставьте звездочку, обведите ее, подчеркните. **Без вовлечения нет приверженности!**

Миссия организации, если она действительно отражает разделяемые каждым членом организации видение и ценности, рождает великое единение и необычайное чувство приверженности. Она создает в умах и душах людей такую основу, такой комплекс критериев или ориентиров, опираясь на которые они будут управлять самими собой. Они не нуждаются в том, чтобы кто-то другой направлял, контролировал, отчитывал их или помещал на доску почета. Они проникаются теми неизменными ценностями, которые составляют суть и ядро организации.

Сначала определив, а затем осознав однажды свою миссию, мы обретаем основу для своей проактивности. У нас появляется видение ценностей, которые направляют нашу жизнь, главное направление, в соответствии с которым мы ставим перед собой долгосрочные и краткосрочные цели. Мы обладаем силой личной конституции, которая основана на верных принципах и по которой мы можем эффективно выверять каждое свое решение, касающееся наиболее эффективного использования своего времени, своих способностей и энергии.

2.10.1. Характер, основанный на принципах

Ставя в центр нашей жизни верные принципы, мы создаем прочную основу для развития четырех жизнеобеспечивающих факторов.

Внутренняя безопасность человека проистекает из понимания, что верные принципы не меняются, в то время как другие центры основываются на людях или явлениях, подверженных частым или быстрым изменениям.

На верные принципы можно положиться.

Принципы ни на что не реагируют.

Принципы не сердятся и не начинают обращаться с нами иначе.

Принципы не предлагают нам быстрых решений и скоропалительных выводов.

Принципы не зависят от поведения других людей, от обстоятельств и сиюминутных капризов.

Принципы не умирают.

Принципы не исчезают на следующий день.

Принципы не горят в огне, не гибнут при землетрясениях, их невозможно у нас украсть.

Принципы – это глубокие, фундаментальные, классические истины, общие знаменатели. Это прочные нити, которые с точностью, последовательностью, красотой и силой вплетены в ткань жизни.

Даже оказавшись среди людей и обстоятельств, игнорирующих принципы, мы можем чувствовать себя в безопасности от осознания того, что принципы – это нечто большее, чем люди и обстоятельства, и что об их неизменном триумфе свидетельствует тысячелетняя история человечества. Еще одним источником внутренней безопасности является наша уверенность в том, что мы можем своей собственной жизнью и своим собственным опытом подтвердить верность этих принципов.

Конечно, мы не ясновидцы. Наши знание и понимание верных принципов ограничиваются недостаточным проникновением в суть нашего собственного внутреннего мира и в суть мира вокруг нас, а также потоком тенденциозных философий и теорий, не гармонирующих с верными принципами. Эти идеи могут временно прижиться, однако, они недолговечны, поскольку основаны на ложных представлениях.

Понимание принципов нашего собственного развития побуждает нас искать верные принципы с уверенностью, что чем больше мы узнаем, тем

более четко сможем сфокусировать те линзы, через которые смотрим на мир. Принципы не меняются, меняется наше понимание их.

Жизнь, в центре которой находятся принципы, сопровождается мудростью и внутренней ориентированностью. Источником этого являются точные карты, точное представление о том, что есть, что было и что будет. Верные карты позволяют нам отчетливо представить, куда мы хотим пойти и как туда лучше добраться. Обладая верными картами, можно принимать решения на основе правильной информации, а это позволит сделать их реализацию возможной и полезной.

Личная *власть*, которая рождается, когда в центре жизни находятся принципы, – это сила человека, наделенного самосознанием, знающего и проактивного, не скованного внешними воздействиями и обстоятельствами, а также отношением, поведением и поступками других людей.

Единственное реальное ограничение власти связано с естественными последствиями самих принципов. Мы свободны в выборе своих действий, на основе знания верных принципов, однако, мы не свободны в выборе последствий этих действий. Вспомните: *"Поднимая один конец палки, вы поднимаете другой"*.

Принципам всегда сопутствуют их естественные последствия. Есть позитивные последствия, когда мы живем в соответствии с этими принципами, но есть и негативные последствия, когда мы их игнорируем. Эти принципы применимы к каждому человеку, знает он об их существовании или нет, поэтому и названное ограничение является универсальным. И чем больше мы узнаем о верных принципах, тем шире становится наша личная свобода поступать разумно.

Ставя в центр своей жизни неподвластные времени и переменам принципы, мы создаем фундаментальную парадигму эффективной жизни. Это тот центр, который позволяет правильно понять природу всех других центров.

Следует помнить, что наша парадигма является источником, из которого проистекает наше поведение и отношение к жизни. Парадигма похожа на очки: она влияет на то, каким мы видим все, что нас окружает. Все, увиденное нами сквозь парадигму верных принципов, будет принципиально отличаться от того, что мы увидим сквозь призму любой другой парадигмы.

Нашим центром могут быть **четыре основополагающих принципа**.

Безопасность. Наше *чувство внутренней безопасности* базируется на верных принципах, которые неизменны и не зависят от внешних

условий и обстоятельств. Мы знаем, что в течение своей жизни сможем многократно на собственном опыте убедиться в действиях верных принципов. Верные принципы – это точный, надежный и мощный измеритель для совершенствования. Они помогают нам понять сущность нашего собственного развития, наделяя нас уверенностью в необходимости продолжить образование, расширяя тем самым свои знания и углубляя понимание. Наш источник внутренней безопасности обеспечивает нас неизменным, нерушимым ядром, позволяющим нам смотреть на увлекательное приключение и возможность внесения вкладов.

Внутренняя ориентированность направлена на руководство компасом, наделяющим нас способностью видеть путь, которым мы хотим пройти, и по которому мы можем туда добраться. При этом мы пользуемся точными данными, благодаря которым наши решения являются существенными и исполненными смысла. Мы поднимаемся над ситуациями, эмоциями и обстоятельствами и видим картину в целом. Наши решения и действия отражают заботу как о краткосрочных, так и о долгосрочных целях.

Мудрость. Когда человек *мудр*, его суждения отличаются широтой кругозора и учетом долгосрочных целей и последствий, они отражают его мудрую сбалансированность и спокойную уверенность. Он смотрит на вещи иначе, чем реактивные люди, и, следовательно, он иначе мыслит и действует. На мир такой человек смотрит сквозь фундаментальную пирамиду эффективной жизни в контексте того, что полезного для него и для людей он может сделать. Любой жизненный опыт он рассматривает как возможность для обучения.

Власть ограничена только нашим пониманием естественных законов, верных принципов и последствиями их действия. Мы становимся уверенными в себе, знающими, проактивными, не зависящими от отношения, поведения и действий других людей. Наша способность к действиям простирается далеко за пределы наших собственных ресурсов и способствует достижению высокого уровня взаимозависимости. Наше текущее финансовое состояние и другие сиюминутные обстоятельства не являются определяющими для наших решений и действий.

Как личность, сконцентрированная на принципах, мы видим все по-другому. А поскольку мы все видим по-другому, то и думаем по-другому, действуем по-другому. Человек, сконцентрированный на принципах, обладает высокой степенью внутренней безопасности, внутренней ориентированностью, мудростью и властью, опирающимися на крепкие, не подвержен-

ные переменам корни, а значит, такой человек обладает фундаментом для построения высокопроактивной и высокоэффективной жизни.

2.11. Синергия в учебной аудитории и в бизнесе

Организация создается и функционирует благодаря взаимодействию составляющих ее элементов внутренней среды – ее целей, структуры, функций, технологий и персонала. И каждый из элементов внутренней среды при формировании должен пройти "тест на этичность".

Этика играет роль своеобразного "фильтра" при реализации методов, стилей управления, принятия решений и т. п.

Этические нормы и стандарты обязательно должны присутствовать при любом явлении и процессе.

Правда состоит в том, что большая часть знаний и умений, которыми мы владеем, имеет период полураспада не более двух с половиной лет. А это значит, что по истечению пяти лет все, что сегодня мы знаем, безнадежно устаревает и теряет актуальность.

Чтобы выжить и преуспеть в стремительно меняющемся мире, каждому человеку, чтобы быть самодостаточным и высокопрофессиональным сотрудником в своей организации, необходимо постоянно обновлять знания и умения, причем во всенарастающем темпе.

А для этого в деятельности как самой личности, так и в организации, считающей себя самодостаточной, необходима синергичность.

Синергия представляет собой деятельность самого высокого порядка. Синергия – это суть лидерства, основанного на принципах. Синергия означает, что целое больше суммы его частей. Это означает, что связь, существующая между частями целого, сама по себе является частью этого целого. И это не просто часть, а наиболее капиталистическая, наиболее стимулирующая, наиболее объединяющая и наиболее удивительная из частей.

Высшее проявление синергии возникает тогда, когда мы сталкиваемся с самыми трудными проблемами в жизни и фокусируем на них все уникальные свойства человека. Результаты этого, поверьте, подобны чуду.

В природе синергия присутствует повсюду. Стоит посадить близко друг к другу два одинаковых растения, как корни их переплетутся и улучшат качество почвы таким образом, что оба растения станут расти лучше, чем если бы они были разделены. Если связать вместе два деревянных бревна, то они выдержат нагрузку, значительно превышающую сумму их возможностей по отдельности. Целое больше суммы его частей.

Задача каждого эффективного менеджера – применить принципы творческого сотрудничества, которым мы учимся у природы, к человеческим отношениям. Массу возможностей для наблюдения и практики синергии предоставляет семейная жизнь. Сам способ, которым мужчина и женщина дают жизнь новому человеку, является примером синергии. Суть синергии заключается в том, чтобы ценить различия – уважать их, наращивать сильные и компенсировать слабые стороны.

Совершенно очевидно, что мы ценим физические различия между мужчиной и женщиной. А как же быть с социальными и эмоциональными различиями и различиями в менталитете? Создание такой окружающей среды, которая способствовала бы реализации каждой личности, – наивысшая стратегическая задача каждой организации.

Безусловно, синергетика не является догмой и даже руководством к действию, а есть способом взглянуть на проблему.

Вступая в синергическую коммуникацию, каждый из ее участников не знает точно, чем все обернется и к чему вы придете в конце, однако у каждого человека есть внутреннее чувство радости, безопасности и приключения, сопровождаемое уверенностью в том, что все будет значительно лучше, чем было раньше.

Вы начинаете с веры в то, что все участники коммуникации благодаря взаимодействию смогут глубже проникнуть в суть вещей и что радость этого взаимного обучения и постижения даст мощный толчок еще большему постижению, познанию и росту.

Многие люди никогда не испытывали даже умеренной синергии в своей жизни. Они были обучены и запрограммированы на оборонительную или покровительственную коммуникацию или же выросли с убеждением, что никому нельзя верить.

В этом заключается одна из величайших трагедий и потерь в жизни, поскольку абсолютно неразвитым, неиспользованным и невостребованным остается огромный потенциал. Неэффективные люди проживают день за днем, не используя своего потенциала. В своей жизни они испытывают только очень слабые, незначительные проявления синергии.

Большинство творческих начинаний в определенной степени непредсказуемы. Они часто кажутся неопределенными, развивающимися наугад, методом проб и ошибок. И пока человек не обретет высокой устойчивости к этой неопределенности и не станет черпать необходимую ему уверенность в себе из единства своих принципов и внутренних ценно-

стей, участие в высокотворческих предприятиях будет представляться ему делом пугающим и неприятным.

Синергия вдохновляет. Творчество вдохновляет. Открытость и общение могут привести к поразительному результату. Возможность получения значительного эффекта и достижения значительного прогресса настолько реальна, что стоит того риска, который содержится в открытости характера. В исторической литературе можно найти поразительный пример синергии – пример творческого сотрудничества.

После Второй мировой войны правительство Соединенных Штатов Америки поручило Дэвиду Лилиенталю возглавить новую Комиссию по атомной энергии. Лилиенталь сформировал группу знаменитых ученых – высших авторитетов в своей области, приверженцев своих собственных учений.

Этой группе ярких личностей была предложена чрезвычайно насыщенная программа, и им не терпелось приступить к работе. Дополнительное давление на них оказывала пресса.

Однако Лилиенталь несколько недель посвятил тому, чтобы создать значительный эмоциональный уровень отношений между людьми. Он дал им возможность познакомиться друг с другом, узнать интересы и надежды, цели и заботы коллег, их взгляды и парадигмы. Лилиенталь был жестоко раскритикован за то, что "непродуктивно" тратил время.

Но в итоге Лилиенталю удалось создать сплоченную группу, члены которой были предельно восприимчивы к мнениям и влиянию со стороны коллег и проникнуты духом синергии и творчества. Уровень взаимного уважения между членами комиссии был столь высок, что в случае возникновения разногласий вместо споров и конфронтации предпринимались искренние попытки понять друг друга.

Установка была следующая: **"Если человек *вашего* интеллекта, *вашей* квалификации и преданности делу не согласен со мной, значит в *вашей* позиции есть что-то, чего я, как начальник не понимаю, но я должен это понять. Я, как руководитель, должна научиться и понимать *вашу* точку зрения и систему ценностей приемлемую для вас."**

Таким образом, была создана возможность взаимодействовать, не заботясь о защите своих позиций. Так рождается новая, необычная культура отношений.

Самый низкий уровень общения, возникающий в ситуациях низкого доверия, характеризуется желанием обороняться и создавать ситуации и пути отхода на случай, если дела пойдут плохо.

Средняя позиция – это уважительное общение. Это уровень, на котором взаимодействуют достаточно зрелые люди. Они уважают друг друга и стараются избегать ситуаций противостояния. Они общаются вежливо, но без эмпатии. Они способны понимать друг друга умом, при этом особо не вникая в парадигмы и послышки, лежащие в основе позиции партнера, и не открываясь навстречу новым возможностям.

Синергетический уровень общения, основанный на высоком доверии, позволяет получать решения лучшие, чем те, которые предлагались изначально. Обеим сторонам это известно. Более того, они получают истинное удовольствие от совместного творчества. Формируется некая самодостаточная и приносящая удовлетворение мини-культура. Даже когда это продолжается недолго, наличие Р/РС-баланса не вызывает сомнения.

Уважительное общение может работать как в независимых, так и во взаимозависимых ситуациях, однако при этом творческие возможности остаются нераскрытыми. Во взаимозависимых ситуациях компромиссы – явление обычное. При таком общении нет напряженности, агрессии или намерения манипулировать. Это честное и уважительное общение, лишенное, однако, творчества и синергии.

Возможны обстоятельства, при которых синергия не может быть достигнута, но даже в этом случае сам факт искренних попыток достижения синергии обычно приводит к более эффективному компромиссу.

Поиск третьей альтернативы – значительнейший сдвиг парадигмы, сопровождающийся отказом от менталитета противопоставления "или – или". Это трудное дело, но посмотрите, какие результаты!

Сколько отрицательной энергии обычно вырабатывается, когда люди пытаются принимать решения в условиях взаимозависимой реальности! Сколько тратится времени на выявление чужих грехов, на интриги, соперничество, межличностные конфликты, защиту тыла, действия исподтишка, манипулирования и хитрости! Это все равно что вести автомобиль, одной ногой нажимая на педаль газа, а другой – на тормоз!

Ради усиления своей позиции они стараются использовать давление, силу красноречия и логически выстроенную информацию.

Неуверенные в себе люди считают, что действительность должна приспособливаться к их парадигмам. Они испытывают огромную потребность уподоблять других себе, навязывать им свой стиль мышления. Эти люди не понимают, что вся сила отношений заключается в существовании другой точки зрения. *Одинаковость не есть согласие, однообразие не есть единство.* Единство, или согласие – это взаимодополняемость, а не одинаковость. Одинаковость не стимулирует творчества, а порождает... скуку. *Суть синергии заключается в том, чтобы ценить различия.*

Из этого следует вывод, что ключом к межличностной синергии является внутриличностная синергия, синергия внутри нас самих. Душа внутриличностной синергии воплощена в принципах первых трех навыков, которые наделяют человека внутренней безопасностью, достаточной для того, чтобы, открывшись, не бояться быть уязвимым. Усваивая эти принципы, мы развиваем менталитет достаточности и искренность.

Одним из самых полезных практических результатов ориентации на принципы является то, что мы обретаем внутреннее единство, целостность.

Люди с сильно выраженным логическим, вербальным мышлением, управляемым левым полушарием мозга, обнаруживают, насколько такое мышление не подходит для решения проблем, требующих творческого подхода. Эти люди начинают создавать новый сценарий для правого полушария, которое до сих пор пребывало в спячке. Его возможности не были развиты или просто атрофировались со времен раннего детства из-за навязанного официальным образованием чрезмерного акцента на левое полушарие.

Когда человек имеет возможность пользоваться как интуитивным, творческим, образным правым полушарием, так и аналитическим, логическим, вербальным левым, тогда можно сказать, что работает весь мозг. Иными словами, в нашей голове происходит психическая синергия. И это орудие в наибольшей степени подходит к такой реальности, которой является наша жизнь – явление не только логическое, но и эмоциональное.

Суть синергии заключается в том, чтобы ценить различия между людьми – различия в менталитете, в эмоциональной сфере и психологические различия. А ключ к тому, чтобы ценить различия, содержится в осознании того, что все люди видят мир не таким, каков он есть, а таким, каковы они на самом деле сами.

Если человек считает, что видит мир таким, каков он есть на самом деле, зачем ему ценить различия. Зачем ему вообще обращать внимание на того, кто явно идет не той дорогой. Его парадигма говорит ему, что он объективен: он видит мир таким, каков он есть. Все остальные сосредоточены на деталях, частностях, а он видит всю картину в целом. Он думает, что его потому и называют заведующим, что он "ведаает" больше, чем другие. Если и ваша парадигма такова, то вы никогда не станете ни эффективно взаимозависимым, ни даже эффективно независимым человеком. Вы будете ограничены парадигмами своей собственной запрограммированности.

Подлинно эффективный человек обладает достаточной скромностью и уважением к другим, чтобы признать ограниченность собственного восприятия и оценить богатейшие возможности, открывающиеся перед ним благодаря взаимодействию с сердцами и умами других людей. Такой человек ценит различия, поскольку дополняют его знания об окружающей действительности.

Опираясь только на собственный опыт, мы постоянно страдаем от недостатка информации, и построить синергичную коммуникацию очень трудно. А сочетая опыт, образованность, ответственность, умение быстро принимать решение, умение рисковать и интуировать дает прекрасную почву для произрастания синергии.

Если два человека имеют одно и то же мнение, им становится неинтересно общаться друг с другом. Я хочу общаться с вами, потому что вы видите это иначе. И я ценю это различие и начинаю ценить вас, потому что у вас я могу узнать что-то новое о себе и для себя.

Таким образом, я не только расширяю свой кругозор, но и вас укрепляю в вашем мнении. Я предоставляю вам *психологический кислород*. Я снимаю ногу с педали тормоза и нейтрализую ту негативную энергию, которую вы могли бы направить на защиту своей позиции.

Важность такого отношения к различиям хорошо проиллюстрирована в часто цитируемой сказке "Школа зверей" педагога Ривза Р. Х.:

"Однажды животные решили совершить что-то грандиозное в духе нового времени и открыли школу. Они решили, что в число предметов войдут бег, лазанье по деревьям, плавание и полеты. Для простоты организации все животные занимались по общей программе. Утка превосходно – даже лучше преподавателя – плавала и получала отличные оценки за полеты, но здорово отставала в беге. Из-за этого ей пришлось часто оставаться в

школе после уроков и даже бросить плавание для того, чтобы практиковаться в беге. Так продолжалось до тех пор, пока перепончатые лапки утки не износились до такой степени, что даже по плаванию она скатилась на уровень посредственных отметок. Но школа допускала такие отметки, и по этому поводу никто, кроме самой утки, не переживал. Вначале кролик был отличником по бегу, но затем с ним случился нервный срыв от перевозбуждения, связанного с обучением плаванию.

Белка отлично лазила по деревьям, до тех пор пока ее не постигло жестокое разочарование, когда преподаватель полетов потребовал от нее взлететь с земли вверх, в то время как она привыкла летать с верхушки дерева вниз. Кроме того, от переутомления у нее начались судороги, и она схватила тройку по лазанью и двойку по бегу.

Орел оказался трудным ребенком и нуждался в соответствующем строгом обращении. На занятиях по лазанью он быстрее всех достигал вершины дерева, отстаивая при этом право пользоваться собственным методом.

В конце года какой-то ненормальный угорь, великолепно плававший, а также бегающий, лазающий по деревьям и немного летающий, оказался лучшим учеником – и именно ему поручили выступить с прощальной речью на выпускном вечере.

Луговые собачки от обучения в школе воздержались и потребовали возврата уплаченных ими налогов, так как администрация школы не включила в программу рытье нор и подземных ходов. Они отдали своих детишек на обучение к барсуку, а затем вместе с хомьяками и сусликами открыли преуспевающую частную школу".

Я убеждена, что синергия проверяет, действительно ли преподаватель и студенты открыты для восприятия принципа, в соответствии с которым целое больше суммы его частей.

Бывают моменты, когда ни преподаватель, ни студенты не знают наверняка, что именно должно произойти. Все начинается в спокойной атмосфере, располагающей людей к открытости и желанию узнавать и выслушивать взгляды друг друга. Потом следует "мозговая атака", по правилам которой дух оценивания подчиняется духу творчества, воображению и интеллектуальному взаимодействию. И тогда происходит нечто...

Семинар полностью преобразуется благодаря возбуждению от нового импульса, новой идеи и нового направления, которые с трудом поддаются определению, но почти осязаемы всеми участниками.

Возникает такая синергия, словно вся группа сообща решила отказаться от старых сценариев и написать новые.

Прошло около трех недель с начала семестра, на одном из занятий по моделям поведения и стилю руководства один из студентов во время своего ответа вдруг рассказал об очень сильном личном переживании, чрезвычайно эмоциональном и глубоко осмысленном. Дух уважения к индивидуальности этого человека и признательности за его мужество опустился на присутствующих.

Это общее чувство стало благодатной почвой для возникновения синергии и творческого порыва. "Зараженные" рассказанным, другие студенты стали делиться своими наблюдениями, открытиями и сомнениями. Спокойная и доверительная атмосфера побуждала к максимальной открытости. Вместо того чтобы обсуждать тему, к которой они готовились дома, студенты поглощали информацию, содержащуюся в рассказах их товарищей, и начали создавать совершенно новый сценарий семинара, отличный от первоначально задуманного.

И я была увлечена этим процессом, и тоже попала под воздействие его творческой магии, вдруг обнаружив, что моя привязанность к заданной структуре семинара постепенно ослабевает и открываются абсолютно новые перспективы. Это не было простым полетом фантазии, в том, что происходило, чувствовались зрелость, стабильность и смысл, значительно превосходящие старые замыслы и планы. Мы обсуждали те же самые модели, только рассматривая их с новой точки отчета.

В результате этого опыта возникла уникальная, спланирующая, синергическая культура, которая сохранилась и после окончания семестра. Многие студенты из этой группы просили о дополнительных занятиях. Многие из них повторно, на следующий год, посещали и лекции, и тренинги, и это уже для себя.

Особенно меня изумляло, насколько мало потребовалось времени для создания уровня доверия, достаточного, чтобы вызвать такую синергию. По-моему, это случилось в значительной мере благодаря тому, что участники семинара были людьми достаточно зрелыми. Это был предпоследний семестр их курса, и, я думаю, они хотели получить нечто большее, чем просто очеред-

ное занятие. Они ждали чего-то нового и волнующего, они сами хотели творить, создавать что-то поистине значительное. Эта идея уже созрела в них, а они созрели для этой идеи.

В дополнение к этому, я поняла, что и сам процесс обучения был организован верно. Я чувствовала, что участие в синергетическом процессе значительно весомее, чем разговор о нем, что создавать что-то новое гораздо важнее, чем просто читать что-то старое.

Как и большинству людей, мне приходилось испытывать и такие моменты в жизни, которые были уже почти синергетическими, которые балансировали на грани хаоса и по каким-то причинам именно хаосом и заканчивались. К сожалению, обжегшись на подобных примерах из жизни, люди часто приступают к новому делу с мыслью о возможном провале. Стремясь защититься от этого, они отсекают себя и от синергии.

Это похоже на руководителей, которые для оказания воздействия на нескольких нерадивых сотрудников вводят драконовские правила, ограничивающие свободу и творческие возможности всех остальных, или воздействуют на деловых партнеров, которые, представляя себе наихудший из возможных сценариев развития отношений, именно его описывают в договоре, уничтожая этим сам дух творчества, предпринимательства и синергии.

Как утверждал Карл Роджерс: *"Самое индивидуальное является одновременно самым общим"*. Чем более искренними мы становимся, чем откровеннее мы в наших высказываниях, особенно рассказывая о своем собственном опыте или своих собственных сомнениях, тем больше люди откликаются на сказанное нами и тем больше крепнет их чувство безопасности, способствующее их собственному самовыражению. Их открытость, в свою очередь, заражает других участников, и возникает общая творческая эмпатия, обеспечивающая более глубокое осмысление, получение новых знаний и поддерживающая ощущение радостного возбуждения, не позволяющее этому процессу прекращаться.

Люди начинают понимать друг друга молниеносно, практически с полуслова, по обрывкам фраз. И перед ними открываются, давая пищу для размышлений, целые новые миры, новые горизонты, новые парадигмы со многими вариантами решений и новые альтернативы. Конечно, эти новые идеи можно "повесить в воздухе", но, как правило, они находят свое

отражение в реальных практических решениях, если не здесь, так там, где люди умеют творчески мыслить и творчески подходить к делу.

С удовольствием вспоминаю один эпизод синергетического взаимодействия, который произошел в аудитории.

Студенты работали над созданием своей личной миссии.

На первых порах общение студентов друг с другом было уважительным, осторожным и предсказуемым. Но как только мы приступили к обсуждению различных альтернатив, ожидающих нас перспектив и возможностей, они стали открываться, вести себя естественно – они стали размышлять вслух. Совместная работа над формулированием миссии дала полную свободу обмена мнениями. Студенты проявляли как искреннюю эмпатию, так и мужество высказываться честно, благодаря чему от взаимоуважения и взаимопонимания они продвинулись к творческому синергетическому общению.

Это почувствовали все. И это было здорово! Когда такая форма общения устоялась, мы вернулись к своей задаче – выразить коллективное представление о миссии в словесной форме, так чтобы каждое слово имело конкретное и вдохновляющее значение для каждого участника.

Синергический процесс, приведший к созданию миссии, навсегда запечатлил этот текст в умах и сердцах каждого из нас, и он сослужил нам добрую службу в качестве ориентира для определения того, к чему следует стремиться, а также того, к чему не следует.

Во взаимозависимой ситуации синергия особенно могущественна при противостоянии негативным силам, препятствующим развитию и переменам.

Представьте себе, что в вашей организации или отделе существует определенный "климат" – определенный уровень позитивного или негативного взаимодействия, определенный уровень защищенности или незащищенности при выражении чувств или озабоченности, определенный уровень уважительности или неуважительности в общении между сотрудниками.

Вы можете захотеть изменить этот уровень. Вы можете захотеть создать климат более позитивный, более уважительный, более открытый и более доверительный. Причины, которые мотивируют вас на это, представляют собой движущие силы, направленные на повышение уровня.

Но одного увеличения движущих сил недостаточно. Вашим усилиям противостоят сдерживающие силы – дух соперничества, различные представления о том, какими должны быть в коллективе

устоявшиеся традиции, или что-то еще, претендующее на ваше время и энергию.

Наращивание движущих сил может принести результаты на некоторое время. Но в присутствии сдерживающих сил наращивать движущие силы будет все труднее. Это похоже на сжатие пружины: чем сильнее давишь, тем труднее ее удерживать, и, в конце концов, сила пружины одним ударом возвращает все в прежнее состояние.

Эффект маятника, когда все возвращается в исходное состояние, после нескольких попыток создает у нас впечатление, что люди *"таковы, каковы есть"* и что *"изменить их очень трудно"*.

Но, стремясь к достижению синергии, мы обязательно создаем атмосферу, в которой можно свободно, без опасения говорить. Мы "размораживаем", освобождаем, преобразовываем сдерживающие силы в движущие. Мы вовлекаем других в суть проблемы, погружаемся в нее так, что, пропитываясь ею, люди начинают считать ее своей проблемой и стремятся принять активное участие в ее решении.

В результате создаются новые, совместные цели, и все развивается, причем часто таким способом, которого никто не мог ожидать. И радостное воодушевление, связанное с этим поступательным развитием, создает новую культуру. Люди, вовлеченные в нее, крепко переплетены друг с другом возникшими отношениями и вдохновлены новым, свежим мышлением, новыми творческими перспективами и возможностями.

Однако, к большому сожалению, часто вполне порядочные, моральные в обычной жизни люди поступают неэтично в рамках функции своей служебной деятельности, являясь сотрудниками организации любого уровня.

Практика показывает, что чаще всего это происходит в больших организациях с многоуровневой системой управления, где сильна тенденция поощрения личной дисциплины.

Этическая атмосфера в организации во многом зависит от типа управления. Стиль, или тип управления, практикуемый руководителем, корнями своими уходит в его жизненный опыт, в его личностные психофизические характеристики, с одной стороны, а с другой – стиль зависит от стиля руководства организации, где данный человек работает.

Существует шесть правил построения успешных взаимоотношений, или достижения синергии.

Правило первое говорит о том, что *подобное притягивает подобное*. Закон притяжения утверждает, что каждый из нас, будучи привлекательным для людей, притягивает к себе людей, отношения и убеждения которых находятся в гармонии.

Кроме всего прочего, важным показателем совместимости являются отношения к людям и общественной деятельности. Подобное притягивается подобным. Каждому из нас хорошо и комфортно с человеком, фундаментальные убеждения которого наиболее схожи с нашими.

Второе правило для достижения синергии состоит в том, что *противоположности притягиваются, но только по темпераменту*. Природа требует баланса и гармонии. И баланс есть наиболее важное в темпераментах двух людей, которые должны двигаться вместе как одно целое.

Во взаимных отношениях, в которых вы с другим человеком совместимы по темпераменту, начало и течение общения будут легкими. Каждый из этих людей будет говорить так долго, насколько он нуждается в этом, и каждый из них будет слушать так долго, насколько сильно он нуждается в том, чтобы слушать. Этот баланс очень важен, поскольку у людей нет возможности получить все от разговоров с партнером, связанным делом, они будут иметь возможность удовлетворить свои коммуникативные потребности с другим человеком.

Третье правило для достижения синергии для каждого участника коммуникации в бизнесе говорит о *полной преданности другому*. Полная принадлежность требует, как известно, искренней решимости сделать взаимоотношения успешными. Если две личности совместимы по своим базисным ценностям и позициям и сбалансированы по темпераменту, для них намного проще достичь длительной полной принадлежности.

Полная принадлежность означает, что ни одна из сторон никогда не будет даже рассматривать или обсуждать возможность отдаления от другого или разрыва отношений. Следует помнить, что мы – порождение разума.

Многие люди избегают полной преданности во взаимоотношениях, им часто кажется, что если они сохранят для себя открытыми некоторые возможности, то всегда будут иметь путь к отступлению.

Такое отсутствие преданности приводит к созданию именно такой ситуации, которой человек боится.

Удивительная истина состоит в том, что человек эмоционально свободен только тогда, когда он отбросил все прочие варианты и совершен-

но предан другому. И только такие отношения высококачественны, и только они есть такими, в которых мы все нуждаемся, и такие отношения синергичны.

Четвертое правило построения успешных взаимоотношений – это *умение любоваться*. Это даже более важно и приносит большее удовлетворение, чем быть влюбленным, – искренне любоваться своим партнером. В длительных взаимоотношениях характер и интенсивность эмоций, которые один человек испытывает к другому, с течением времени будут уменьшаться. Но если два человека любят друг друга и уважают друг друга, взаимоотношения могут длиться бесконечно.

Когда по какой бы то ни было причине один человек перестает любить другим или уважать его, деловые взаимоотношения обычно заканчиваются.

Пятое правило построения успешных взаимоотношений состоит в том, что *подобные самоконцепции притягиваются и являются наиболее совместимыми*.

Сущность стиля взаимоотношений, общность уровня соотношения между оптимизмом и пессимизмом в душе являются хорошей мерой совместимости самоконцепций. Очень интересно, что люди с негативными самоконцепциями будут притягиваться так же, как и люди с позитивными самоконцепциями. Иначе говоря, птицы с одинаковым оперением держатся вместе.

Шестое правило построения синергии состоит в том, что в них должно присутствовать *доброе общение*. Первостепенным условием успеха взаимоотношений является доброе отношение друг с другом, где оба партнера настроены на одну длину волны. Каждый из них ощущает, что другой чувствует и думает, и оба независимо друг от друга приходят к одинаковым заключениям. О таких людях говорят, что они "поделились мозгами".

Для того чтобы построить и поддерживать во взаимоотношениях высокий уровень качества общения, требуется как само качество этого общения, так и большое количество времени, которое партнеры уделяют друг другу.

Экология – это слово, описывающее синергию в природе, – все взаимосвязано со всем, все взаимодействует со всем. Именно при взаимодействии людей их творческая энергия достигает максимума. Точно так же и истинная сила навыков заключена в их взаимодействии друг с другом.

Сила взаимодействия между частями проявляется и при создании синергетической культуры внутри организации.

Синергия работает. Синергия – это верный принцип. Она является высшим достижением всех предшествующих навыков. Синергия – это эффективность во взаимозависимой реальности, это строительство команды, работа в команде, развитие сплоченности и творческого взаимодействия с другими людьми.

Хотя мы и не можем контролировать парадигмы других людей и сам синергетический процесс, главные факторы синергии лежат внутри нашего *круга влияния*.

Наша собственная внутренняя синергия целиком находится в этом круге. Мы способны относиться с уважением к обеим сторонам своей натуры – и к аналитической, и к творческой. Мы должны быть способны ценить различия между ними и использовать их в качестве катализатора творческого процесса.

Мы должны быть способны сохранять свою внутреннюю синергию, даже находясь во враждебном окружении. Мы не должны воспринимать нападки как личное оскорбление. Мы должны уметь уклониться от восприятия негативной энергии, равно как и различных страхов. Мы должны быть способны увидеть хорошее в других и использовать это хорошее для уточнения своей точки зрения и расширения своего взгляда на вещи.

Единственный способ, которым мы можем реализовать потенциал своей личности, – это постепенно уменьшить роль страха в нашей жизни и в наших решениях. Нашей целью должно стать достижение состояния, когда мы ничего не боимся. Когда мы избавляемся от страха, мы становимся полностью уверенными в себе, и мир открывается перед нами заново. Это и есть синергия, а она растворяет страх, окончательно изгоняя его из нашей жизни.

Каждый человек, воспитывающий в себе личность, должен быть способен во взаимозависимых ситуациях проявить смелость, необходимую для того, чтобы открыться, чтобы выражать свои идеи, чувства, делиться своим опытом таким образом, чтобы вдохновить других людей открыться вам навстречу.

Для достижения синергии в коллективе мы должны быть способны ценить отличия других людей от нас.

Если мы видим лишь два варианта решения – *ваш* и *"неправильный"*, то должны быть способны приступить к поискам третьей альтернативы. Третья альтернатива существует почти всегда, и если мы действуем в согласии с собой и действительно стремимся понять других, то, как правило, можем найти решение, которое для всех окажется наилучшим.

Практические предложения

1. Вспомните человека, который обычно видит все иначе, чем вы. Подумайте о способах использования этих отличий в качестве ступенек, ведущих к решениям в духе третьей альтернативы. Скажем, вы могли бы спросить мнение этого человека о реализуемом в настоящее время проекте или возникшей проблеме, ценя его вероятное отличие от вашей точки зрения.

2. Составьте список людей, вызывающих у вас раздражение. Представляют ли они точки зрения, отличающиеся от ваших, которые могли бы привести к синергии, если бы вы обладали большей внутренней уверенностью в себе и ценили различия.

3. Определите реальную ситуацию, в которой вам хотелось бы добиться более плодотворного сотрудничества и синергии. Какие условия необходимо обеспечить для поддержания синергии? Что вы можете сделать для создания этих условий?

4. В следующий раз, когда у вас возникнет разногласие или спор с другим человеком, попытайтесь понять интересы, лежащие в основе его позиции. Продемонстрируйте творческий и взаимовыгодный подход к проблеме с учетом этих интересов.

Сбалансированное обновление создает оптимальные условия для достижения синергии. Все, что мы предпринимаем ради *"затачивания пилы"* в любом из измерений, позитивно отражается на остальных измерениях, поскольку все они в высшей степени взаимосвязаны. Наше физическое здоровье влияет на наше интеллектуальное здоровье; наша духовная сила – на силу эмоционально-социальную. Совершенствуясь в одном измерении, мы одновременно наращиваем свои возможности в других.

Овладение навыками создает оптимальную синергию между всеми измерениями. Обновление любого измерения усиливает нашу способность жить в соответствии хотя бы с одним из навыков, а это значит, в гармонии с собой и окружающим миром. И хотя эти навыки представляют собой последовательный ряд, совершенствование в одном из них синергически усиливает нашу способность овладения другими.

Чем более личность проактивна, тем более эффективной она может быть в персональном лидерстве.

Чем более личность эффективна в управлении своей жизнью, тем больше обновляющих действий она способна совершить.

Чем в большей степени личность стремится понять другого человека, тем более эффективным будет ее поиск синергетических решений.

Чем больше личность совершенствуется в любом из навыков, ведущих к независимости, тем более эффективной она будет во взаимозависимых ситуациях. А обновление – это процесс обновления всех навыков, которыми уже овладела личность.

Обновляя *физическое измерение*, мы развиваем свое персональное видение, парадигму своего самосознания, свободной воли, проактивности и понимания того, что мы можем действовать сами и не будем объектом чужого действия, что мы можем выбирать свою собственную реакцию на любой раздражитель. В этом, пожалуй, величайшая польза физических занятий. Каждая ежедневная личная победа вносит вклад на наш личный счет внутренней безопасности и уверенности в себе.

Обновляя свое *духовное измерение*, мы развиваем свое персональное лидерство, развиваем свою способность жить, опираясь на воображение и совесть, а не только на память. Мы развиваем способность глубоко понимать свои фундаментальные парадигмы и ценности, формировать внутри себя ядро из верных принципов, определять свою уникальную жизненную миссию, переписывать свой сценарий таким образом, чтобы жить в гармонии с верными принципами и черпать энергию из собственных внутренних источников.

Обновляя свое *интеллектуальное измерение*, мы развиваем свое персональное управление. Занимаясь планированием, мы заставляем себя сосредоточиться на высокопродуктивной деятельности, на приоритетных

целях и делах. Это способствует наиболее эффективному использованию нашего времени и нашей энергии. Мы организуем себя и действуем на основе своих приоритетов. Постоянно занимаясь собственным образованием, мы развиваем свою базу знаний и расширяем круг возможностей. Наша экономическая безопасность зависит не от нашей работы, а от нашей способности производить – думать, учиться, создавать и приспосабливаться к ситуации. В этом заключается истинная финансовая независимость, и она заключается не в обладании материальными ценностями, она – в способности производить материальные ценности.

Практические предложения

1. Составьте список действий, которые помогут вам поддерживать хорошую физическую форму, которые бы соответствовали вашему образу жизни и доставляли бы вам удовольствие.

2. Выберите одно из этих действий и запишите в качестве своей цели на будущую неделю. В конце недели оцените, как справились с задачей. Если вы не достигли поставленной цели – произошло ли это потому, что вы подчинили себя более значительной ценности? Или же вы вели себя непоследовательно по отношению к своим ценностям?

3. Составьте такой же список обновляющих действий для духовного и интеллектуального измерений. В социально-эмоциональной области перечислите отношения, которые вам хотелось бы улучшить, или особые ситуации, в которых общественная победа смогла бы оказаться более эффективной. Выберите один пункт в каждой области и внесите его в список целей на будущую неделю. Выполните намеченное и оцените исполнение.

4. Возьмите на себя обязательство каждую неделю составлять план конкретных действий по "затачиванию пилы", выполнять их и оценивать свои действия и результаты.

Представьте, что, бродя по лесу, вы наталкиваетесь на человека, который с ожесточением пилит дерево.

– Что вы делаете? – интересуетесь вы.

– Сами, что ли, не видите? – следует ответ. – Я пилю дерево!

– Вы выглядите очень уставшим, – сочувствуете вы. – Давно уже пилите?

– Да уже несколько часов! – отвечает человек. – Еле на ногах стою. Нелегкая это работа.

– Так почему бы вам не прерваться на несколько минут и не заточить пилу? – советуете вы. – Убежден, работа пойдет гораздо быстрее!

– Нет у меня времени пилу затачивать! – восклицает человек. – Мне пилить надо!

Принцип сбалансированного самообновления рекомендует выделять время для заточки пилы. Он замыкает в кольцо все остальные навыки, так как именно благодаря ему их применение становится возможным.

Принцип самообновления, или *затачивания пилы*, требует от каждого человека учета всех четырех измерений – *физического, духовного, интеллектуального и социально-эмоционального*.

Физическое измерение предусматривает эффективную заботу о своем физическом состоянии: употребление правильной пищи, обеспечение достаточного отдыха, регулярные физические упражнения.

Обновление духовного измерения обеспечивает нашу жизнь надлежащим лидерством.

Духовное измерение – это наша сердцевина, наш центр, наша приверженность своей системе ценностей. Это – очень личная и одновременно чрезвычайно важная сфера жизни. Ее питают источники, вдохновляющие и возвышающие нас, связывающие нас с вечными истинами человечества. И каждый человек занимается обновлением своего духовного измерения по-своему.

Некоторые люди подобное духовное обновление могут испытывать под влиянием великих литературных или музыкальных произведений. Кто-то находит это обновление в общении с природой. Природа делится своей благодатью с теми, кто способен слиться с ней. Если вы можете расстаться с шумом и суетой большого города и отдаться гармонии и ритму природы, то обратно вы вернетесь обновленным. И в течение какого-то времени будете оставаться очень спокойным и невозмутимым, можно даже сказать, невосприимчивым к влиянию извне, до тех пор пока шум и суета

окружающего мира не начнут проникать в ваш "оазис" внутреннего покоя и умиротворения.

В небольшом рассказе "Поворот в жизни" А. Гордон излагает восхитительную, глубоко личную историю собственного духовного обновления. Он повествует о том периоде своей жизни, когда вдруг ощутил, что все вокруг утратило новизну и яркость. Вдохновение иссякло, он заставлял себя писать, но усилия эти были бесплодны. Ситуация ухудшалась день ото дня.

Наконец, писатель решил прибегнуть к помощи врача. Не обнаружив у пациента никаких физических отклонений, доктор спросил, способен ли тот в точности выполнять его инструкции в течение одного дня.

После утвердительного ответа Гордона врач велел ему провести следующий день в том месте, с которым связаны самые счастливые воспоминания его детства. Врач разрешил ему взять с собой еду, но сказал, что он не должен будет ни с кем разговаривать, не должен будет читать, писать или слушать радио. После чего врач передал Гордону четыре сложенных листка с предписаниями и велел прочитать одно в девять утра, второе в полдень, третье в три часа дня и четвертое в шесть вечера.

– Вы это серьезно? – недоверчиво спросил Гордон.

– Когда будете рассчитывать со мной, сами поймете, что я не шучу! – отвечал врач.

На следующее утро Гордон отправился в горные края. Открыв первое предписание, он прочел: **"Слушайте внимательно!"**

Он решил, что доктор не в своем уме. Как это можно слушать в течение трех часов! Но поскольку он обещал врачу, что будет выполнять его наставления, то стал слушать. Слух впитывал обычные шумы леса и пение птиц. Через некоторое время он начал различать другие звуки, не столь очевидные вначале. Слушая, он начал размышлять над тем, чему в детстве учил его лес, – терпению, уважению и чувству взаимозависимости всего сущего. Он слушал звуки, он слушал тишину, и в нем росло ощущение покоя.

В полдень он развернул второй лист бумаги и прочел: **"Попытайтесь вернуться назад"**.

"Куда это, "назад"? – недоумевал он. – "Может быть, в детство, в свои счастливые воспоминания?"

Гордон стал думать о своем прошлом, о мгновениях счастья. Он старался представить себе их во всех подробностях. И, вспоминая, ощутил, как внутри у него становится теплее.

В три часа дня Гордон развернул третий лист бумаги. До сих пор предписания врача было выполнять несложно. Но это было совсем иным, в нем значилось: **"Проверьте свои мотивы"**.

Вначале Гордон занял оборонительную позицию. Он думал о том, к чему стремился в жизни – об успехе, о признании, о безопасности – и находил убедительное подтверждение всем этим мотивам. Но вдруг к нему пришла мысль, что все эти мотивы недостаточно хороши и что, возможно, именно здесь и кроется причина его нынешней депрессии.

Гордон тщательно разобрался в своих мотивах. Он подумал о счастливых мгновениях своего прошлого.

"И вдруг с удивительной ясностью я увидел, – пишет Гордон, – что при неправильных мотивах ничто в жизни человека не может быть правильным. Неважно, кто вы такой – бизнесмен, парикмахер, водитель или домохозяйка. Когда вы понимаете, что служите другим, дело у вас спорится. Если же вас заботят только интересы собственной личности, дела ваши идут не слишком хорошо, – и это закон столь же непреложный, как закон тяготения".

Когда стрелки часов подошли к шести вечера и он вышел к морю, оказалось, что последнее предписание выполнить проще простого. **"Напишите все свои тревоги на песке"**, – значилось на листе. Гордон присел на корточки и написал обломком раковины несколько слов, повернулся и зашагал прочь. Он не оглядывался назад – знал, что скоро накатит волна прилива.

Духовное обновление требует затрат времени. И у каждого из нас слишком мало времени, чтобы пренебрегать им.

Идея духовного обновления заключается в том, что если мы посвящаем время размышлениям о смысле жизни, о конечной цели нашего бытия, то все, что мы извлекаем из этих размышлений, подобно зонтику раскрывается над всеми остальными нашими делами. Это обновляет и освежает нас, в особенности если мы вновь и вновь возвращаемся к этому процессу.

Вот почему составление личной миссии так важно. Когда мы глубоко понимаем суть своего центра и свое предназначение, то можем обращаться к ним для поддержания своего стремления к реализации заложенных в них принципов. В своем ежедневном духовном обновлении мы можем

зримо представлять себе и "проживать" события дня в гармонии с теми ценностями, которые сами для себя определили.

Наше *интеллектуальное развитие* и дисциплина ума достигаются, главным образом, за счет традиционного официального образования. Но, окончив школу или университет, большинство перестает заботиться о развитии своего интеллекта и позволяет ему постепенно атрофироваться. Если человек больше не читает серьезных книг, не открывает для себя ничего нового, что находилось бы за пределами его профессиональных интересов, он перестает мыслить аналитически. Если человек перестает писать, во всяком случае так, чтобы можно было проверить свою способность выражать мысли четко, ясно и лаконично, он перестает ясно мыслить.

Постоянное, непрекращающееся обучение, тренирующее наш ум и расширяющее кругозор, является жизненно важным интеллектуальным обновлением. Иногда для этого требуется дисциплинирующее воздействие учебной аудитории или систематизированная учебная программа. Но чаще в этом нет необходимости. Проактивные люди способны самостоятельно найти множество способов для самообразования. Очень важно тренировать способность своего ума, со стороны изучать и анализировать собственную программу. Способность оценивать программу своей жизни в сопоставлении с высшими ценностями и целями, а также с другими парадигмами является сутью гуманитарного образования. Обучение, не сопровождающееся этим сопоставлением, сужает и замыкает интеллект настолько, что мотивы и предположения, лежащие в основе такого обучения, остаются неизученными. Вот почему так важно читать литературу по широкому кругу вопросов и поддерживать заочный контакт с великими мыслителями.

Нет лучшего способа для регулярного насыщения и расширения своего интеллекта, чем выработать в себе навык читать хорошую литературу. Это еще один вид высокопродуктивной деятельности, благодаря которому мы можем общаться с лучшими умами прошлого и настоящего.

Качественная литература способна расширять наши парадигмы и "затачивать нашу интеллектуальную пилу".

Еще один мощный способ *затачивания интеллектуальной пилы* – это написание статей, методических материалов, что влияет на нашу

способность ясно, точно и содержательно мыслить и логически рассуждать, а также на нашу способность быть понятым эффективно. Другими формами интеллектуального обновления являются организация и планирование. Они заключаются в том, чтобы начинать, представляя конечную цель, и быть способным мысленно организовать процесс достижения поставленной цели. Это тренировка воображения, нашей способности с самого начала видеть конечную цель и весь путь, ведущий к ней, – если не на уровне конкретных шагов, то хотя бы на уровне принципов.

Дипломаты говорят, что победа в любой войне одерживается в генеральской походной палатке. *Затачивание пилы* по первым трем измерениям – физическому, духовному и интеллектуальному – это деятельность, которую можно назвать *ежедневной личной победой*.

В то время как физическое, духовное и интеллектуальное измерения тесно связаны с навыками, основанными на принципах персонального видения, лидерства и управления, *социально-эмоциональное измерение* сосредоточено на навыках, основанных на принципах межличностного лидерства, эмпатического общения и творческого сотрудничества.

Социальное и эмоциональное измерения нашей жизни тесно связаны между собой, поскольку наша эмоциональная жизнь развивается и проявляется преимущественно в наших отношениях с другими людьми.

А как мы отражаем других людей? Насколько сильно это отражение влияет на их жизни? Мы можем отказаться от "наклеивания ярлыков", так как при каждой встрече смотрим на этих людей "свежим взглядом". Мы должны помочь им реализовать их потенциал, стать независимыми личностями, способными поддерживать глубокие, обогащающие и продуктивные отношения с другими людьми.

Гете Й. В. говорил: *"Если обращаться с человеком сообразно тому, каков он есть, он останется таким, каков он есть. Если же обращаться с человеком сообразно тому, каким он может и должен быть, то он станет таким, каким может и должен быть"*.

Хотя важным является обновление каждого из этих измерений, оптимально эффективным этот процесс становится только тогда, когда он

разумно сбалансирован и затрагивает все четыре измерения. Пренебрежение одним из них окажет негативное влияние на все остальные.

Применительно к организации физическое измерение выражается в экономических терминах.

Интеллектуальное, или психологическое измерение отражает репутацию фирмы, ее развитие и использование талантов и способностей.

Социально-эмоциональное измерение связано с человеческими отношениями – с тем, как обращаются с людьми. А *духовное* – с осознанием смысла деятельности организации через определение ее предназначения и миссии, через ее цельность.

Когда организация пренебрегает какой-либо одной или несколькими из этих сфер, то это негативно отражается на всей организации в целом. Творческая энергия многих людей, которая могла бы воплотиться в огромной позитивной синергии, вместо этого направляется против самой организации и становится силой, тормозящей развитие и рост производительности.

Не секрет, что множество организаций нацелены исключительно на экономические показатели – на добывание денег. Обычно они не называют эту цель открыто, а говорят о каких-то других. Но их истинное желание заключается в том, чтобы делать деньги. Внутри таких организаций обнаруживается огромное скопление отрицательной энергии, проявляющееся, например, в соперничестве между отделами, в агрессивно-оборонительном стиле общения, в интригах и диктате. Невозможно процветать, не *делая* денег, но само по себе делание денег не является достаточной причиной для существования организации. Мы должны есть, чтобы жить, но мы не живем, чтобы есть.

Есть, вернее уже есть, и такие организации, которые заботятся о развитии сразу трех из перечисленных измерений, скажем, думают о смысле деятельности и служении обществу, стремятся к высоким экономическим показателям и одновременно строят человеческие отношения между сотрудниками.

Как этика личности, этика характера, так и эффективность организации предполагают разумно сбалансированное развитие и обновление всех четырех измерений.

Пренебрежение любым из них приводит к возникновению отрицательного силового поля, препятствующего развитию и снижающего эффективность. Организации и отдельные люди, которые в своих личных миссиях уделяют внимание всем четырем измерениям, создают благоприятные условия для сбалансированного обновления. Этот процесс постоянного совершенствования является фирменным знаком как организации, так и отдельной личности.

Итак, этика как личности, так и характера является своеобразной уникальной категорией, присутствующей во всех прочих категориях в качестве фильтра, не пропускающего, а значит, и не допускающего ничего недостойного, неблагоприятного, невеликодушного как на уровне отдельной личности, так и на уровне организации в целом.

При рассмотрении управленческой этики и этики управленческого общения следует помнить о сбалансированном развитии и обновлении всех четырех измерений.

Раздел 3. Управленческая этика и этика управленческого общения

*Успех – вот что отличает великих людей.
Наполеон I*

Управленческая этика – это совокупность правил и форм делового общения с людьми, позволяющая выразить им уважение, способствующая установлению между руководителем и подчиненными атмосферы взаимопонимания и доброго отношения друг к другу.

В последнее время проблемам служебной и административной этики, принципам и нормам нравственного поведения лиц, участвующих в процессе коммуникации, следует уделять особое внимание. В настоящее время выделился такой вид профессиональной этики, как управленческая этика. Как известно, суть управленческой деятельности – цепочка постоянно принимаемых ответственных решений, которые должны быть нравственно обоснованными и исключать любые моральные потери.

Осознание всего значения нравственной ценности бизнеса становится достоянием все большего числа менеджеров и коммерсантов.

Управленческая этика в последнее время начинает претерпевать существенные изменения. Это связано с серьезной переоценкой ценностей, с осознанием того, что проблемы настоящего и будущего нельзя решать с помощью рецептов прошлого.

Изменение ценностных ориентиров привнесло радикальные изменения в этику бизнеса, в теорию и практику менеджмента. Значение управленческой этики, строжайшего соблюдения этических норм и представлений резко возросло. Этические правила играют в условиях современной Украины особую роль, причем не только при общении людей в рамках бизнеса, но и во взаимоотношениях в трудовых коллективах, с руководителями равных и неравных рангов, а также в рабочих и неформальных взаимоотношениях руководителей с подчиненными им сотрудниками.

Общепринятыми этическими принципами как для организаций, так и для отдельных руководителей считаются следующие:

✓ *золотое правило менеджера* – в рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, руководству, клиентам и другим людям таких поступков, каких бы не желали видеть по отношению к себе;

✓ *авансирование доверием* – это принцип, в основе которого лежит создание благоприятных условий для принятия решений и их выполнения, когда каждому человеку оказывается максимальное доверие: его потенциалу, квалификации, чувству ответственности;

✓ *право на свободу служебного поведения, поступков, действий* менеджера или рядового сотрудника организации не только в рамках законодательства, но и в пределах, не нарушающих свободу других менеджеров или рядовых сотрудников (свобода, не ограничивающая свободу других);

✓ *справедливость* во владении или приобретении полномочий, ответственности, права распоряжаться ресурсами, определения сроков выполнения работ и т. п. (в той степени и до тех границ, пока эти полномочия, права и обязанности не касаются, не задевают, не ослабляют прав, ответственности и полномочий других менеджеров, а также не выходят за рамки организации);

✓ *справедливость при передаче средств и ресурсов, а также прав, привилегий и льгот*, при этом этичным считается добровольная передача менеджером всего перечисленного, неэтичным – грубый нажим по

отношению к сотруднику, требования нарушить нормы универсальной этики или закона;

✓ *максимум прогресса*, когда действия менеджера или организации в целом этичны, если они способствуют развитию организации или отдельных ее частей, не нарушая при этом существующих этических норм;

✓ *терпимое отношение* менеджера к *моральным устоям*, укоренившимся в менеджменте других стран и регионов;

✓ *разумное сочетание индивидуального и коллективного начал* в работе менеджера, в принятии решений;

✓ *постоянство воздействия*, поскольку обеспечение соблюдения этических норм в основном базируется на использовании социально-психологических методов, требующих, как правило, длительного применения для получения нужного результата.

В настоящее время наукой разработаны **стандарты и принципы подхода к человеку как к объекту познания**. Важнейшими среди них являются:

✓ *принцип универсальной талантливости*, говорящий, что "нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом";

✓ *принцип развития*, означающий, что способности развиваются в результате изменений условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок;

✓ *принцип неисчерпаемости*, предполагающий, что ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной.

Современный менеджмент – это тысячи возможных вариантов и нюансов управленческих решений. Причем управленческие решения, разработанные одной фирмой и хорошо себя зарекомендовавшие, могут оказаться не только бесполезными, но даже очень опасными для другой. Вариативность решений менеджмента, гибкость и неординарность хозяйственных комбинаций, уникальный характер каждого управленческого решения в конкретной специфической ситуации составляют основу управления. Поэтому в деятельности менеджеров необходимо делать упор не на стандартные ходы и решения, а на способность быстро и правильно оценивать реальную хозяйственную ситуацию и находить тот единственно возможный в данном положении подход, который является в конкретных условиях оптимальным.

Известный всему миру великий менеджер Ли Якокка выделяет такие главные элементы менеджмента, как *умение не только вступать*

в процесс коммуникации с людьми, распознавать их характер и побуждать к деятельности, но и сохранять эти отношения, укрепляя их.

Что же должен уметь предприниматель-менеджер? В первую очередь, проводить экспресс-анализ хозяйственных ситуаций в фирме, формировать оптимальный бизнес-план, диагностировать наиболее целесообразную организационную структуру предприятия. Он обязан уметь формулировать задачи и ставить их перед подчиненными, принимать решения и нести за них ответственность, организовывать совместную деятельность и руководить ею, использовать различные средства мотивации и гасить возникающие конфликтные ситуации. Иными словами, это современный специалист по управлению производством. В его руках находятся судьба фирмы, благополучие и карьера подчиненных. И без знания законов и принципов этики бизнеса эффективное управление бизнесом невозможно.

Что же необходимо знать и уметь менеджеру для обеспечения эффективной работы компании? По глубокому убеждению как ученых, так и практиков, во-первых, *четко определять цели, не забывать о морально-этических принципах, согласовывать иерархию в подразделениях, координировать деятельность людей по их достижениям, во-вторых, создавать активную рабочую атмосферу, обеспечивающую предпосылки для творческого и высокопроизводительного труда всех сотрудников организаций и, наконец, реализовать себя как руководителя и как личность, творчески трудиться, налаживать и поддерживать обратную связь с людьми, извлекать уроки из результатов своей деятельности и деятельности подчиненных, знать свои полномочия и объем личной ответственности.*

Управленческое общение – это общение с целью руководить людьми, то есть изменять их деятельность в определенном направлении, руководствуясь принципами управленческой этики.

Известные слова декабриста Раевского В. Ф.: *"Чтобы управлять людьми, надо, прежде всего, научиться управлять самим собой"* – очень точно определяют первейшее требование для тех, кто испытывает желание выразить свое уважение к людям.

Этикетные нормы, безусловно, носят соглашательный характер, ибо они как бы предполагают общественную договоренность о том, что считать приемлемым в поведении людей, а что – неприемлемым.

Сейчас мы делаем пока первые шаги в определении норм управленческого этикета, которому только начинаем обучаться. Вместе с тем этикет – необходимый инструмент построения нравственно здоровых отношений между руководителем и подчиненными. Поэтому в интересах дела, успешности предприятия (фирмы) так важно в совершенстве владеть им.

Управленческое общение как управление глубоко рассматривается при изучении учебной дисциплины "Менеджмент". Этика бизнеса рассматривает управленческое общение только как составную часть межличностной коммуникации.

Наряду с профессиональной подготовкой руководителей необходимо владеть приемами этикета для того, чтобы соответствовать неписаному правилу дипломатов: **НЕСМОТЯ НА РАЗНОГЛАСИЯ, СЛЕДУЕТ РАССТАВАТЬСЯ ДРУЗЬЯМИ.**

Управлять и руководить – одно и то же понятие.

Но **УПРАВЛЯТЬ** можно и автомобилем, и технологическим процессом, а **РУКОВОДИТЬ** можно только людьми.

Слушать и слышать – тоже одинаковые понятия.

Но **СЛУШАТЬ** – это эксплуатировать уши, а **СЛЫШАТЬ** – задействовать мозг.

Существует множество стилей управленческого общения при условии создания аттракции, а также множество приемов формирования аттракции (рис. 3.1).

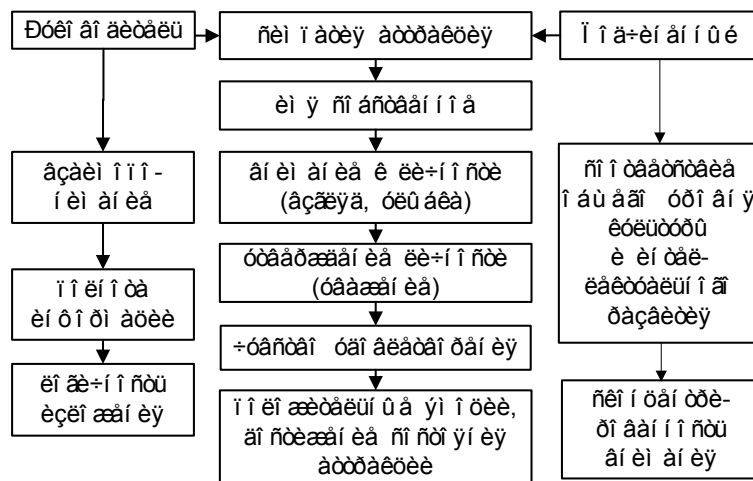


Рис. 3.1. Алгоритм управленческого общения при условии создания аттракции [44]

Чтобы вызвать аттракцию, необходимо знать, **ЧТО** происходит в механизме "нажатия кнопки".

1. Добрая улыбка, приятное выражение лица.

↓ сигнал

2. Я ваш друг (по Ожегову, это *сторонник, защитник*).

↓ сигнал

3. Повышение защищенности.

↓ сигнал

4. Вызов положительных эмоций.

↓ сигнал

5. Формирование аттракции.

Одна из заповедей управленческого общения гласит:

"ЕСЛИ ВЫ НЕ МОЖЕТЕ УЛЫБАТЬСЯ, ВЫ НЕ УМЕЕТЕ РАБОТАТЬ"

Знание социальной совместимости позволяет понять глубинные причины неудач и конфликтов и попробовать создать максимально бесконфликтные группы общения.

Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более человек.

Конфликты в деловой сфере обуславливаются разными причинами: нарушением или невыполнением норм деловой этики, а также столкновением противоположных мнений, разных оценок и подходов. В условиях конфликтной ситуации важно прекратить критику, выявить причины появления конфликта и попробовать понять партнера, особенно если это ваш подчиненный. Однако каждый руководитель знает, что это самая трудная задача.

Необходимо помнить, что поддержка и такт работают на улучшение морально-психологической тональности конфликта. Таким образом, очень важно выработать управленческий стиль поведения, включающий компромисс, сотрудничество, игнорирование конфликта, здоровое соперничество и конкуренцию.

Поэтому деловые люди должны уметь объективно оценивать как партнера, так и себя и постоянно совершенствовать свое деловое поведение.

Говоря о механизме "нажатия кнопки", мы должны отдавать себе отчет в том, что для эффективного построения стратегии и тактики делового общения, организации взаимовыгодной деятельности партнерам по управленческому общению необходимо уметь объективно оценивать и учитывать особенности друг друга.

Психологи утверждают, что в своих реакциях на ситуацию 90 % людей руководствуются чувствами и только 10 % – разумом.

Таким образом, в общении вообще, а в управленческом общении в частности сначала необходимо вызвать у партнера приятные чувства и уверенность в том, что ваши намерения добрые, и тогда процесс коммуникации будет проходить намного легче. И если в первые минуты контакта не произойдет, апеллировать к разуму будет трудно.

Для анализа понимания партнерами друг друга на уровне подсознания очень важно осознание психологических механизмов экспектации и эмпатии, природы их возникновения и развития.

Эспектация – это подсознательное формирование суждения о человеке, складывающееся сначала без определения этого чувства словами. Жизненный опыт показывает, что способность к этому люди приобретают только постоянно пребывая на глазах друг у друга, то есть в управленческом общении.

Эмпатия – это способность понимать ход мыслей человека и его эмоциональное состояние. Этот психологический механизм позволяет человеку как бы изнутри посмотреть на партнера, увидеть его систему мотивов.

Оба механизма проявляются постоянно при условии доброго и уважительного отношения к другим людям. Сформировать такое отношение помогает понимание того, что существуют объективные качества, заложенные в психике человека природой. И если вдруг среди них есть отрицательные, попробуйте их изменить или хотя бы скорректировать, иначе ваше общение может стать невыносимым как для других, так и для вас.

Таким образом, отношения между людьми – это не просто набор модных слов. Их суть – **поступки и ответная реакция на них**. Теория межличностных отношений рассматривает взаимосвязь этих двух понятий.

Наше общение состоит из поступков и ответных реакций. На этом принципе строится деятельность всех общественных институтов, в том

числе и правительства. Все мы постоянно находимся в "потоках" межличностных отношений и паттерн своего поведения мы выбираем сами.

. Совершая определенный **ПОСТУПОК**, чтобы получить определенную ответную реакцию на него со стороны одного человека или многих людей, мы должны предопределить их реакцию.

. Зная, что ответная реакция на один из наших поступков будет негативной, мы можем попытаться изменить его, чтобы получить положительную ответную реакцию или хотя бы нейтральную.

. Зная, что в определенной ситуации мы не можем или не хотим поступать иначе, а, стало быть, негативная ответная реакция на наш поступок неизбежна, мы должны дать понять тем людям, с которыми вступаем в общение, **почему** мы вынуждены так поступать. Тогда мы сможем получить если не положительную, то хотя бы нейтральную ответную реакцию.

. Мы вправе сказать: *"Я поступаю так, как считаю нужным, а принимать или не принимать мое поведение – это уже не мое дело"*. Да, вправе, но только тогда, когда для этого есть достаточные основания. А это и профессионализм, и жизненный опыт, и авторитет, и многое, многое другое.

В определенных обстоятельствах, выбрав любой из четырех вариантов своего поведения, сознательно или нет, мы создаем себе имидж.

Прежде чем приступить к общению и выбрать необходимый паттерн поведения, необходимо понять, что собой представляют люди, с которыми предстоит общаться, и какую роль они будут играть в вашей жизни, ведь каждый человек имеет свое собственное мнение.

Мнение – это правда, пропущенная через пристрастие, предрасположенность, склонность, предрассудок, восприятие и предубеждение.

Общественное мнение, равно как и мнение отдельного человека, – это не застывшее раз и навсегда тело, оно меняется в зависимости от разных обстоятельств. Однако общественное мнение меняется постепенно. Если информация воспринята какой-то частью общества таким образом, что кажется, будто она в настоящий момент не отвечает общественным интересам, то это, в конце концов, вызовет изменение отношения к определенному вопросу.

Подобный процесс хорошо отслеживается на примере голосования, когда люди, атакуемые различными точками зрения ораторов, выступления которых тщательно подготовлены и организованы специалистами, нередко меняют свои позиции, а значит, и свое мнение.

Достаточно взглянуть на рейтинги того или иного кандидата на любой пост, на любом уровне, чтобы увидеть, как колеблется мнение народа после того, как комментаторы сообщают "новости" о том или ином факте из жизни, или же после выступления кандидата на телевидении, особенно после комментариев такого выступления, то есть своеобразного "перевода" того, ЧТО сказал кандидат и ЧТО на самом деле означают его слова.

Людей, с которыми мы общаемся, очень много.

Кто входит в наше окружение?

С кем мы общаемся?

Естественное желание стремящегося к успешности в жизни и бизнесе – выяснить, что представляют собой люди, с которыми ему предстоит общаться.

В деловом мире все мы вольно или невольно объединены общей целью, и духовная сила при всей своей нематериальности является величайшей из всех сил.

Рассматривая все сферы влияния на нашу жизнь, можно сделать вывод, что дисгармония во взаимоотношениях совершенно недопустима, какова бы ни была причина, поскольку это разрушает все шансы на успех, даже если все прочие составляющие присутствуют. И все главное и важное в нашей жизни начинается с отношений в семье.

Из великого множества людей, вольно или невольно участвующих во всех сферах нашей жизни, рассмотрим роль женщины-жены в жизни мужчины. И это не случайный выбор для рассмотрения.

Деловой человек, установивший правильные отношения в семье, а это полная гармония, взаимопонимание и единство цели, имеет все шансы достичь высших ступеней личного совершенства.

Единство цели – это, на самом деле, очень важная и весомая часть жизни. Жена, уяснившая это, всегда останется самым влиятельным человеком в жизни своего мужа, причем решения всегда будет принимать муж.

Если на муже лежит обязанность зарабатывать деньги, то на его жене – морально-психологическая поддержка мужа, особенно тогда, когда дела у него идут неважно.

О да, жена может подвигнуть мужа на многое!

Лучшим доказательством этого могут стать многочисленные примеры из жизни различных великих людей, достигших в жизни различных вершин.

И самым ярким, пожалуй, будет пример **Эндрю Карнеги**, сказавшего: "Если я и достиг на жизненном поприще какого-то успеха, **то лишь благодаря миссис Карнеги**". Эти слова мистера Карнеги звучат особенно внушительно, если вспомнить, что он накопил состояние, превышающее 500 миллионов долларов.

Следует заметить, что Эндрю Карнеги вовсе не единственный пример.

Томас Эдисон признавал, что жена была для него своего рода экзаменационной комиссией, на суд которой он отдавал свой труд. Свидетельства историков говорят о том, что жена не раз помогала ученому найти решение сложной проблемы.

Филадельфийский предприниматель **Джон Уэйнамейкер**, которого называли принцем торговли, утверждал, что лишь благодаря жене смог из нищеты и безвестности подняться к славе и богатству.

Историки уверяют нас, что блестящая карьера Наполеона Бонапарта не могла бы состояться без благотворного влияния его первой жены Жозефины. Как только император, поддавшись честолюбию, развелся с Жозефиной, его жизненная звезда пошла на закат: последовали военные поражения, и закончилось все ссылкой на отдаленный остров Святой Елены.

Многие из современных "наполеонов" в бизнесе совершают те же ошибки и дорого за них платят. Достигнув вершин, многие самоуверенно думают, что теперь могут обойтись без прежней жены и, по выражению Эндрю Карнеги, меняют ее на "**более новую модель**".

Когда-нибудь ученые или историки честно признают, что примером, достойным подражания, в нашей бывшей великой стране была семья Горбачевых.

Таким образом, если попробовать исследовать каждую составляющую сфер влияния, то может возникнуть множество вопросов, на которые, безусловно, необходимо найти ответы:

- *Какое место занимает механик или водитель вашей машины в схеме вашего успеха?*
- *Как подчиненные могут повлиять на вашу карьеру?*
- *Учитываете ли вы ваших врагов в системе взаимоотношений?*

Учитывая, что уверенность в успехе есть основой всех гармоничных отношений, следует помнить об этом, когда возникает необходимость организовывать "альянс суперразума".

3.1. Нравственность как основа управленческой этики

Понятие "нравственность" трактуется как *"система норм, правил поведения, которые сложились на основе традиционных духовных и культурных ценностей"*. Исследователи проблемы этики бизнеса говорят, что если дорога в ад вымощена благими намерениями, то дорога к массовому благополучию развитых обществ была протоптана персонажами, не претендовавшими на роли образцов высокой нравственности. Но жизненная необходимость делает нечестных предпринимателей честнее: они на собственном печальном опыте узнают, что невыполнение обещаний приводит к грустным последствиям. Современные законы, заставляющие договаривающиеся стороны уважать контракт, заняли место нечестных попыток "охранять" только свои интересы. Но эта перемена не коснулась теневой экономики и тех сообществ людей, которые не научились быть правовыми и законопослушными. К последним, увы, пока относится и Украина. Быть нравственным – это значит строго соблюдать установленные в обществе нравственные порядки, определяющие, что можно делать, а что нельзя, основывающиеся на исторических, духовных и культурных ценностях и национальном менталитете. К сожалению, нашему обществу и его предпринимательской среде предстоит еще долгий путь приобщения к нравственным нормам современной цивилизации.

Главные нравственные трагедии происходят на алкогольном рынке. Одна из острейших проблем в Украине – производство и реализация водки. Но сегодня это сфера, которая контролируется "тенью".

По оценке Президента Украины, незаконное производство и сбыт алкоголя – второй по доходности криминальный бизнес после финансовых махинаций, но в то же время это самый опасный для жизни людей бизнес.

Несмотря на бодрые рапорты госчиновников о том, что легальный оборот алкоголя уже сравнялся и даже превысил теневой, наметилась тенденция к снижению отравлений спиртосодержащими суррогатами. Однако дельцы, торгующие техническим спиртом, продолжают богатеть и "подпитывать деньгами" криминалитет, а потребители их продукции продолжают травиться. Алкомафия пока непотопляема, а медицина подчас бессильна спасти от смерти ее жертвы.

В алкогольном бизнесе творится беспредел, а количество подделок растет день ото дня.

Торговать водкой запрещено в палатках и ларьках, но криминалитет быстро "перестроился" на магазинчики с торговыми помещениями. Регулярно

правоохранители "накрывают" подпольные спиртзаводы и цехи, но меньше их не становится. На любые преграды государства "бизнесмены от отравы" находят множество обходных путей, уловок, помогающих избежать госконтроля.

О качестве фальсифицированной водки говорить страшно. Самый безобидный недостаток – заниженная крепость: вместо положенных 40 градусов она доходит до 26 – 27 градусов. А вот использование в качестве исходного сырья технического спирта, завышенное содержание сивушных масел, альдегидов и солей тяжелых металлов опасно для здоровья.

Следует отметить, однако, что качество легального алкоголя, выпускаемого отечественными производителями, подчас не лучше подпольного. По данным Госнадзора, сегодня они бракуют практически каждую третью продаваемую официальным путем бутылку.

На заводе, конечно, не разливают вместо водки жидкость для мытья окон, но в остальном – по недоливу, по заниженной крепости, чрезмерному присутствию альдегидов, сивушных масел и солей тяжелых металлов и даже по наличию посторонних веществ (стекло или просто грязь) – некоторые официальные производители мало чем уступают "теневицам".

Очистка потребительского рынка от поддельных товаров – такое же неблагодарное занятие, как уборка снега на улицах: сегодня обнаружено нелегальное производство, и фальшивки изъяты из оборота, а завтра подпольщики приготовили новый "сюрприз". Все сказанное о водке, равно как и о других спиртных напитках, полностью относится к очень широкому кругу потребительских товаров, многие из которых крайне вредны для потребителя, но которые он покупает и использует, не зная, что товар представляет собой в действительности.

Так, сегодня фальсифицированных прохладительных напитков в стране едва ли не больше, чем горячительных. Это касается и минеральной воды. Известные по всей стране сорта – "Боржоми", "Нарзан", "Ессентуки" – продаются в ларьках и магазинах в различной таре и с разными этикетками. Из ста вариантов какого-либо сорта минеральной воды девяносто девять, как правило, оказываются подделками. Нуждаются в проверке пригодности к употреблению также и новые на нашем рынке воды и соки.

Люди, у которых полностью отсутствует нравственность, разливают в тару обычную водопроводную воду (и хорошо еще, если чистую), реализуя ее как минеральную за немалые деньги, что представляет

существенный вычет из карманов покупателей, поскольку, вопреки законам рынка, они не получают за свои деньги качественный товар.

Как же эта проблема, которая столь же актуальна для любого города или региона, рассматривается с точки зрения нравственности тех, кто занимается этим, кто подобную водку потребляет, кто должен бороться с алкомафией?

Борцы с алкогольной мафией выглядят более чем нравственными, но при этом они рискуют многим, а именно быть скомпрометированными людьми от "бизнеса", подвергают опасности свои семьи и рискуют жизнью. За счет огромных сверхприбылей "горе-бизнесмены" подкупают тех, кто пытается им помешать, а если работники правоохранительных органов и прокуратуры и все, кто выступает против, скажем журналисты, становятся на их пути, то они просто уничтожают их физически. Таких примеров немало и в газетах, и в программах телевидения.

Безнравственны и потребители отравленной водки, хотя в большинстве случаев они не знают, что покупают. Однако низкая цена должна была бы их настораживать, ведь никто дешево хороший товар не продает. Ущерб, который они наносят себе, своим семьям, своим трудовым коллективам, обществу, даже не поддается точным подсчетам, но потребители зелья об это не думают.

Следовательно, далеко не каждый бизнес общественно полезен. Некоторые его формы являются возбудителями раковой болезни общества. И если бороться с таким злом будут только правоохранительные органы, успеха точно не будет. Достижения на этом нравственном пути станут реальны только тогда, когда с подобным предпринимательством будет бороться вся нация, все общество. И главное – общими усилиями следует постоянно повышать жизненный уровень всего населения, что и называется нравственностью в бизнесе.

Для того чтобы продать некачественный товар, нужна реклама, и здесь в цепочку включаются новые безнравственные бизнесмены – производители и распространители рекламной продукции. Они нередко готовы на всю страну представить "конфеткой" то, что обычно применяется в качестве удобрения. Это относится к рекламе и по радио, и по телевидению, и в печати, и в Интернете.

Вряд ли есть человек, у которого в роду в течение последних пяти поколений не было ни одного больного, который бы не страдал раковыми заболеваниями. Но реклама тут же дарит надежду:

"Препарат "Мидиэл" является мощнейшим средством профилактики и не допустит заболевания любым видом рака". Уже за одно это обещание можно и нужно вызывать рекламодателя в прокуратуру. Но другой, менее выразительный голос успокаивает: "Я думаю, что именно этот препарат позволит сохранить здоровье нашего населения".

Но, если разобраться, мидиэл – всего лишь биологически активная добавка (БАД), а отнюдь не лекарство. Согласно европейскому "Своду обычаев и правил делового оборота рекламы" категорически запрещается приравнивать БАД к лекарственным препаратам. Реклама запугивает: "Когда вы заболете, будет поздно! Останется только ждать летального исхода. А предотвращение зарождения раковых клеток и есть прямое предназначение мидиэла".

На фоне рекламных обещаний мидиэла ("не допустит заболевания любым видом рака", "препарат, у которого нет противопоказаний") надежда еще не умирает последней. Но, к сожалению, все это "липа". Обещания мидиэла построены не на фундаментальных исследованиях. 83 компонента мидиэла, перечисленные на упаковке, не содержат ничего противоракового. Список составлен так хитро, что некоторые компоненты упоминаются по несколько раз, но от этого эффективней он не становятся. Аминокислоты, микроэлементы, жирные кислоты и еще кое-что биоактивное организму не повредит. Но наверняка полезней, если все это будет поступать в него в виде мидий, а не мидийного экстракта. И уж точно предупредить все виды рака не под силу даже свежим мидиям, доставленным самолетом из южных морей и принимаемым ежедневно.

Все это могут делать только люди при отсутствии совести, без всяких признаков деловой нравственности. Прежде всего, более чем безнравственно спекулировать на теме раковой опасности и раковой болезни. Ведь люди, заболевшие или имеющие предрасположенность к раковым заболеваниям, готовы хвататься за соломинку, отдать последнее, чтобы избежать страшной опасности. Все знают, что лежачего не бьют, но это не касается дельцов, эксплуатирующих "золотую жилу" страха. Абсолютно безнравственны те предприниматели, которые предписывают своим изделиям свойства, которых на самом деле нет. Это прямой обман покупателя, который крайне трудно распознать, по крайней мере, за короткое время.

В высшей степени безнравственны и деятели от телевидения, которые пропагандируют товар, бесполезный для людей, нуждающихся в по-

мощи. Ссылка на то, что за рекламу ТВ не отвечает, – это фиговый листок, который свидетельствует лишь об отсутствии необходимого законодательства, которое открывает "лазейки". Видимо, люди совершенно забывают о клятве Гиппократ, и те врачи, которые по незнанию или по какой-либо другой причине "давят" на работников телевидения своим авторитетом, побуждая их все бросить и бежать за так называемым лекарством в аптеку, не будучи абсолютно убежденными, что их реклама по крайней мере не навредит.

Таким образом, неправда, представленная в рекламе рекламодателем, по всем ступенькам рекламной лестницы тащит вниз много других, наслаивающихся одна на другую неправд. Это вводит в заблуждение и наносит вред, порой колоссальный, миллионам людей – телезрителям, потенциальным потребителям рекламируемого товара. А кому же польза? Производителю вредного или ненужного товара и всем тем, кто за немалую плату помог ему в реализации данного продукта. Принцип "деньги не пахнут" всегда был аморален в бизнесе. К сожалению, в Украине с этим не считаются многие национальные производители и реализаторы товаров. Их стремятся "переплюнуть" и некоторые поставщики из-за рубежа, которые не смогли вовремя реализовать товары на своих рынках и направляют их уже в подпорченном виде на украинский в надежде на то, что покупатель здесь не так избалован, не привык еще к красивой упаковке, плохо разбирается в штрих-кодах и других указаниях не на украинском языке, и можно будет ему продать то, что невозможно реализовать в своей стране.

Особую опасность для потребителя представляет и господствующая на рынках и на прилавках магазинов выпускаемая западными производителями косметика с просроченным сроком годности. Большинство поступающей на наш рынок парфюмерии и косметики либо вообще не имеют данных о сроках годности, либо эта интересующая потребителей информация представлена в виде шифра, известного одному лишь производителю. И речь идет не только о торговле на рынках или маленьких точках, а и о специализированных магазинах и даже бутиках.

По европейским нормам на любом – отечественном или импортном – креме, духах или помаде должны быть проставлены дата изготовления и срок годности, либо просто "годен до...". Тем не менее, в продаже можно встретить немало самой разнообразной импортной парфюмерии и кос-

метики, срок годности которых определить невозможно: он вообще не проставлен или закодирован в виде цифр и букв.

Поэтому неудивительно, когда в парфюмерных магазинах продают прогорклую помаду, свернувшийся крем или засохшую тушь, а уж о продукции на лотках и говорить не приходится. Просроченная косметика, как и продукты питания, портится и может нанести вред здоровью потребителя. В ней, как правило, изменяется химический состав, появляются продукты разложения. Но рядовой покупатель способен определить это, лишь приобретая товар, да и то не всегда сразу.

Порой не только потребители не в состоянии определить срок годности парфюмерии и косметики, но даже эксперты аккредитованных лабораторий, занимающиеся сертификацией продукции, поступающей на наш рынок, испытывают затруднения.

Например, при проверках выясняется, что вся эта парфюмерия и косметика не соответствовала стандартам по органолептическим показателям, то есть имела несвойственные этим видам продукции запахи, цвет, а у помады и вкус. Выяснить, когда все это было изготовлено, не удалось. Лишь после запроса на фирму стало известно, что партия была выпущена 3 года назад, и срок ее годности истек за два года до того, как она была представлена на сертификацию. Если бы не бдительность экспертов, то испорченная косметика и туалетная вода могли попасть на прилавки магазинов, а оттуда – в руки потребителей. Они-то при всем желании не смогли бы узнать, что срок годности этого товара давно истек, и он представляет опасность для потребителя.

Итак, господствующие на наших рынках многие иностранные товары широкого потребления, а также аналогичные продукты отечественных производителей во многих случаях совершенно не соответствуют действующим стандартам и не только могут, но и во многих случаях наносят существенный вред здоровью потребителей, которые не подозревают, какой суррогат они приобретают. И производители, и те, кто доводит до покупателя подпорченные товары, прекрасно знают об их реальных качествах, но стараются их реализовать любыми способами, чтобы не упустить прибыль.

Такой подход безнравственен, аморален, но пока в нашем обществе, судя по сложившейся практике, господствует, и, наверное, придется приложить много усилий и пройдет немало времени, прежде чем уровень нравственности предпринимателя в Украине подтянется к требованиям,

предъявляемым к бизнесу в этой области в цивилизованной рыночной экономике.

Возьмем примеры из другой сферы – нравственности в работе средств массовой информации. В цивилизованном мире принято, что журналист должен иметь свою собственную, принципиальную позицию и всемерно ее отстаивать. В украинской же среде чаще господствует та позиция, за которую платят, причем ее можно менять столько раз, сколько оплачивают.

Этика бизнеса и нравственность могут быть охарактеризованы лозунгом, под которым в дореволюционной России выходила газета деловых кругов "Биржевые ведомости": *"Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли"*.

Очень многие наши новоявленные бизнесмены далеки от реализации на деле этого принципа деловой жизни в цивилизованном мире. Финансовые махинации, невыполнение договорных обязательств и многое другое вносит немалую долю скепсиса при оценке перспектив развития нравственных начал в бизнесе Украины. Характерен крайне низкий уровень этических и нравственных основ поведения нашего бизнесмена.

Безупречная этика современных бизнесменов приживается у нас очень медленно. Приоритет отдается немедленному "выколачиванию" денег. Правда, и в развитых странах бизнес также не обходится без злоупотреблений, элементарной непорядочности.

В финансовом мире как большие компании, так и частные предприниматели нередко теряют совесть, когда речь заходит о расширении сферы бизнеса или захвате новых рынков. Острейшая конкуренция часто толкает бизнесменов на преступления. Однако основой бизнеса является честность, порядочность, стремление не "объегорить" партнера, а действовать взаимовыгодно, развивать партнерские отношения.

Хотелось бы, чтобы представителям современного бизнеса удавалось делать карьеру за свой счет, быть коммуникабельными и легко входить в контакт, уметь располагать к себе людей и хорошо разбираться в них. Преуспевающий предприниматель обязан иметь такие качества, как честность, любовь к порядку, пунктуальность, нестандартность мышления, умение подать себя, способность разумно рисковать, стремление к поиску и др. Ему нужны эрудиция, широкие знания истории, культуры и искусства. Необходимо и знание психологических особенностей человека.

Практические бизнесмены, ведущие честный бизнес, предлагают некоторые рекомендации для начинающих предпринимателей и бизнесменов:

- *выработайте в себе привычку: все, с чем вы сталкиваетесь, рассматривать не только с точки зрения пользы для вашего дела, но и соблюдения нравственных норм;*
- *выполняйте обещания в срок, если вы не смогли сделать это, определите новый срок и сдержите слово;*
- *будьте внимательны и объективны к предлагаемым идеям, сомнительные предложения вежливо отклоняйте;*
- *избегайте самоуверенности;*
- *помните, что более всего компрометирует предпринимателя его растерянность;*
- *не забывайте, что ваша позиция не всегда оптимальна, учитывайте и другие мнения;*
- *не оставляйте без тщательного анализа ни один случай сбоя, промаха и нравственного ущерба;*
- *в общении с людьми стремитесь понимать то, что не высказано;*
- *руководствуйтесь в бизнесе тремя "НЕ": не раздражайтесь, не теряйтесь, не разбрасывайтесь;*
- *будьте терпимы к недостаткам других людей;*
- *помните, что человека можно оскорбить, даже не желая этого;*
- *избегайте заносчивого, самонадеянного, категоричного тона в разговоре, свидетельствующего о пренебрежении к окружающим;*
- *помните, что нет ничего болезненнее для человека, чем унижение; не совершайте несправедливостей.*

Хотя в деловом мире нередко иронизируют по поводу "украинского бизнеса", в котором еще много несуразностей, но, тем не менее, он постепенно развивается, совершенствуется, обрывает хорошие традиции и добрым именем.

Соблюдение этических норм в отношениях руководителей и их подчиненных имеет особое значение. Роскошь делового общения не менее важна, чем "роскошь человеческого общения", столь блистательно воспеваема Антуаном де Сент-Экзюпери. Нравственное и моральное здоровье любого трудового коллектива, как правило, обеспечиваются этическими канонами менеджмента.

3.2. Стили руководства организацией

Термин "стиль руководства" большинству из нас интуитивно ясен, хотя, быть может, и не всем удастся с первой попытки "развести" по смыслу такие родственные (близкие) понятия, как руководство, управление, лидерство и т. п. Уточним их значения.

Под управлением принято понимать процесс организации любых воздействий, направленных на реализацию преследуемых целей. Руководство – это лишь часть управленческой деятельности, причем именно та ее часть, в которой различные управленческие вопросы решают воздействием на подчиненных. А различия понятий "руководство" и "лидерство" связано с существованием в любой организации двух типов отношений – формальных и неформальных.

Лидерство – это процесс воздействия на людей, порожденный системой неформальных отношений, а *руководство* подразумевает, в первую очередь, наличие четко структурированных формальных (официальных) отношений, через которые оно и реализуется.

Анализируя стили управления руководителя, нельзя не прийти к выводу, что эффективность и комфортность делового общения в группе в огромной степени зависят от ее руководителя, точнее – от практикуемого им стиля руководства. Стиль вообще есть проявление и выражение индивидуальности руководителя. Подбирать стиль следует как личный гардероб – чтобы было удобно и соответствовало ситуации. Но то, что удобно и привычно руководителю, вовсе не обязательно является таковым для его подчиненных. И на стыке взаимных требований и ожиданий руководителя и подчиненных возникают многочисленные психологические проблемы, способные существенно затруднить деловое общение и снизить эффективность руководства. Научиться понимать их природу и заранее принимать необходимые меры в виде коррекции стиля руководства – задача непростая, но вполне разрешимая, особенно если прислушиваться к рекомендациям социальной и управленческой психологии.

Искусство руководства в том и состоит, чтобы *в данное время, в данном месте и для данной группы* сотрудников подобрать такой комплекс управленческих воздействий (из трех приведенных типов), который обеспечит максимальную эффективность работы группы. При этом на объективную необходимость выбора методов управления того или иного типа накладывается субъективная предрасположенность руководителя к "любимым" навыкам делового общения. Все это вместе и образует в каждом случае

своеобразный характер делового общения с подчиненными, который и называют стилем руководства.

В социальной психологии, менеджменте и этике бизнеса ведется изучение феномена стилей руководства. Накоплен огромный эмпирический материал, построено множество теоретических моделей, различающих по самым разным основаниям варианты стилей руководства.

Предприниматель, руководитель – это, прежде всего, лидер, способный влиять на людей и коллектив, побуждать их эффективно работать для достижения поставленных целей. Успех любого лидера зависит от его личных качеств как человека и стиля его деятельности, иначе говоря, от его манеры поведения по отношению к подчиненным, от его способности оказывать на них свое воздействие.

Существуют два основных направления в стиле руководства.

Первое характеризуется минимальной степенью, с которой руководитель делегирует свои полномочия, его стремлением достичь цели любой ценой, не оказывая никакого (или минимум) доверия сотрудникам.

Второе определяется стремлением лидера достичь целей путем создания деловой, доверительной обстановки в коллективе.

В первом случае стиль руководства находится в пределах от авторитарного до либерального, а во втором – от ориентированного на бизнес до ориентированного на человека.

Поведение руководителя и стиль его управления – это своеобразная "визитная карточка" любой организации. Важно понимать, что определенному служебному положению должны соответствовать как определенные правила поведения, так и принципы взаимоотношения с сотрудниками, партнерами, руководством и подчиненными. Если человек занимает лидирующий пост в организации, для эффективного управления необходимо знать содержательные и формальные признаки определенных стилей руководства.

Типы власти в обществе сформировали четыре основных стиля руководства.

Стиль руководства – это совокупность своеобразных приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя.

Авторитарный стиль характеризуется тем, что руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников. В проведении решений занимает жесткие позиции, активно используя методы административного

и психологического воздействия на людей. Оппозицию не принимает, может уволить неугодных сотрудников. Всегда уверен в личной правоте, основывается на собственные знания и умения, личный большой капитал и обширные внешние связи в государственных органах и предпринимательской среде. Руководитель этого типа, то есть "единоличный хозяин", может привести организацию как к большому успеху, так и к полному краху.

Авторитарный лидер независим, обладает сильной властью, навязывает ее своим подчиненным без колебаний. Он максимально централизует полномочия, не дает работникам самостоятельно принимать решения, держит в своих руках все управление, часто использует психологическое давление. Но не исключено, что он проявляет заботу о подчиненных и их благополучии.

Руководитель, исповедующий этот стиль, как правило, убежден в безусловном превосходстве своей компетенции, опыта и способностей достигать желаемых целей по сравнению с подчиненными. Отсюда – стремление решать все проблемы по своему усмотрению, внешне проявляющееся в приказном тоне, жесткости, а порой и грубости в общении, нетерпимости к критике и т. д. Выбор авторитарного стиля ясно показывает, что руководитель ориентирован исключительно на производственные задачи. Личностные же проблемы работников – удовлетворенность условиями труда и его оплатой, карьерный рост и прочие – его интересуют мало.

Опыт показывает, что при авторитарном стиле руководстве выполняется больший объем работ, чем при демократическом. Однако платой за это являются относительно низкая мотивация, меньшая оригинальность решений, напряженный морально-психологический климат в фирме, ее подразделениях, агрессивность сотрудников, стремящихся быть похожими на шефа. Такие предприятия держатся на сильном лидере, но основная часть сотрудников постоянно испытывает тревогу, находится в зависимом положении и покорна лишь до поры до времени.

Авторитарный стиль руководства вполне уместен при наличии, по крайней мере, таких двух условий, как:

производственная ситуация;

персонал добровольно и охотно соглашается на авторитарные методы руководства.

Авторитарному стилю при всех "издержках" присущи и немаловажные достоинства:

✓ *обеспечивает четкость и оперативность управления;*

- ✓ *создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;*
- ✓ *минимизирует время принятия решений. В малых организациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий;*
- ✓ *не требует особых материальных затрат;*
- ✓ *в "молодых", недавно созданных организациях позволяет успешнее (быстрее) справиться с трудностями становления и пр.*

Продолжением достоинств авторитарного стиля руководства выступают, как водится, его очевидные недостатки:

- ✓ *подавление (неиспользование) инициативы, творческого потенциала исполнителей;*
- ✓ *отсутствие действенных стимулов труда;*
- ✓ *громоздкая система контроля;*
- ✓ *в крупных организациях – бюрократизация аппарата управления;*
- ✓ *невысокая удовлетворенность исполнителей своим трудом;*
- ✓ *высокая степень зависимости работы группы от постоянного волевого прессинга руководителя и пр.*

Демократический стиль основан на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления. Этот стиль руководства, напротив, характеризуется признанием необходимости коллегиальных способов принятия решений. В этом случае в порядке вещей – регулярные обсуждения рабочих проблем, учет мнений и инициатив сотрудников, распределение работы в условиях полной открытости и информированности работников. Демократический стиль руководства подразумевает также широкое делегирование полномочий, умеренный контроль за выполнением заданий (ставка на самоконтроль исполнителей), предпочтение поощрительных средств воздействия.

Демократический стиль позволяет преодолеть недостатки авторитарного стиля. Экономические и социально-психологические методы управления, свойственные этому стилю руководства, позволяют:

- ✓ *стимулировать проявление инициативы, раскрывать творческий потенциал исполнителей;*
- ✓ *успешнее решать инновационные, нестандартные задачи;*
- ✓ *эффективнее использовать материально-договорные стимулы труда;*
- ✓ *включать психологические механизмы трудовой мотивации;*

- ✓ *повысить удовлетворенность исполнителей своим трудом;*
- ✓ *создавать благоприятный психологический климат в коллективе и т. д.*

Демократический руководитель – это хороший политик, дипломат, стратег, "хитрая лиса", просчитывающий варианты на много шагов вперед, сочетающий методы убеждения и принуждения. В своей работе он постоянно опирается на группу единомышленников в лице дирекции, правления, президиума, совета.

Приверженцы демократического стиля руководства, ориентированного на человека, убеждены, что он обеспечивает максимальную производительность труда, поскольку люди, непосредственно выполняющие работу, способны перестраивать ее таким образом, чтобы добиться наибольшей эффективности. Искусственное навязывание людям того, как работать и что делать, часто встречает с их стороны активное сопротивление, что не способствует улучшению дела.

Поэтому демократический лидер в работе с людьми обращается к их сознанию, совести и чести, преследуя те цели, которые стоят перед фирмой. Тем самым руководитель приводит к соответствию цели своих подчиненных с целями фирмы. Чем полнее соответствуют цели, интересы каждого сотрудника общим целям, чем больше сотрудники знают о них, о характере своей работы, работе окружающих, тем эффективнее они трудятся, проявляют больше ответственности за общее дело, у них меньше недоразумений и конфликтов с руководством, а значит, выше и результаты труда.

Для деятельности фирмы, где доминирует демократический стиль руководства, характерны высокая степень децентрализации полномочий, активное участие сотрудников в выработке и принятии решений. Создаются условия, когда для подчиненных их обязанности не выглядят обременительными, сотрудники считают свою работу достойной и престижной. Демократический стиль руководства предполагает, что подчиненные самостоятельно решают большую часть проблем, не нуждаются в одобрении шефа и не бегут к нему по любому поводу за советом или разрешением. Но для практической реализации такого стиля руководства необходима длительная и кропотливая работа руководителей по созданию в трудовом коллективе атмосферы доверия, открытости, взаимного уважения и поддержки.

Однако демократический стиль руководства, как правило, успешно срабатывает при стабильном, устоявшемся коллективе, высокой квалификации работников, наличии активных, инициативных, нестандартно думающих и действующих работников (пусть даже и в небольшом количестве); неэкстремальных производственных условиях; возможности осуществления весомых материальных затрат.

Такого рода условия не всегда имеются, да к тому же это условия, делающие применение демократического стиля только лишь возможным. Превратить эту возможность в действительность – задача тоже не из легких.

Нейтральный стиль. Нейтральный, или попустительский стиль руководства по сути означает предоставление возможности идти делам своим чередом, самотеком. Уклонение руководителя от принятия стратегически важных решений сопровождается при этом отсутствием четкости в распределении заданий, прав и обязанностей сотрудников, незначительным контролем подчиненных, использованием коллективного способа принятия решений для ухода от ответственности.

Руководитель в этом случае равно безразличен как к нуждам персонала, так и к критике в свой адрес. Хотя обычно бывает приветлив и тактичен в общении, избегает как позитивных, так и негативных оценок сотрудников. К. Левин еще назвал этот стиль анархическим, так как его непременным условием является практически полная свобода исполнителей при весьма слабом управленческом воздействии.

Попустительский, или нейтральный, стиль общепризнан почти всегда как вредный. Допускаемая им неконтролируемая свобода персонала в сфере производства почти всегда опасна. Однако возможны ситуации, когда такой стиль руководства оправдан, например, при очень высокой компетентности и ответственности персонала, а чаще слабой подготовке самого руководителя. Вероятно также, что такой стиль может подойти для руководства научными или другими творческими коллективами при непременном наличии сильных и дисциплинированных исполнителей.

К нейтральному стилю иногда присоединяют и *либеральный стиль*, который заключается в том, что руководитель в принятии решений ориентируется на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, постоянно пытается маневрировать, чтобы соблюсти паритет интересов, часто занимает различные позиции сторон, "сталкивает" их между собой, пытается быть "добрым шефом", но иногда невольно становится марио-

неткой в руках "серого кардинала" или всемогущей "Марии Ивановны", фактически управляющих организацией. Преимущество либерального стиля заключается в групповом принятии управленческих решений, однако часто либеральный руководитель не имеет сильной воли, четкой цели, глубоких знаний, слишком увлечен своим хобби или семьей. Это достаточно неустойчивый стиль руководства, происходящий от охлократии.

Таким образом, приемлемость того или иного стиля руководства определяет в конечном счете производственная ситуация, описываемая множеством факторов. Следовательно, руководитель обязан уметь применять любые стили руководства в зависимости от ситуации. Но возможно ли такое на практике? А как же быть со знаменитым афоризмом: "Стиль – это человек". Видимо, следует признать, что абсолютная категоричность суждений в данном случае неуместна. Менять стили руководства "как перчатки" невозможно хотя бы в силу психологических причин. Дело в том, что личная предрасположенность человека к авторитарным, демократическим или нейтральным формам поведения в значительной мере определяется его темпераментом, который, в свою очередь, зависит от типа нервной системы человека. А это характеристика врожденная, и изменить ее нельзя.

Важнейшие отличительные черты трех названных классических стилей руководства для наглядности были сведены исследовательской группой К. Левина в единую таблицу (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Характерные черты классических стилей руководства

Критерий	Авторитарный	Демократический	Нейтральный (попустительский)
1	2	3	4
1. Постановка целей	Цели ставит руководитель	Цели – результат группового решения при поддержке руководителя	Полная свобода для принятия индивидуальных и групповых решений, минимальное участие руководителя
2. Распределе-	Все задания дает	Устанавливается опре-	Руководитель пре-

ние заданий	руководитель, причем сотрудник не знает, какое задание он получит в следующий раз	деленный порядок распределения работ. В зависимости от пожеланий сотрудника руководитель может давать совет и предлагать другое задание	доставляет необходимые материалы и, по просьбе сотрудника, дает информацию
-------------	---	---	--

Окончание табл. 3.1

1	2	3	4
3. Оценка работы	Руководитель лично награждает и наказывает работников, но сам в трудовом процессе не участвует	Руководитель стремится использовать объективные критерии критики и похвалы, пытается непосредственно участвовать в работе группы	Руководитель дает отдельные спонтанные комментарии, регулирование и оценка групповой работы отсутствуют
4. Психологическая атмосфера	Высокая напряженность, враждебность	Свободная, дружеская атмосфера	Атмосфера произвола отдельных сотрудников
5. Групповая сплоченность	Покорное, беспрекословное повиновение	Высокая групповая сплоченность, низкая текучесть	Низкая групповая сплоченность
6. Причастность к делам организации	Низкая	Высокая	Минимальная
7. Интенсивность работы	Высокая интенсивность	Высокая оригинальность результатов	–
8. Готовность к работе	При отсутствии руководителя – перерыв	При отсутствии руководителя – продолжение работы	Перерывы в работе по желанию
9. Мотивация труда	Минимальная	Высокая мотивация как каждого работника, так и группы в целом	Минимальная

Поэтому предпочтение того или иного стиля в значительной мере предопределено психологическими характеристиками самой личности руководителя. Следует понимать, что каждого из нас сама природа как бы направляет в сторону того или иного стиля поведения, а следовательно, и руководства. Поэтому, если вы руководитель и чувствуете

неодолимую потребность в авторитарных или демократических приемах руководства, не пытайтесь радикально менять свой стиль, даже если того требует ситуация, – может не выйти.

Различия трех классических стилей руководства достаточно очевидны. Какой же из них более эффективен? Конечно же, по общим соображениям наиболее привлекательным должен представляться демократический стиль. Ну кто же захочет по доброй воле выглядеть грубовластным, нетерпимым к критике или, наоборот, слабым безучастным шефом? Однако бесспорные достоинства демократического стиля руководства совсем не означают, что авторитарный, допустим, стиль руководства следует списать в архив. Нейтральный, или попустительский стиль, надо признать, встречается на практике гораздо реже, чем два других, именуемых основными – авторитарный и демократический.

Как ни странно, но почти за полвека исследований стилей руководства однозначной связи между эффективностью работы группы и тем или иным стилем руководства не выявлено. Как демократический, так и авторитарный стили дают примерно равные показатели продуктивности. В итоге, возобладал так называемый ситуационный подход: нет управленческих решений, годных на все случаи жизни; все зависит от конкретной ситуации, определяемой, в свою очередь, множеством самых разнообразных факторов, в числе которых: условия деятельности группы, характер решаемых задач, квалификация исполнителей, продолжительность совместной работы и т. д. Набор такого рода факторов и создает неповторимую ситуацию деятельности группы, которая как бы задает, востребует определенные черты стиля руководства. Ясно, что чем тяжелее, сложнее условия работы коллектива (неплатежи, срыв поставок, угроза банкротства и пр.), тем более люди склонны уповать на "сильную руку", на властного и твердого руководителя, способного взять на себя всю ответственность за решение практически нерешаемых проблем. А уж если достигнут хоть частичного успеха, то и подавно стоит перетерпеть разные диктаторские замашки "хозяина". Аналогичным образом дело обстоит и в случаях низкой квалификации исполнителей ("пусть начальство думает, ему за это зарплату платят") или разгоревшихся между ними конфликтов, а также во множестве других подобных ситуаций.

Однако утверждать на том основании, что со сложившимся стилем руководства, кстати, весьма распространенным, вообще ничего поделать

нельзя, было бы грубой ошибкой. Превратиться в одночасье из автократа в демократа, может быть, и нельзя, но скорректировать свой стиль руководства, если того требуют обстоятельства, можно и нужно! Чем разнообразнее "палитра управленческих красок" руководителя, чем шире арсенал способов воздействия на подчиненных, тем больше гарантий успеха в руководящей деятельности. Но широта эта не приходит сама собой, ее нужно формировать и тренировать.

Кроме того, нельзя забывать, что выделенные в анализе типовые стили руководства – "идеальные типы", конструктивные абстракции – в чистом виде в природе деловых отношений не встречаются. Любой реальный стиль конкретного руководителя – это всегда некая комбинация приемов из множества стилей, но, конечно, с преобладанием какого-то одного. Поэтому потенциально руководитель может развить в себе почти любые качества или стилевые черты, которые требуются в конкретной ситуации.

Следует отметить, что выбор оптимального стиля руководства в классическом диапазоне "авторитарность – демократия" – задача непростая, поскольку в ее исходных условиях заложено противоречие. Разные параметры работы подчиненных следует регулировать разными методами. Будить инициативу и создавать творческую атмосферу можно только демократическими средствами, а укреплять дисциплину, исполнительность, четкость в работе – преимущественно административными, то есть авторитарными. Снимать это противоречие на практике удастся либо ранжированием ситуационных факторов, выбирая, что на данный момент для работы коллектива важнее – укрепление дисциплины или стимулирование творческого поиска, либо сочетанием командных и договорных методов управления, обеспечивая максимум демократизма на этапе принятия решений и используя авторитаризм на стадии исполнения принятых решений.

Кроме описанных стилей руководства, существуют также промежуточные методы руководства, сочетающие в себе и тот, и другой стили.

Выделяют четыре метода управления: *эксплуататорско-авторитарный*, *благожелательно-авторитарный*, *консультативно-демократический* и *групповой* [41].

В организациях, где утвердился **эксплуататорско-авторитарный метод** руководства, подчиненные считают себя обиженными, так как их

мнение, опыт и знания руководитель игнорирует. Подчиненные привыкают быть только исполнителями, в их сознании закрепляются стереотипы *"наше дело маленькое"*, *"моя хата с краю"*. Руководитель, принимающий единоличное решение, тем самым берет на себя всю ответственность за возможные негативные последствия. Такой руководитель часто не осознает своих ошибок и впоследствии своей вины перед организацией. Он ищет причины ошибок в сложившихся обстоятельствах или в поступках своих нерасторопных подчиненных. Подчиненные, хотя и замечают ошибки руководителя и знают их причины, предпочитают помалкивать. При таком стиле руководства цена ошибок получается двойной – экономические потери от неправильного решения и психологические травмы сотрудников из-за личностных отношений коллектива и руководителя. При этом руководителем используется метод угроз, который характеризуется тем, что руководитель не доверяет подчиненным, постоянно угрожает им наказанием. Все проблемы он решает сам, давая подчиненным только распоряжения. Мнения сотрудников его интересуют мало, в лучшем случае он разъясняет им, как необходимо сделать то или иное дело. Решение такого руководителя подчиненные воспринимают как навязанное извне. Поэтому они критически обсуждают это решение даже в том случае, если оно правильно. Выполняют его вяло, а если руководитель еще и ошибся, то злорадству нет предела. В коллективе складывается негативная атмосфера. Некоторые из сотрудников ожидают ошибок руководителя, чтобы продемонстрировать свою прозорливость и компетентность в делах организации.

Второй метод руководства – ***благожелательно-авторитарный*** – определяется тем, что руководитель чувствует себя уверенно, к своим подчиненным относится снисходительно. Угроза наказания хотя и присутствует, но не преобладает. Такой руководитель для принятия решений учитывает отдельные мнения подчиненных, готов под строгим контролем предоставить им определенную самостоятельность, если при этом неукоснительно соблюдается общая политика фирмы. Но такое отношение к подчиненным не исключает недоверия к ним руководителя. Он интересуется их мнением лишь для того, чтобы его опровергнуть и лишней раз подчеркнуть свое собственное превосходство, что создает в коллективе конфликтную ситуацию.

Третий метод – ***консультативно-демократический***. Руководитель в значительной степени доверяет подчиненным, стремится конструктивно

использовать их идеи, консультируется с ними. Он внимательно выслушивает все точки зрения своих подчиненных, не отдавая предпочтения какой-либо, а затем вырабатывает общую позицию и в ее рамках свою точку зрения. Сотрудники остаются удовлетворенными тем, что их мнение ложится в основу решения, и польщены возможностью оказать руководству посильную помощь. В этой ситуации ответственность руководителя подкрепляется моральной поддержкой подчиненных. Однако главные решения принимаются исключительно высшими эшелонами власти. В методах воздействия на подчиненных предпочтение отдается поощрениям, крайне редко применяются наказания.

Четвертый метод – групповой – характерен тем, что руководитель полностью доверяет подчиненным по всем вопросам, благожелательно выслушивает и использует их мнение, организует встречный обмен информацией, привлекает подчиненных к определению целей фирмы и контролю за их достижением. Такой метод руководства считается наиболее действенным.

Опытные руководители первостепенную роль отводят человеческим аспектам проблем, стоящих перед подчиненными, продуманно разделяют своих подчиненных на группы, в работе которых сами участвуют. Это отвечает желаниям подчиненных, которые ждут от руководителя помощи и поддержки во всех вопросах.

Каждый из четырех методов руководства может быть направлен как на работу, так и на человека. Руководитель, ориентированный на работу, ищет решение задачи в соответствии с техническими принципами и вознаграждает работников за превышение предписанных результатов. Руководитель, ориентированный на человека, прежде всего, заботится о людях, стремится к повышению производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Он делает упор на взаимопомощь, на максимальное участие работников в делах фирмы, избегает мелочной опеки, в полной мере считается с нуждами подчиненных, помогает решать их личные проблемы, поощряет профессиональный рост, инициативу.

Какой же стиль руководства предпочесть? Некоторые считают авторитарный стиль руководства наиболее эффективным, поскольку он укрепляет власть руководителя, расширяет его возможности воздействия на подчиненных, побуждая их к достижению целей. Но в то же время руководитель часто забывает о нуждах своих подчиненных, социальных пробле-

мах, что отрицательно сказывается на взаимоотношениях в коллективе и деятельности фирмы.

К правилам эффективного руководства, проверенным на практике как за рубежом, так и в нашей стране, можно отнести следующие:

передача (делегирование) соответствующим структурам полномочий и ответственности за результаты использования предоставленной власти;

планирование основных направлений работы с людьми;

неуклонное стремление к достижению цели; соотнесение возможностей исполнителей со сложностью поставленных задач;

формирование деловой и доброжелательной атмосферы во всех подразделениях фирмы;

поощрение за лучшие показатели в работе и исключение карательных мер и санкций за упущения;

гласность в работе, разумеется, при сохранении коммерческой тайны и других секретов фирмы;

строгий контроль за физическим и психологическим состоянием сотрудников;

материальная и моральная поддержка сотрудников в необходимых ситуациях;

регулярные контакты руководителей с подчиненными и т. д.

Эффективный менеджер, руководитель, как правило, становится влиятельным человеком. Потеря же влияния на подчиненных – это крах для руководителя. Без этого он не в состоянии реализовать предоставленную ему власть. Благодаря своему авторитету менеджер направляет поведение людей на осуществление поставленной задачи и достижение цели. Руководитель избирает тот путь воздействия, который в данной ситуации быстрее всего приведет к желаемому результату.

Однако в практической работе менеджер (руководитель), формально оставаясь полностью самостоятельным, на деле оказывается зависимым от множества обстоятельств и огромного количества людей. На него воздействуют подчиненные и коллеги внутри предприятия, руководители и работники других организаций, властных структур, знакомые и знакомые знакомых и т. д. Безусловно, руководитель нуждается в услугах этих людей, ведь без их содействия он не в состоянии выполнить стоящие перед ним задачи.

Если руководитель не может эффективно взаимодействовать с людьми и учитывать все обстоятельства, то он будет не в состоянии исполнять свою работу. Эффективный руководитель должен быть не только компетентным в делах фирмы, но и постоянно чувствовать настроение людей, стараться не злоупотреблять своей властью, чтобы не вызвать негативную реакцию у подчиненных.

Важным фактором влияния руководителя является его способность чувствовать главное в делах фирмы. Он должен держать под своим контролем весь процесс, но, прежде всего, то, что имеет решающее значение для выполнения подчиненными своих обязанностей, что создает ситуацию зависимости каждого сотрудника от результатов общего дела.

Влияние руководителя увеличивается прямо пропорционально тому, насколько полно выполняет он данные людям обещания, удовлетворяет их потребности, способен предвидеть возникновение негативных тенденций и эффективно противодействовать им.

За годы реформ в философии предприятия произошло крушение коммунистической этики производства и норм поведения сотрудников, особенно в части уравнительности в распределении благ ("*всем сестрам по серьгам*"), социальной справедливости в форме "*совковой*" психологии.

В настоящее время в Украине утверждается капиталистическая философия в бизнесе: постприватизация, накопление банковского капитала, передел собственности и рынков сбыта, абсолютизация роли прибыли и жесткая конкуренция. Наблюдая переход к социалистической философии на основе сочетания личных, групповых и общественных интересов, государственной социальной защиты и гарантий, возрастет значение соблюдения прав человека в гуманном гражданском обществе вне зависимости от того, какой выбор сделан и какой стиль руководства вы решите использовать.

Наиболее эффективной является система руководства, в основе которой лежит поощрительная практика. Добросовестное, инициативное выполнение распоряжений руководства, интенсивная и творческая работа в этом случае оказываются в зависимости от системы вознаграждения. Стимулирование должно быть весомым для исполнителя и посильным для фирмы. Руководитель обязан правильно определить, что для подчиненного представляет действительную ценность, обеспечить ему это вознаграждение с учетом ресурсов фирмы. Обещать можно все, что угодно, однако исполнить обещанное гораздо труднее.

Следует заметить, что эффективность руководства зависит от квалификации исполнителей, их способности нести ответственность за свое поведение, свою работу, желаний осуществить поставленную цель, а также от образования и опыта в решении конкретных задач.

В соответствии с уровнем зрелости исполнителей выделяются **четыре вида руководства** [25].

*Для подчиненных с низким уровнем квалификации применим **первый вид руководства** – как "давать указания", поскольку руководитель исходит из того, что подчиненные либо не хотят, либо неспособны отвечать за конкретную задачу, и им нужны инструкции, постоянное руководство и строгий контроль. Руководитель в этом случае должен ориентироваться в большей степени на выполнение задачи и в меньшей – на человеческие отношения.*

*Для сотрудников, которые обладают средним уровнем квалификации и желают брать на себя ответственность, но еще не вполне могут это сделать, практикуется **второй вид** руководства, ориентированный и на задачу, и на человеческие отношения. Менеджер дает подчиненным конкретные указания и в то же время поддерживает их желание, энтузиазм самостоятельно выполнить работу.*

***Третий вид** руководства применяется тогда, когда сотрудники могут, но не хотят отвечать за выполнение задания, хотя и обладают достаточной для этого квалификацией. В этом случае главный упор следует делать на участие подчиненных в принятии решений, потому что они знают, что и как надо делать. Менеджер должен вызывать у подчиненных чувство причастности к выполнению данной задачи, для чего необходимо повысить мотивацию поставленной задачи, предоставить им возможность участвовать в принятии решений и оказывать помощь, не навязывая указаний.*

***Четвертый вид** руководства применяется при высоком уровне квалификации подчиненных, когда они могут и хотят нести ответственность. Руководитель делегирует полномочия, подчиненные сами знают, что и как делать, осознают свою ответственность за решение задач.*

Например, для того чтобы лучше уяснить проблемы, стоящие перед руководителем, следует определить, какой из четырех методов руководства и почему больше подходит в каждом конкретном случае. А для этого необходимо рассмотреть пять вариантов принятия решения, в зависимости от степени участия подчиненных:

вариант 1 – когда руководитель сам принимает решение, используя имеющуюся информацию;

вариант 2 – при котором руководитель принимает решение на основе информации, предоставленной подчиненными;

вариант 3 – когда руководитель излагает проблему подчиненным, выслушивает их мнения, а потом сам принимает решение;

вариант 4 – при использовании которого руководитель представляет проблему группе подчиненных, которая ее обсуждает, а затем сам принимает решение;

вариант 5 – при котором руководитель разъясняет проблему группе подчиненных, совместно с ними ищет решение и принимает наиболее приемлемое из всех.

Весьма распространенным инструментом воздействия на сотрудников являются традиции организации. Это эффективно сказывается на деятельности организации при условии ее длительного существования, если ее сотрудники хорошо усвоили правила, действующие в ней, сформировали обычаи, поверили в способность администрации достойно оценить подчиненных, признают авторитет и влияние руководства. Традиции вызывают у человека чувство сопричастности к жизни и делам фирмы. Соблюдение традиций повышает стабильность и прочность самой фирмы, слаженность работы всех ее звеньев.

Руководитель может оказывать сильное воздействие на подчиненных, если они убеждены в обширности и ценности его знаний, его компетентности, что в современных условиях приобретает особую значимость, так как хозяйственная деятельность чрезвычайно усложнилась. Влияние, основанное на этом, приобретает все большее распространение, поскольку сотрудники не могут самостоятельно решать возникшие проблемы так же эффективно, как руководитель.

Практика управления знает два основных способа руководства людьми – *это прямое использование власти и отказ от нее*. На основе прямого использования власти руководитель в той или иной форме отдает подчиненному распоряжение или устанавливает для него задание. Распоряжение должно соответствовать целям организации и быть осуществимым. Каждый участник коммуникации должен знать, что за его невыполнение следуют санкции, а за выполнение – поощрение. Необходимо в понятной форме изложить, что должен сделать подчиненный и к какому сроку. В ситуациях, когда точно не известно, каковы реальные пути выполнения

задания, его формулировка может быть общей, оставляющей для работников возможность проявлять самостоятельность.

По форме распоряжения могут быть устными и письменными. Устные распоряжения целесообразно отдавать в небольших стабильных коллективах с хорошим морально-психологическим климатом. Преимущество таких распоряжений – оперативность. В срочных случаях, особенно когда распоряжение носит предварительный характер, оно может быть отдано даже по телефону с последующим подтверждением в письменной форме. Сочетание устной и письменной форм считается наиболее эффективным способом отдачи распоряжений. В таком случае исключено дублирование, есть документ, с которым всегда можно сверить свои действия, что позволяет избегать путаницы и недоразумений.

По характеру распоряжения могут быть различными. Это могут быть "расплывчатые", неконкретные указания, которые на практике не дают шансов прийти к полезным результатам. Распоряжения могут иметь характер рекомендаций, когда руководитель обращается к здравому смыслу или заинтересованности исполнителя. Этот подход бывает эффективным тогда, когда сотрудник, к которому они обращены, разделяет убеждения руководителя. Распоряжения могут носить в себе и угрозу. Они нередко позволяют добиться желаемого результата, но приводят к обидам, ухудшению морально-психологического климата в коллективе. Распоряжения часто отдаются в виде просьбы, когда руководитель обращается к лучшим чувствам своих подчиненных, пытаясь вызвать у исполнителей понимание и сочувствие. Иногда распоряжение сопровождается "подкупом", когда руководитель гарантирует подчиненному какие-либо преференции в том случае, если он выполнит поручение должным образом.

Во всех случаях распоряжение будет эффективным только тогда, когда отдается в спокойной, деловой, дружественной обстановке, корректно, в уважительном тоне и является результатом глубокой проработки проблемы. При необходимости руководитель должен дать четкие и понятные ответы на все вопросы подчиненных. Поскольку главная задача руководителя – генерирование идей, решение частных вопросов он передает сотрудникам. Руководитель не должен поддаваться желанию все сделать сам, выполнение распоряжения предполагает самостоятельность в действиях подчиненного, повышающую его ответственность, поскольку он стремится вложить в дело все свои знания, опыт и энергию. В итоге сотрудник получает удовлетворение от результатов своего труда. Следует заметить, что

"внизу" концентрируется значительная часть необходимой информации, о которой "наверху" порой не имеют представления. Хорошее знание дела и позволяет быстро и верно принимать необходимые решения, а в последующем выполнять их с большим желанием.

Руководитель, освобождая себя от второстепенных проблем и рутинных операций, сосредотачивает свои усилия на стратегических направлениях деятельности фирмы и решении принципиально важных вопросов. В этих целях он может предоставить определенные полномочия своим сотрудникам, при необходимости фиксируя в документальной форме их новые права и обязанности.

Какие же обстоятельства способствуют эффективному делегированию полномочий руководителя подчиненным? Прежде всего, высокий рейтинг руководителя, его умение представлять полномочия в качестве поощрения для подчиненного и высокого доверия начальства. Наделение подчиненных дополнительными обязанностями может быть составным элементом системы руководства и осуществляться на фирме регулярно. Имеет значение и фактор действенного стимулирования работников, которые принимают на себя дополнительные полномочия.

К числу важнейших качеств руководителя относится его умение загрузить всех подчиненных посильной, но интенсивной работой, осуществить необходимый контроль за их деятельностью. Руководитель, не доверяя подчиненным из-за их "молодости", "нерасторопности", "несерьезности", тем самым стимулирует их неуверенность в работе. Да и подчиненные далеко не всегда готовы принять на себя полномочия от шефа.

Руководитель, который стремится работать максимально эффективно и рассчитывает использовать все возможности своих подчиненных, должен быть разносторонней личностью. Так каков же он, современный руководитель?

Для активного руководителя характерно то, что он принимает во внимание всю совокупность отношений внутри фирмы и ее связей с другими фирмами, оперативно вырабатывает и корректирует принципы действий должностных лиц, делегирует значительную часть ответственности и полномочий подчиненным, прибегает к конструктивной критике. Пассивный руководитель осуществляет принципы действия, выработанные другими, старается все держать в своих руках, действует по стандартной схеме, заинтересован в своей карьере, стремится чужие идеи преподнести как

собственные, ограничивается мелкими проблемами, решая их с рутинных позиций, его критика неконструктивна, он боится риска.

Современного руководителя отличают глубокие знания действительности, понимание целей фирмы или своего подразделения, умение видеть проблемы, выделять из них наиболее существенные, восприимчивость к новизне и изменениям, предвидение результатов, которых необходимо достичь. Он должен обладать умственными способностями выше среднего уровня, уметь логически мыслить, творчески решать проблемы и с минимальными затратами идти на риск, принимать решения, брать на себя ответственность за их выполнение. Руководитель должен обладать и крепким здоровьем, устойчивой психикой, быть энергичным, решительным, терпимым. Важным качеством современного руководителя является его способность находить информацию и делиться ею с подчиненными, прислушиваться к окружающим, учиться у них, находить людей, представляющих интерес для фирмы.

Современный руководитель должен занимать принципиальную позицию по всем вопросам, быть справедливым и честным, благожелательно относиться к коллегам, проявлять готовность к сотрудничеству с ними, уметь противостоять давлению как со стороны начальства, так и со стороны подчиненных, постоянно обогащать свои знания, не соглашаться даже из вежливости на все сомнительные просьбы окружающих.

Хороший менеджер умеет правильно использовать свое рабочее время, бороться с текучкой и инерцией. Залогом этого являются его способность отделить существенное от несущественного, умение сосредоточить усилия, прежде всего, на важной работе, резервировать время на достижение ключевых целей. Он должен активно бороться с собственными недостатками, формировать у себя положительное отношение к жизни и работе, заботиться о своей семье, в которой он черпает основные жизненные ценности и мотивы, уметь отдыхать, находить время для общения с друзьями.

Особое значение имеют личностные взаимоотношения работника и руководителя. Руководитель должен быть доступным для подчиненных, но не навязчивым, не подсказывать им на каждом шагу, что делать. По мере роста возможностей подчиненных он ослабляет контроль за ними, постепенно предоставляет им все больше полномочий, четко объясняя, что от них требуется.

Для успешного осуществления руководства менеджер должен хорошо знать своих подчиненных. С этой целью практикуются регулярные отчеты подчиненных о своей деятельности за конкретный период времени. Если подчиненный не сможет вовремя представить руководителю толковый отчет, то менеджеру придется подумать о перемещении такого сотрудника на другую должность. Руководителю необходимо наладить взаимопонимание с сотрудниками. Чем больше руководитель знает подчиненного как личность, тем больше предпосылок их успешного взаимодействия. Поэтому руководитель должен иметь систематическую исчерпывающую информацию о своих подчиненных и уметь должным образом на нее реагировать. Ему должно быть известно, например, интересна ли сотруднику проблема, над которой он работает, что делает сотрудник для повышения своей квалификации, можно ли ставить перед ним более серьезные задачи, знает ли он тот круг вопросов, за решение которых отвечает, осознает ли в полной мере собственные цели, как чувствует себя в коллективе, не страдает ли от интриг и т. д.

У любого руководителя существует несколько основных направлений его деятельности. Составляя и регулярно обновляя программу действий, руководитель анализирует их и определяет те, выполнение которых обязательно должно обеспечить успех. На них и следует сконцентрировать свое внимание и усилия фирмы, а остальные необходимо отбросить.

Эффективный руководитель обязан в полной мере обеспечить сопричастность сотрудников к задачам фирмы: убедить их в том, что верит в их возможности, ждет надежной и компетентной работы; изыскать такие приемы и методы работ, чтобы превратить даже неинтересную работу в увлекательную игру, хотя бы и с элементами риска, найти нестандартные пути к активизации их деятельности. Крайне важно также, чтобы решаемые задачи максимально отвечали интересам каждого сотрудника, побуждали людей увеличивать отдачу от работы, но не в ущерб качеству.

Интересна практика определения "потенциала повышения". Раз в год все сотрудники фирмы подписывают так называемые листы замены, в которых называют двух-трех сотрудников, достойных занять какую-либо должность. Следует заметить, что критическая оценка деятельности руководства – этот своего рода предохранительный клапан высокого давления – требует особой осторожности и внимания.

Поскольку интересы всех людей всегда останутся различными, руководитель должен обеспечить максимальное взаимопонимание между подчиненными и создать равновесие между полномочиями работников. Он обязан стремиться превратить любое дело в средство мобилизации усилий всего коллектива, постоянно искать пути активизации людей.

В задачу руководителя входит и такая обязанность, как избавление от работников, "не вписывающихся" в фирму, ее структуру или в какое-то направление работы.

Руководство организацией – это искусство влиять на людей, вдохновлять их на то, чтобы они по своей воле стремились к достижению общих целей. Элементами этого искусства являются:

постоянное совершенствование самого лидера;

доскональное знание подчиненных и умение поставить себя на их место, знание собственных достоинств и недостатков;

умение анализировать ситуацию;

предвидение последствий своего воздействия на других до начала действий;

способность вселять в людей уверенность.

Человек становится лидером, прежде всего, благодаря тому, что люди готовы следовать за ним, поскольку он в состоянии предложить средства для удовлетворения их важнейших потребностей, указать нужное направление деятельности. Без полной поддержки сотрудников руководитель действовать не может.

Считается, что основная характеристика преуспевающих предпринимателей – почти магическое умение оказаться в нужном месте в нужный момент. Такое свойство не сваливается с неба. Оно, конечно, представляет собой в определенном смысле дар Божий, как и любая другая способность, но требует дополнительных усилий для ее дальнейшего развития и совершенствования.

Лидеру необходимо постоянное утверждение своей личности, упорное движение к собственной цели, невзирая на преграды и не подстраиваясь под других. Он должен, а скорее, даже обязан хорошо понимать психологические особенности партнеров, противников, умело их использовать в своих контактах, убеждать других, проявлять гибкость, умение идти на компромисс, а также предвидеть развитие событий. Но, если лидер вдруг ошибается, признает свое заблуждение сразу, чем заслуживает уважение людей, не делает трагедии из просчетов, не теряет веры в себя.

В решении вопросов относительно работы с людьми сегодня многое зависит от широкого привлечения математических методов, в том числе и компьютерных. Каждая деловая операция должна быть математически просчитана: составлен прогноз оптимальных объемов прибыли и затрат, выбраны наиболее успешные варианты решений, составлены графики и планы работ, учтены человеческие и материальные ресурсы. Следовательно, успех менеджера зависит от математизации и компьютеризации деятельности его фирмы.

Кроме описанных подходов к руководству, возможен и принципиально иной подход, ориентированный на гуманизацию труда. Успех менеджера зависит от эффективности работы занятых в деле людей. Что побуждает сотрудников работать с полной самоотдачей и, наоборот, что их отталкивает и вызывает деловую апатию? Каковы факторы высокой мотивации к труду? Какие стимулы могут существенно повысить результаты деятельности? Второй подход основывается на повышении качества труда людей.

Какой путь вернее? В зарубежной практике широко распространены оба подхода. Америка уже пережила увлечение математизацией, кибернетизацией и компьютеризацией. Стараясь не упустить экономическое первенство на мировом рынке, сейчас американцы стремятся уделять больше внимания работнику, его потребностям и желаниям.

Вместе с тем нельзя ожидать снижения негативных явлений в кадровой политике. Они сохранятся в виде максимизации групповых интересов, психологии "заигрывания" руководства с собственниками имущества, протекционизма и семейственности в подборе и расстановке кадров, максимизации личных интересов руководства и различных злоупотреблений в сфере распределения доходов и прибыли.

Бытует мнение, что в коммерческих организациях работа с персоналом находится на низком уровне, что именно там существует "кадровый беспредел" и беспорядок. Однако это касается и государственных структур, о чем приходится говорить с большим сожалением.

3.3. Принципы работы с персоналом

Рассмотренные стили и методы руководства отражают стратегию налаживания взаимоотношений с подчиненными, учитывая этичность ведения бизнеса и общую линию поведения руководителя. В рамках избранной стратегии повседневная деятельность руководящего лица разбивается

на множество относительно небольших актов общения, управленческих воздействий, взаимодействий с внешними и вышестоящими инстанциями и т. п. И каждый такой аспект деятельности руководителя способен порождать психологические проблемы. Умение их видеть и соответственно справляться с ними – обязательный компонент квалификации любого руководителя. Поэтому имеет смысл проанализировать его работу в функциональном разрезе, разумеется, с точки зрения взаимоотношений с подчиненными. Ведь именно конкретные дела, поручения, применяемые санкции и наполняют реальным содержанием понятие "стиль руководства".

Управленческий процесс принято делить на пять этапов: *планирование, организация, руководство людьми, мотивация и контроль*. В соответствии с этим делением можно определить и основные функции руководящей деятельности:

стратегическая (планирование);
администраторская (организация);
коммуникативно-регулирующая;
мотивационная;
контролирующая.

Конечно, функций руководства намного больше, но поскольку мы пытаемся разобраться только в психологической стороне руководства, то берем лишь основные, которые могут порождать психологические проблемы, имеющие непосредственное отношение к этике бизнеса.

Стратегическое планирование и формирование целей и ценностей организации принято считать главной функцией руководителя. Допустим, руководитель опытен, компетентен, обладает широким кругозором, навыками стратегического мышления и т. д. Но даже при таких благоприятных предпосылках успешное выполнение им стратегической функции, как правило, упирается в три проблемы, имеющие явный психологический подтекст:

проблему принятия решений единолично или коллективно;
проблему ограниченности времени, когда мы говорим, что нет времени подумать на перспективу, "текучка заедает";
проблему инновационной активности.

Проблема принятия решений. Какое решение лучше – коллективное или единоличное? Здравый смысл подсказывает: "Одна голова хорошо, а две лучше". Но всегда ли? Еще 2,5 тысячи лет назад философ Гераклит заметил: "*Для меня один стоит тысяч, если он – лучший*". Эта проблема,

как впрочем и все на свете, внутренне противоречива. Говоря о этичности бизнеса, следует исследовать все стороны проблемы, с одной стороны:

- *коллективные решения надежнее индивидуальных, поскольку субъективные заблуждения и личные пристрастия не устранимы принципиально;*

- *в группах обычно возникает больше решений и лучшего качества (правда, если нет ярко выраженного "генератора идей", впрочем, такие люди редко бывают начальниками);*

- *групповые решения, позволяя участвовать в обсуждении проблемы всем, усиливают атмосферу сотрудничества, хорошего рабочего контакта, снижают сопротивление несогласных с принятым решением;*

- *групповые решения отличаются большей продуманностью возможных последствий реализации принятых решений.*

Но при этом коллективные решения обычно требуют большего времени для их принятия, чем единоличные.

С другой стороны, в пользу принятия финальных решений говорит следующее:

- *решения, принятые в группах, оказываются более рискованными, поскольку срабатывает феномен "сдвига к риску", возникающий, скорее всего, из-за распределения ответственности на всех;*

- *коллективный способ принятия решений не имеет смысла, если руководитель или лидер группы на много компетентнее рядовых ее членов и последние с этим согласны;*

- *привычка к групповым решениям может повышать степень конформизма поведения членов группы, которая имеет тенденцию "давить" разнообразие мнений, например, всеобщий "одобрямс".*

Таким образом, постулат здравого смысла о предпочтении двух голов одной срабатывает далеко не всегда. Можно назвать много ситуаций, когда предпочтительным окажется как раз единоличное решение руководителя, например, в условиях дефицита времени, или низкой квалификации сотрудников, или наличия конфликтной ситуации и т. д.

Однако в этике бизнеса и управленческой этике отдается предпочтение коллегиальности, по крайней мере, на стадии подготовки принимаемых решений. Общий пафос управленческой мысли, анализирующей опыт нынешних "образцовых компаний", прежде всего Японии и США, выражает идея включения всего персонала в процесс обсуждения и разработки любых решений.

Президент "Сони корпорейшн" А. Морита заявляет без тени сомнения: "Компания ничего не достигнет, если взвалит всю умственную работу на руководство. В компании каждый должен вносить свой посильный вклад, и вклад работников нижнего звена не должен ограничиваться только физическим трудом. Мы настаиваем на том, чтобы все наши работники вкладывали свой ум".

Вместе с тем делегирование полномочий, о котором так много говорят и пропагандируют, наталкивается на ряд трудностей, большинство из которых исходят, как ни странно, от самих руководителей. Руководитель сетует на то, что никто ничего не хочет делать, а на самом деле происходит следующее.

Во-первых, любой начальник обязательно хочет, чтобы "в нем нуждались". Принимая решения за подчиненных, он психологически подпитывает представление о собственной нужности, незаменимости (ведь даже в отпуск частенько по несколько лет ходит).

Во-вторых, каждый начальник небезосновательно полагает, что делать что-либо самому – непременно надежнее, "с меньшими нервами", подчиненный же обязательно наделает ошибок, да его еще и контролировать надо неусыпно.

В-третьих, многие руководители не в состоянии смириться с мыслью, что в их организациях или подразделениях происходит что-то, о чем они не знают. "Не владеет обстановкой" – это же смертельный приговор для руководителя.

Все эти мотивы понятны, несмотря на весь их анахронизм. Конечно, если наши дела делают другие, то вроде бы чисто арифметически должна уменьшаться важность и нашей собственной начальственной особы. Так оно и происходит, но только при том обязательном условии, что руководитель либо не может, либо просто боится или не привык заниматься вопросами организационной стратегии. Современная управленческая мысль полагает, что перечисленные опасения по большей части неосновательны. Никто ведь не призывает раздавать подчиненным все руководящие полномочия. Само собой разумеется, что установление целей, принятие стратегических решений, контроль результатов работы, задачи особой важности и высокой степени риска и т. д. остаются за руководителем. А вот рутинную работу, частные вопросы, задачи, способствующие профессиональному росту сотрудников, можно и нужно делегировать, если руководитель хочет высвободить время и силы для стратегических задач.

Как именно осуществлять делегирование полномочий? Существуют этические принципы и рекомендации эффективных менеджеров:

- *учитывать способности и возможности сотрудников, привлекать их к решению трудных задач и приобретать опыт;*
- *не жалеть времени на объяснения смысла и целей задачи, при этом обеспечив личные наблюдения и корректировку;*
- *избегать вмешательства в дело без веских причин;*
- *позволять сотрудникам представлять выложенное задание в высших инстанциях.*

Рекомендации, как видим, этичны, но пренебрежение такими, с виду, "мелочами" может свести на нет весь эффект делегирования. Кроме того, следует принимать во внимание и то, что делегированию имеют обыкновение сопротивляться не только руководители, но и подчиненные, трактуя делегирование как узаконенную "спихотехнику". Причины такого сопротивления могут быть различными: привычка полагаться на мнение и ответственность руководителя; боязнь ошибок; перегруженность работой и т. д. Но если причина диагностирована, то в принципе сопротивление подчиненного нейтрализовать несложно. Отличить руководителя, слабо владеющего приемами делегирования полномочий, можно по следующим характерным признакам:

- работает после официального окончания рабочего дня;*
- остаётся на работе дольше своих работников;*
- сам пишет большую часть инструкций, писем, отчетов и т. п.;*
- не находит себе замены на период отпуска;*
- возвратясь из командировки, находит свой стол заваленным корреспонденцией и т. д.*

Проблема инновационной активности или ее отсутствия в том, что открытых их противников нет, все – за. Абстрактно, вообще. Но как только перемены доходят к каждому конкретно, тут же находятся тысячи причин, по которым новации *"вообще-то, конечно, желательны, но вот в данном конкретном случае, при таких-то конкретных обстоятельствах – скорее неуместны"*.

Перечень антиинновационных факторов человеческого поведения может получиться очень внушительным, и иногда приходится удивляться, как вообще какие-либо новшества внедряются в производство. Но ведь внедряются же! Да еще как стремительно в условиях высокоэффективных экономических систем. Значит, эти системы научились преодолевать антиинновационные установки сотрудников. Каждому руководителю, задумав-

шему какие-либо перемены, непременно придется заняться анализом всех причин, мешающих инновациям. А когда они ясны, то легче найдутся и средства их нейтрализации.

Далее приведены рекомендации по нейтрализации сопротивления инновациям.

- *Привлекайте подчиненных к разработке и планированию инноваций, что поможет им понять и, возможно, принять цели и средства реформ.*

- *Обеспечивайте полноту и точность информации обо всех шагах реформы, не создавайте почву для появления слухов и недоверия.*

- *Не сглаживайте "острые углы" нововведений, не прячьте их возможные неприятные последствия – только правдой можно добиться доверия подчиненных.*

- *Демонстрируйте свою поддержку и заинтересованность в переменах, показывайте на практике их полезность.*

- *Предусматривайте уменьшение нагрузки работникам, которым предстоит иметь дело с нововведениями.*

- *Доказывайте, что новации не отразятся на зарплате или статусе подчиненных в худшую сторону.*

- *Ищите энтузиастов нового дела и создавайте им режим наибольшего благоприятствования.*

- *Проявляйте терпимость к тем, кто претерпевает неудачи.*

Эффективные менеджеры рекомендуют почаще вспоминать о том, что люди любят новшества, хотя и опасаются, что перемены уменьшат их личное благополучие. Поэтому, если будет найден вариант, при котором не только организация, но и каждый сотрудник сможет извлечь из новации личную выгоду, считайте, что дело практически сделано.

В обязанности руководителя, как известно, входят не только вопросы стратегического планирования, но и чистое администрирование, обозначающее директивные способы работы с персоналом. Особое место занимают разного рода наказания и поощрения. Этот вид воздействия с давних времен известен под названием универсального метода "кну́та и пря́ника". Причем вся психология второй половины XX в. твердо стоит на том, что "пряник" гораздо предпочтительнее "кну́та" и намного эффективнее в деле управления людьми.

"Управлять подчиненными по их положительным отклонениям!" – вот лозунг сегодняшнего дня. Это не значит, однако, что наказания как

вид управленческого воздействия вот-вот отомрут. Это значит лишь, что не они положены в основу деятельности руководителя, стремящегося чего-то добиться от подчиненных. Ибо действенность "негативных стимулов" в управленческой практике очень подпорчена многочисленными "отягчающими обстоятельствами":

- *они конфликтогенны;*
- *снижают самооценку работников, нарушают их психологическое равновесие и порождают страх совершения ошибок;*
- *не способствуют устойчивому росту производительности;*
- *плохо обучают, так как человек в этом случае учится в первую очередь избегать наказания, а не формировать "правильное" поведение.*

Таким образом, общее правило, выведенное многочисленными исследованиями, состоит в том, что *"положительные подкрепления"* (поощрения, вознаграждения) *действуют эффективнее, чем "отрицательные"*. Они лучше "обучают" подчиненных, психологически закрепляют образцы требуемого поведения, способствуют формированию благоприятного психологического климата в коллективе, повышают самооценку людей, успешно "мотивируют" их на производительный труд и т. д.

Применение столь привлекательных мер управленческого воздействия, как поощрение и вознаграждение, также требует соблюдения определенных правил.

И в связи с этим исследователи управленческой этики рекомендуют:

- *вознаграждение должно быть конкретным, то есть за исполнение поручениями, задания, за действие или поступок, а не за достижение всей организацией благополучных показателей.*
- *вознаграждение должно быть безотлагательным.*
- *вознаграждение должно быть достижимым, то есть поощрения заслуживают любые, в том числе и самые малые успехи, а не только "выдающиеся достижения в труде".*
- *вознаграждения лучше делать нерегулярными и непредсказуемыми.*
- *малые награды иногда оказываются эффективнее больших. Очевидно, что чем больше руководитель поощряет подчиненных, тем меньше ему приходится прибегать к наказаниям.*

Многие ученые утверждают, что менеджмент – это искусство. Научить руководителей фирм эффективно управлять людьми и организовывать дело невозможно. Для этого нужно иметь особые способности. Но менеджмент – это не только искусство, но и опыт. Сами по себе способности к организации и деловому общению еще ничего не значат. Они развиваются только в практической деятельности с приобретением опыта.

Но и опыта можно набираться годами, идя путем проб и ошибок. Следует заметить, что существуют методы быстрого интенсивного освоения опыта – это обучение. И тогда с большой долей ответственности можно сказать, что менеджмент – это искусство плюс обучение, плюс опыт.

Под принципом следует понимать научное начало (основание, правило), которое при решении надо непременно учитывать и соблюдать в работе с персоналом. В теории управления известно много принципов, в данной работе выделены только основные [48].

Принцип гибкости предполагает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

Принцип дисциплинированности основан на том, что все работники выполняют правила внутреннего трудового распорядка, а менеджеры применяют справедливые санкции к нарушителям дисциплины.

Принцип иерархичности эффективен в системе работы с персоналом, при этом необходимо обеспечение иерархического взаимодействия между звеньями управления (структурными подразделениями и отдельными руководителями), базирующегося на разделении власти, решений и информации по уровням управления.

Принцип коллегиальности обеспечивает работу менеджеров в тесном контакте друг с другом, связанных узами сотрудничества и взаимозависимости. При этом в выработке наиболее важных решений они принимают самое непосредственное участие.

Принцип комплексности – это принцип формирования системы управления персоналом, при котором необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (внешние и внутренние, состояние объекта управления и т. д.), и охватывать все подсистемы работы с персоналом.

Принцип концентрации. Используется концентрация усилий работников различных профессий на решение основных задач или как концентрация

разных функций в одном подразделении системы управления персоналом, для того чтобы устранить дублирование и сократить цикл управления.

Принцип кооперации – это создание системы управления персоналом, которая должна обеспечивать максимальное разделение и специализацию процессов выработки, принятия и реализации решений. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т. д.

Принцип корпоративности предполагает гармонию интересов всех категорий персонала в обеспечении единства интересов и усилий по достижению целей управления.

Принцип личной ответственности – это принцип, применение которого предполагает, что каждый работник организации должен точно знать свои обязанности, а также то, за что он несет личную ответственность – за ресурсы, имущество, информацию, отчетность и т. д.

Принцип оперативности – это принцип своевременного принятия решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения и конфликты.

Принцип параллельности предполагает одновременное выполнение различных управленческих функций, чтобы повысить оперативность управления персоналом и сократить продолжительность работы.

Принцип согласованности – это принцип взаимодействия между звеньями по вертикали и горизонтали, которые должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени.

Принцип специализации нацелен на разделение труда в системе управления персоналом. Применение этого принципа предполагает формирование отдельных подразделений, специализирующихся на выполнении однородных функций управления.

Принцип централизации подразумевает естественный порядок организации, когда исходная информация поступает в центр, в администрацию, где принимаются важные управленческие решения.

Принцип децентрализации применяется в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом. Этот принцип должен обеспечиваться рациональной автономностью структурных подразделений с передачей прав и ответственности на нижние уровни.

Принцип альтернативности – это многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

Принцип бюрократии обеспечивает разумное господство центрального звена управления (администрации) над основной частью персонала для строгого выполнения нормативных документов организации ("разделяй и властвуй").

Принцип единоначалия обеспечивает концентрацию власти в руках линейных руководителей, работник получает распоряжение и отчетывается перед одним непосредственным начальником ("директор всегда прав").

Принцип "кадры решают все" – это принцип, при котором должна быть разработана эффективная система подбора, расстановки и обучения кадров. Развитие и продвижение работников должны осуществляться в соответствии с результатами их труда, квалификацией, способностями и потребностями организации.

Принцип полной занятости связан с потребностями рынка трудовых ресурсов. Индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно. Работнику гарантируется занятость и оплата труда.

Принцип простоты хорош тем, что чем проще система и методы управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству.

Принцип плановости предполагает, что началом всей работы является установление на длительный период плановых темпов и пропорций развития персонала.

Принцип ротации предполагает, что временное отсутствие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь выполнять функции одного-двух работников своего уровня и планомерно перемещаться по различным должностям.

Принцип научности – это разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом, основывающаяся на достижениях науки в области управления с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях.

Принцип справедливого вознаграждения базируется на оплате по результатам индивидуального и коллективного труда с возмещением стоимости рабочей силы.

Принцип эффективности предполагает экономичную организацию системы управления персоналом на основе снижения доли затрат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции. Если после мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом увеличить затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом от производственной деятельности.

Признание приоритетности развития личности, обеспечивающее использование человеческого ресурса в сбалансированных интересах организации и работника – это исходный принцип управления персоналом.

Наиболее сложными для большинства руководителей практическими вопросами современного менеджмента являются: методы управления командой – работниками, коллективом; проблемы осуществления деловых контактов; возникающие конфликтные ситуации, стрессы и способы управления ими.

Опыт эффективных менеджеров показывает, что в любой ситуации важно уметь следующее [9]:

- ✓ *уточнять и четко формулировать поставленную задачу;*
- ✓ *составлять подробный план с выделением основных пунктов для выполнения поставленной задачи;*
- ✓ *устанавливать персональную ответственность работников за выполнение каждого мероприятия;*
- ✓ *распределять задания в зависимости от квалификации и способностей сотрудников;*
- ✓ *осуществлять постоянный контроль за узкими местами и возможными срывами.*

Опытные и эффективные управляющие своим более молодым и менее опытным коллегам советуют:

- *отведите для каждого дела определенное время, работайте стабильно, без срывов и "пиковых нагрузок";*
- *не откладывайте на завтра то, что можно сделать сегодня: завтра у вас появятся другие дела и вы не выполните намеченное;*
- *цените не только свое, но и чужое рабочее время, воспитывайте в себе привычку уважать время;*
- *помните, что психологами установлен тот факт, что человек, имеющий хорошие "внутренние часы", обладает, как правило, высоким интеллектом;*
- *не опаздывайте и требуйте того же от членов вашего коллектива;*

- *составляйте детальный план того, что следует сделать завтра, чтобы с утра можно было сразу приступить к работе;*

- *избегайте длительных телефонных переговоров, ведите беседу только на деловом уровне, следите за громкостью своего голоса, не раздражайтесь и помните, что нервность и раздражение отнимут у вас время и силы;*

- *помните, что всегда есть возможность намного увеличить свое производительное время, полнее использовать его; время поездок, ожиданий можно занять просмотром записок, чтением и другими полезными делами; в конце рабочего дня можно выполнять какую-либо техническую работу, не требующую высокой интеллектуальной активности;*

- *всегда имейте под рукой предметы, которыми постоянно пользуетесь; всегда кладите их на место;*

- *не делайте то, что может сделать ваш подчиненный или секретарь, не тратьте время впустую, цените себя как профессионала.*

Особое значение для менеджера имеет своевременное принятие правильных решений. Универсальных правил на все случаи конечно нет, но основополагающие правила принятия решения, безусловно, существуют:

- *перед тем, как принимать решение, следует получить всю информацию, относящуюся к данному решению;*

- *не принимать решение, если есть ощущение, что что-то осталось для вас неизвестным;*

- *если позволяет время, не следует принимать решение сразу, нужно изучить все материалы дела и "прожить" с ними несколько дней, дав решению "вызреть" в голове;*

- *думать о проблеме необходимо постоянно, но не нервничая; подкорка мозга, ваша сфера подсознательного сама "выдаст" вам правильное решение, нужно только уметь не напрягаться и спокойно выжидать;*

- *приучить себя быть логичным, принимая решение. Не следует позволять себе эмоциональных и пристрастных суждений. Необходимо научиться смотреть на проблему объективно, взглядом со стороны;*

- *принимая решение, необходимо пересмотреть все возможные варианты решений, относясь к каждому из них положительно, не выделяя ни одного из них. Не стоит стараться выбирать такой вариант решения, который удовлетворил всех – это невозможно. А объективно правильное решение признают и коллеги, и оппоненты. Следует помнить, что победителей не судят: за победителями идут, победители имеют власть и авторитет;*

- не следует отстранять своих сотрудников от принятия решений, напротив, следует излагать им все доводы "за" и "против", прислушиваясь к их точкам зрения;

- следует научиться разумно рисковать, однако при этом следует быть очень осторожным. Выбирать вариант решения, который позволил бы вам получить ощутимую выгоду при удаче и не терпеть большого убытка при неудаче, – также искусство, которому необходимо научиться;

- не бояться сделать ошибку и спокойно относиться к ошибкам, ведь очень это важное качество делового человека, которому нужно учиться. Не снижая своего уровня притязаний, необходимо стараться выработать в себе привычку к тому, чтобы препятствия в работе не выбивали вас из колеи, а наоборот, активизировали новые попытки добиться успеха;

- необходимо, и это, вероятно, главное правило, постоянно поддерживать в себе непоколебимую веру в свой успех.

Следует помнить, что многие успешные бизнесмены так же пробовали, ошибались, но всегда шли вперед. Успех приходит только к настойчивым и трудолюбивым.

Управленческая этика предполагает изучение как коллег, так и подчиненных для построения с ними эффективных взаимоотношений. Для этого необходимо научиться задавать себе много вопросов особой важности:

Как заинтересовать людей в работе? Как добиться от них уважения к себе и понимания?

Как умело нейтрализовать возникающие в коллективе конфликты?

Как правильно использовать моральные и материальные стимулы?

Решение этих вопросов упирается в понятие индивидуальности человека. Действительно, с одним работником достаточно обсудить вопрос о зарплате – и можно быть уверенным, что при его высоком уровне он будет трудиться добросовестно. Другой сотрудник, хотя и нуждается в деньгах, требует еще и уважения к себе. Если этого нет, такой человек может уйти, даже на меньшую зарплату. С одним подчиненным лучше не выходить за рамки формальных отношений, с другим – лучше иметь личные, неофициальные, доверительные отношения.

Одного следует контролировать, а другому лучше только наметить общие контуры проблемы и дать абсолютную свободу и самостоятельность. Принцип "золотой середины", провозглашенный еще Конфуцием, наилучший из всех, используемых эффективными менеджерами. Принципы "золотой мили" и "сева и жатвы" работают в организациях, где сотрудники делают больше, чем им платят.

3.4. Этика служебных взаимоотношений и коммуникативная культура

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

Служебные взаимоотношения – это совокупность нравственных принципов, характеризующих должностное поведение сотрудников организации.

Служебные взаимоотношения в организации во многом определяются этикой руководителя и подчиненного. От нее зависит не только психологический климат в коллективе, но и эффективность работы сотрудников, определяющая результаты труда.

На предприятие учредители назначили нового директора. Предшественник, прощаясь, сказал, что в столе находятся три пакета на критический период. И как только станет трудно, следует обратиться к ним. После первых неудач директор открыл первый ящик стола, в котором был совет: "Во всем обвиняй предыдущего начальника". Совет помог, но ненадолго.

После аварии в цехе, появления бракованной продукции и рекламаций покупателей он открыл второй пакет: "Начинай реорганизацию, меняй структуру и подчиненных". Совет помог, но опять надолго. После угрозы краха предприятия, конфликтной ситуации в коллективе и забастовки рабочих он открыл третий пакет. Там обнаружил совет: "Подай заявление по собственному желанию – с работой ты не справился".

Этические нормы в организации выступают в роли регулятора отношений, которые или будут способствовать успешной деятельности организации по достижению ее целей, или будут создавать препятствия вести ее к распаду. Если администрация не будет регулировать эти отношения, то процесс регулирования может складываться стихийно и непредсказуемо.

Система регулирования поведения работников в трудовом коллективе достаточно сложна. Работодатель, наняв работников, должен учитывать всю систему регуляторов, действующую в организации. Важнейшими из них являются следующие: *распоряжения работодателя, трудовое законодательство, моральные нормы, традиции, убеждения работников,*

религиозные ценности, которые разделяют работники, общечеловеческие ценности, групповые ценности и др.

Работодатель предоставляет работнику возможности для совершения определенных действий, поощряет, мотивирует его, а если это необходимо, заставляет воздерживаться от некоторых поступков или неэтичного поведения, а, оценивая поведение, пытается помочь исправить его различными методами.

Каждый руководитель использует определенный механизм реагирования – совокупность средств и методов, с помощью которых он направляет и координирует поведение сотрудников. Важная роль в механизме регулирования поведения принадлежит нормативному регулированию, которое состоит из ряда элементов, представляющих определенный процесс. Сначала определяют цели, которые необходимо осуществлять, затем создают нормативный правовой акт для того, чтобы добиться поставленных целей. Далее создают условия реализации норм, включая контроль за их соблюдением. Очень важно при этом выбрать эффективные меры, чрезмерно не обременяющие работника, не сковывающие его инициативу.

Нормы всегда являются средством реализации принципов, идеологии, то есть любая нормативная система отражает определенные взгляды какой-то группы людей. Качество этических норм, действующих в коллективе, должно стать предметом постоянной заботы кадровой политики. Если в коллективе получают широкое распространение аморальные нормы, то организация не сможет существовать долго, а тем более эффективно: *во-первых*, ее авторитет у других организаций и государственных органов будет постоянно снижаться, *во-вторых*, будут нарастать конфликты внутри организации.

Качество этических норм в деятельности организации во многом зависит от руководителя, его авторитета. Авторитет руководителя – это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми. В зависимости от того, какой стиль применяет тот или иной руководитель в конкретной обстановке, и строятся его отношения с подчиненными, определяющие его авторитет.

На авторитет руководителя оказывает сильное влияние наличие высокой коммуникативной культуры, которая выражается в нормах профессиональной этики. К ним относятся: демократизм общения руководителя с подчиненными, его доступность, внимательность, умение создать това-

рищескую атмосферу доверия, вежливость и корректность в обращении, точность и ответственное отношение к данному слову. Немаловажное значение имеют подтянутость и аккуратность, четкость и организованность в манере поведения. Но внешняя сторона поступков должна соответствовать внутренним нравственным убеждениям руководителя. Только при этом условии нормы служебной этики смогут помочь руководителю общаться с людьми более эффективно.

Коммуникативная культура – это знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и, собственно, взаимодействия в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт и добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение и направлять поведение сотрудников к желательному результату.

В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности: *вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность*.

Вежливость – это уважительные отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах. Антипод вежливости – грубость. Грубые взаимоотношения являются не только показателем низкой культуры, но и экономической категорией. Подсчитано, что в результате грубого обхождения работники теряют в производительности труда в среднем около 17 %.

Корректность отношений заключается в умении держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего в конфликтных. Особенно важно корректное поведение в спорах или дискуссиях, в ходе которых осуществляется поиск истины, появляются новые конструктивные идеи, проверяются мнения и убеждения. Однако если спор сопровождается выпадами против оппонентов, он превращается в обычную свару.

Тактичность также является одной из важных составляющих коммуникативной культуры. Чувство такта – это, прежде всего, чувство меры, чувство границ в общении, превышение которых может обидеть человека, поставить его в неловкое положение. Бестактным может быть даже любое сочувствие, выраженное в присутствии других.

Скромность в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов, привязанностей других людей. Антиподами скромности являются высокомерие, развязность, позерство.

Точность также имеет большое значение для успеха деловых отношений. Без точного выполнения данных обещаний и взятых обязательств в любой форме жизнедеятельности дела вести трудно. Неточность нередко граничит с аморальным поведением – обманом, ложью.

Предупредительность – это стремление первым оказать любезность, избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

Высокий уровень коммуникативной культуры определяется наличием у субъекта общения следующих личностных качеств:

- *эмпатия* – умение видеть мир глазами других, понимать его так же, как они;
- *доброжелательность* – уважение, симпатия, умение понимать людей, не одобряя их поступки, готовность поддерживать других;
- *аутентичность* – способность быть самим собой в контактах с другими людьми;
- *конкретность* – умение говорить о своих конкретных переживаниях, мнениях, действиях, готовность отвечать однозначно на вопросы;
- *инициативность* – способность "идти вперед", устанавливать контакты, готовность браться за какие-то дела в ситуации, требующей активного вмешательства, а не просто ждать, когда другие начнут что-то делать;
- *непосредственность* – умение говорить и действовать напрямую;
- *открытость* – готовность открывать другим свой внутренний мир и твердая убежденность в том, что это способствует установлению здоровых и прочных отношений с окружающими, искренность;
- *принятие чувства* – умение выражать свои чувства и готовность принимать эмоциональную экспрессию со стороны других;
- *самопознание* – исследовательское отношение к собственной жизни и поведению, готовность принимать от людей любую информацию о том, как они воспринимают тебя, но при этом быть автором самооценки.

Человек только тогда начинает лучше понимать других, если познает следующие аспекты собственной личности:

- *собственные потребности и ценностные ориентации, технику личной работы;*
- *свои перцептивные умения, то есть способность восприни-*

мать окружающее без субъективных искажений, без проявления стойких предубеждений в отношении тех или иных проблем, личностей, социальных групп;

- готовность воспринимать новое во внешней среде;*
- свои возможности в понимании норм и ценностей других социальных групп и других культур;*
- свои чувства и психические состояния в связи с воздействием факторов внешней среды;*
- свои способы персонализации внешней среды, то есть основания и причины, по которым что-то во внешней среде рассматривается как свое, в отношении которого проявляется чувство хозяина.*

Повышение уровня коммуникативной культуры должно быть направлено на развитие следующих социально-психологических умений:

- психологически верно и ситуативно обусловлено вступать в общение;
- поддерживать общение, стимулируя активность партнера;
- психологически точно определять "точку" завершения общения;
- максимально использовать социально-психологические характеристики коммуникативной ситуации, в рамках которой разворачивается общение;
- прогнозировать реакции партнеров на собственные действия;
- психологически настраиваться на эмоциональный тон собеседника;
- овладевать и удерживать инициативу в общении;
- провоцировать "желательную реакцию" партнера по общению;
- формировать и "управлять" социально-психологическим настроем партнера по общению;
- преодолевать психологические барьеры в общении;
- снимать излишнее напряжение;
- психологически и физически "соответствовать" собеседнику;
- адекватно ситуации выбирать жесты, позы и ритм своего поведения;
- мобилизовываться на достижение поставленной коммуникативной задачи.

Не менее важными составляющими коммуникативной культуры являются знания, умения и навыки, относящиеся к речевой деятельности, то есть культура речи. В речевой деятельности можно выделить три стороны: содержательную, выразительную и побудительную.

Содержательная сторона речи характеризуется богатством, значительностью и доказательностью мыслей.

Выразительность речи связана с ее эмоциональной окрашенностью, речь может быть яркой, образной, энергичной или, наоборот, сухой, вялой, тусклой.

Побудительная сторона речевой деятельности состоит во влиянии ее на мысли, чувства и волю слушателя. От уровня речевой культуры, охватывающей содержательную, выразительную и побудительную стороны, зависит степень восприятия слушателями.

К числу основных показателей коммуникативной культуры в деловом общении можно отнести:

- словарный состав;
- словарный запас;
- произношение;
- грамматику;
- статистику.

Особенности развития каждой личности, уникальность ее внутреннего мира и деловой среды позволяют говорить об уникальности индивидуальной коммуникативной культуры. Важно помнить, что коммуникативная культура поддается развитию в процессе социально-психологического обучения.

Коммуникативная культура среди правил общения с людьми играет особую роль. Она предполагает навыки и умения правильно формулировать свои мысли, оптимальный темп речи, эмоциональную окраску слов, жестов, мимики. Несвязная и невыразительная речь, содержащая "штампы", не способствует высокой эффективности общения, не убеждает людей, не запоминается. Недопустимым элементом речи руководителя является и сквернословие.

Для того чтобы научиться хорошо говорить, необходимо научиться ясно мыслить, а для этого нужно быть эрудированным человеком, умеющим убеждать, размышлять и анализировать. Нужно владеть техникой речи, постоянно пополнять свой лексикон и практиковаться в ораторском искусстве.

Многочисленные литературные источники, практика ученых социологов и психологов показывают, что при общении с людьми руководителю желательно придерживаться следующих правил:

- необходимо проявлять интерес к людям, быть внимательным к ним;

- уметь давать указания или формулировать просьбы своим подчиненным;
- стараться запоминать имена или имена-отчества подчиненных;
- в служебных отношениях важно развивать и поддерживать чувство личного достоинства каждого работника, инициативу и творческий подход к делу;
- нельзя высмеивать, осуждать людей, нужно уметь ставить себя на место осуждаемого;
- необходимо уметь слушать людей.

Умение разбираться в людях – одно из важных качеств сильного руководителя. Руководителю необходимо знать тех людей, с которыми он находится в контакте, которыми он управляет. Чтобы ближе их знать, необходимо изучить личные дела сотрудников. Но это лишь малая доля того, что требуется знать руководителю о людях, так как документы не могут дать полного представления об интеллектуально-психологических способностях и личностных качествах подчиненных. Руководителю нужно знать о них все, что может повлиять на процесс их работы и ее результаты. Большое значение в деятельности любого руководителя имеет умение убеждать, то есть добиваться желаемых изменений во взглядах и убеждениях других людей.

Руководитель – это не только хороший специалист, но и организатор труда своих подчиненных. Безусловно, от его организаторских способностей зависят эффективность работы подчиненного ему подразделения и, соответственно, качество работы самого руководителя. Если коллектив работает хорошо и качество его работы улучшается, то можно сделать вывод, что он работает под началом хорошего руководителя, который должен научиться делать работу руками своих подчиненных. Но при этом не следует забывать, что ответственность за плохо выполненную или невыполненную работу несет руководитель данного подразделения как единоначальник.

Итак, работоспособность команды, ее способность успешно решать поставленные задачи самым существенным образом зависят от морально-психологического климата, который, при прочих равных условиях, определяется *качественным составом персонала и особенностями отношений между руководителем и подчиненными*.

Качественный состав персонала. Научные исследования и обобщение опыта практической работы свидетельствуют о том, что наиболее про-

дуктивными являются рабочие группы, состоящие из лиц разного возраста, пола и темперамента. Молодые работники лучше воспринимают новое, более энергичны, но порою самонадеянны, не склонны к компромиссам. Пожилые, напротив, обладают жизненным опытом, не склонны к авантюрам, способны принимать более взвешенные решения и, как правило, чаще избегают конфликтных ситуаций. Далее, чисто женские или мужские коллективы обладают специфическими недостатками: в женских коллективах чаще случаются мелочные склоки, больше потерь рабочего времени в связи с массовым обсуждением житейских проблем и т. д., в то время как в мужских коллективах в рабочее время процветают сквернословие и "дурные привычки". Иными словами, совместная работа лиц разного пола "подтягивает" работников, повышает самодисциплину и требовательность к себе. Не менее важно иметь в группе индивидов с разным темпераментом, поскольку каждый из них, как мы уже выяснили, имеет свои достоинства и недостатки.

Особенности отношений между руководителем и подчиненными.

Неформальные отношения между руководителем и подчиненными заслуживают самого серьезного внимания.

Интересное исследование динамики межличностных отношений в системе "руководитель – подчиненный" проведено американскими учеными Херси и Бланчардом. В рамках этого подхода предполагается, что степень руководства сотрудниками и их эмоциональной поддержки самым тесным образом связаны с уровнем их профессиональной зрелости, то есть по мере роста профессионализма руководитель все меньше управляет и все больше поддерживает сотрудников, вселяя в них уверенность в своих силах.

Вместе с тем с достижением среднего уровня зрелости и выше руководитель не только меньше руководит, но и меньше эмоционально поддерживает сотрудников, поскольку такие подчиненные уже в состоянии сами контролировать себя, и в этой ситуации сокращение опеки расценивается как доверие со стороны шефа.

Такой подход позволяет использовать четыре вида отношений в системе "руководитель – подчиненный": *приказание, внушение, участие и делегирование*.

Согласно предлагаемой схеме, *приказание* оптимально в случае низкого уровня профессионализма, когда исполнитель не готов к самостоятельному выполнению задачи и не хочет брать на себя ответственность.

Задача руководителя – инструктировать сотрудника, много руководить и мало доверять.

Внушение рекомендуется использовать на уровнях зрелости сотрудника от среднего до высокого: подчиненные еще не способны, но уже готовы взять на себя ответственность. Здесь особенно важны как руководство, так и поддержка, которые помогут добиться выполнения поставленной задачи.

Участие наиболее эффективно на уровнях зрелости от среднего до высокого. Сотрудник уже способен к самостоятельному выполнению задания, и в такой ситуации требуется не столько руководство, сколько психологическая поддержка, совместное обсуждение проблемы и совместное принятие решений.

Высокий уровень профессиональной зрелости предполагает передачу полномочий исполнителю – делегирование, что означает слабое управление и малую степень эмоциональной поддержки.

Практика делового общения утверждает, что проблема выбора оптимального поведения руководителя не имеет "кабинетного" решения, но можно выделить типичные ситуации, возникающие в случае неадекватности поведения руководителя, порождающие у подчиненных чувство досады и недовольства, когда:

за ошибки одного отвечает другой;

решение руководитель принимает без участия сотрудника;

разнос, разбирательство устраиваются при третьих лицах или в отсутствие работника;

руководитель не способен признать свою ошибку и всегда пытается найти виновного среди подчиненных;

от исполнителя скрывают важную для него информацию;

работник, профессионально пригодный занять более высокую должность, не продвигается по службе;

руководитель жалуется на подчиненного вышестоящему начальнику;

поощрения за труд одного работника достаются другому;

уровень требовательности не одинаков для всех сотрудников и когда в коллективе есть любимчики и отверженные и т. д.

Чтобы избежать подобных ситуаций, руководитель должен знать **типичные ошибки**, присущие людям его статуса, и правильно строить отношения с персоналом.

- *Руководитель не дает своим подчиненным конкретных заданий, но постоянно досаждаёт им большим количеством вопросов общего характера.*

- *Руководитель "заиклен" на одной теме в общении с персоналом, например, на трудовой дисциплине.*

- *Руководитель ежедневно формулирует новые идеи для выполнения задания.*

- *Руководитель постоянно проповедует больше своих замыслов.*

- *Руководитель не доверяет своим сотрудникам, злоупотребляет мелочным контролем.*

- *Руководитель увлекается бумаготворчеством.*

- *Руководитель малодоступен территориально или во времени.*

- *Руководитель не имеет готовых решений предлагаемых персоналу производственных задач.*

Успех неформальных отношений с подчиненными, без чего невозможно чувство уважения к руководителю, зависит от соблюдения целого ряда принципов и правил делового общения.

Основополагающее значение имеет уважение чужого достоинства. Психологическая предпосылка этого принципа – аксиома социальной психологии, согласно которой ни один человек не чувствует себя достаточно комфортно без положительной самооценки. Следовательно, руководитель обязан видеть в каждом подчиненном не должность, а личность, проявлять доброжелательность и терпимость, с уважением относиться к его личной жизни и избегать советов в этой области.

Желательно всегда помнить, что "сильный никогда не унижает", и, следовательно, недопустимо повышать голос на подчиненного, навешивать ярлыки типа "лентяй", "тупица" и т. д. Если подчиненный ошибся или совершил проступок, он, как правило, понимает свою вину и адекватно воспринимает наказание, но, если начальник при этом заденет его самолюбие, он не простит ему этого. Следовательно, при разборе ситуации необходимо разделять человека и поступок: критиковать конкретные действия, а не личность провинившегося.

Важно помнить, что уважают только тех руководителей, которые хвалят при всех, а выговаривают с глазу на глаз; никогда не жалуются

на своих сотрудников и, если надо, берут их вину на себя; своевременно и открыто признают свои ошибки.

Несмотря на личные симпатии и антипатии, руководитель обязан предъявлять ко всем подчиненным одинаковые требования, ко всем относиться ровно, никого не выделять; при посторонних обращаться к своим сотрудникам по имени и отчеству, вне зависимости от их возраста.

Недопустимо читать нотации и поучать персонал, если сам руководитель не соблюдает данное требование, воспитательное значение имеет только личный пример руководителя.

Типичной ошибкой молодых руководителей является стремление стать "своим" среди подчиненных. Более эффективным является сохранение дистанции, разделяя личное и служебное, не допускать панибратства. В противном случае приказ как форма распоряжения будет неэффективен.

Руководитель не имеет морального права скрывать от своих сотрудников важную для них информацию. Вместе с тем он обязан пресекать сплетни и доносы.

Любой руководитель в процессе работы сталкивается с жалобами со стороны своих сотрудников по поводу условий работы, отношений внутри коллектива или с другими подразделениями. Даже если руководитель не в состоянии сам решить проблему, он обязан внимательно выслушать подчиненного. Недопустимо игнорировать обращения подчиненных, поскольку, как верно подметила американский социолог Диана Трейси, жалобщики – не предатели. Очень может случиться, что жалобщик оказывает вам большую услугу, сообщая о ситуации, от которой страдают другие, но молчат. В этом смысле жалобы заслуживают вашей благодарности, а не наказания.

Если жалоба касается другого сотрудника, следует обязательно выслушать обе стороны, так как нередко бывает не права и та, и другая сторона. Если жалуются на руководителя, не следует препятствовать этому, но предупредить о грядущей жалобе руководство все же следует.

Таким образом, отношения с персоналом в организации опытные менеджеры рекомендуют строить на следующих принципах:

- обеспечивать работников работой и заработной платой, которые повышают их уровень, не оставляя им возможности жаловаться;
- создавать условия труда для сотрудников, не наносящие ущерба их здоровью и человеческому достоинству;

- быть честным в общении со своими сотрудниками и обеспечить им открытый доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции;
- прислушиваться и по возможности реагировать на предложения работников;
- в случае возникновения конфликтов участвовать в открытых переговорах с трудовым коллективом;
- избегать дискриминационной политики и гарантировать персоналу равные права и возможности независимо от пола, возраста, расовой принадлежности и религиозных убеждений;
- обеспечивать охрану труда во избежание несчастных случаев и профессиональных заболеваний;
- поощрять работников и помогать им в развитии необходимых навыков и умений, внимательно относиться к серьезным проблемам занятости, часто связанным с принятием решений в бизнесе, а также сотрудничать с правительственными органами, трудовыми объединениями, другими службами и друг с другом по вопросам размещения рабочей силы.

Эффективность организации работы обеспечивается, когда руководитель четко представляет себе, каких результатов он ждет от подчиненных и в какой форме эти результаты должны быть достигнуты и доложены, а также в какие сроки. Исходя из этого, он должен уметь не только организовать работу, но и контроль, который, наряду со строгой дисциплиной, является главной предпосылкой эффективной работы организации.

3.5. Управление этическими нормами

Этический уровень организации характеризуется степенью ориентации руководителей и ее сотрудников в своем поведении и принятии решений на нравственные нормы межличностных отношений.

Коллектив – это сложная система, состоящая из множества связанных между собой групп людей и отдельных личностей.

Эффективные менеджеры твердо убеждены в том, что этика служебного взаимодействия строится на следующих этических нормах:

- *Старайтесь управлять людьми по их "положительным отклонениям". Замечайте любые позитивные детали и приветствуйте их публично.*

- *Создавайте атмосферу доверия, показывайте подчиненным, что вы верите в их способности и возможности.*
- *Оценивайте в первую очередь обстоятельства, в которые угодил подчиненный, а не его личность.*
- *Больше просите, чем приказывайте.*
- *Будьте терпимы к инакомыслию и индивидуальным особенностям подчиненных.*
- *Не забывайте о приемах оптимизации коммуникативного общения, работая с подчиненными.*

Впрочем, излишне обольщаться насчет возможности установления идиллического служебного взаимодействия с подчиненными тоже не стоит.

Любому руководителю обязательно приходилось сталкиваться с так называемыми "трудными служащими". Известные английские специалисты в области управления М. Вудкок и Д. Фрэнсис выделили 12 типов таких "трудных" подчиненных: *ленивые, злые, беспомощные, эмоциональные, аморальные, занимающие оборонительную позицию, ожесточенные, уклоняющиеся, бесчувственные, неумные, самоуверенные, запуганные.* И это не шутка.

Безусловно, подобные характеристики работников – это абстракция, ибо в каждом типе зафиксирована только одна черта характера. Зато она такова, что в глазах окружающих перевешивает все остальные и способна отравить любую благожелательную атмосферу. Такие работники, как правило, плохо управляемы. Но не следует пытаться изменить таких людей, ведь без знания специальных психологических методик коррекции поведения ничего не получится. Но и не следует льстить себя надеждой, что, уволив подобных работников, вы решите проблему. Новые, скорее всего, будут такими же. Когда-то даже всемогущий вождь советского народа так отреагировал на жалобу секретаря Союза писателей на своих подопечных: "У меня других писателей нет. Работайте с этими". Лучше не посоветуешь. "Работайте с этими", ищите в них положительные качества, которые можно использовать на благо, стремитесь к всемерной открытости отношений, не навешивайте ярлыки на людей, не применяйте принцип "око за око" и т. д. И самое важное – работая с "трудными служащими", следите за тем, чтобы самим не превратиться в "трудного босса".

Личность – это конкретный человек со всей совокупностью общественных отношений, его психологических и физиологических реакций, индивидуальность которых выражается внутренним духовным миром человека.

Индивидуальностью психологи называют какие-либо особенности личности, делающие ее непохожей на других людей.

Потребности, интересы, убеждения определяют направленность личности. Но при одной и той же направленности деятельность человека может быть различной по целеустремленности, интенсивности, равномерности и т. д.

Любой коллектив выполняет две взаимосвязанные между собой функции: *экономическую и социальную*.

Экономическая функция заключается в том, что коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность в организации, в результате которой создаются ценности. Экономическая функция является ведущей в деятельности коллектива.

Социальная функция заключается в удовлетворении социальных потребностей членов коллектива, которые выражаются в возможности трудиться, получать материальное вознаграждение, признание, общаться с членом коллектива, участвовать в управлении, общественной деятельности, реализовывать свои права на отдых, охрану здоровья, жилище, образование, пользование культурными ценностями.

Процесс формирования и развития коллектива осуществляется в несколько этапов. Не разобравшись в конкретной обстановке, он невольно может стать причиной замедления развития коллектива.

Первый этап представляет собой процесс формирования коллектива, когда люди присматриваются друг к другу и к руководителю, а он, в свою очередь, изучает подчиненных. Руководитель знакомит коллектив с задачами, распределяет обязанности, определяет режим работы, организует выполнение задач. Особое внимание на этом этапе руководитель должен уделять контролю за исполнением своих распоряжений, что в дальнейшем поможет формированию чувства ответственности, обеспечит точность и аккуратность при выполнении работы. Таким образом, на этом этапе развития коллектива твердые требования, в том числе этические, его членам предъявляются только со стороны руководителя.

Второй этап характеризуется тем, что внутри коллектива формируются микрогруппы на основе личных особенностей и интересов, которые могут по-разному относиться к задачам коллектива и руководителя. Выявляются наиболее сознательные, энергичные, инициативные люди, из которых формируется "*ядро*", призванное помогать руководителю в достижении основных целей коллектива. На этом же этапе выявляются люди добросовестные, но пассивные, не проявляющие инициативы и активности

в работе, а также негативно настроенные по отношению к руководителю, люди, которые дезорганизуют коллектив. Характерной особенностью этого этапа является то, что руководитель начинает управлять коллективом через ядро, то есть через наиболее авторитетную группу, расставляя их на ответственные должности.

Третий этап характеризуется тем, что все члены коллектива предъявляют установившиеся требования, в том числе и этические, как друг к другу, так и к себе. Это высшая стадия развития коллектива, к которой должен стремиться каждый руководитель. На этом этапе он должен изменить стиль руководства. Если на первом этапе руководитель в основном использует автократический стиль, то на третьем он применяет в максимальной степени демократический, являясь представителем и выразителем интересов коллектива. Теперь он только незаметно регулирует этическую и социальную жизнь коллектива и организацию трудовых процессов, определяет пути его развития.

Развитие коллектива не заканчивается на третьем этапе. Этот процесс продолжается и выражается в развитии творческих сил коллектива, самоуправлении, улучшении морально-психологического климата, деятельности общественных организаций, развитии социальной сферы и этических норм поведения.

При формировании коллектива большое значение имеет его состав по возрасту, полу, уровню квалификации и образованию. Также необходимо учитывать психологические характеристики работников, их темперамент, опыт, знания. Это способствует созданию устойчивых групп, выявлению лидеров, подбору руководителей, пользующихся авторитетом, созданию здорового морально-психологического климата.

Морально-психологический климат коллектива – это устойчивое состояние его внутренних связей, которое проявляется в эмоционально-этическом настрое коллектива, результатах его деятельности, формировании общественного мнения.

Морально-психологический климат в трудовом коллективе зависит от следующих факторов:

- дисциплины, организации труда и управления;
- распределения и потребления материальных ценностей;
- системы оплаты труда;
- квалификационно-образовательного уровня коллектива;
- творческого и интеллектуального потенциала сотрудников;

физического и духовного развития коллектива;
системы нравственного воспитания коллектива;
формирования моральных и этических принципов;
системы психологических установок.

Влияние трудового коллектива на личность зависит от характера этических отношений, сложившихся между членами коллектива. На результаты деятельности людей влияет их настроение. Умение создать хорошее настроение в трудовом коллективе – одна из важнейших задач управленческого персонала, так как это равносильно росту производительности труда. В коллективе с нормальным морально-психологическим климатом люди, как правило, отличаются доброжелательным, товарищеским отношением к новому человеку. Уважение и доверие, желание и умение увидеть лучшее в человеке в таком коллективе являются этической нормой. Взаимное уважение и взаимопомощь, внимание к личности члена коллектива присущи нормальному морально-психологическому климату и являются этической нормой межличностных отношений.

Существуют различные подходы к пониманию смысла межличностных отношений. Данные отношения включают: восприятие, совместимость, конфликты и др. Известны различные способы их изучения: наблюдение, изучение документов, обобщение независимых характеристик, эксперимент, беседа, тестирование, а также специальные методики.

Практика делового общения показывает, что управление этическими нормами, принятыми в организации, возможно через применение методов удовлетворения потребностей высших уровней.

Социальные потребности:

- Давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться и советоваться друг с другом.
- Создавать на рабочих местах дух единой команды.
- Проводить с подчиненными совещания.
- Не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
- Создавать условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Потребность в уважении:

- Предлагать подчиненным более содержательную работу.
- Обеспечивать им положительную обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.

- Высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты.
- Привлекать подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
- Делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия.
- Продвигать подчиненных по служебной лестнице.
- Обеспечивать обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

Потребности в самореализации:

- Обеспечивать подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
- Давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
- Поощрять и развивать у подчиненных творческие способности [31].

В книге "25 законов управления людьми" описаны умения, "работающие" на управление этическими нормами организации [34]:

- умение создать необходимое первое впечатление о себе и о своей организации;
- умение сдерживать эмоции;
- культура применения метода "кнута и пряника";
- умение стимулировать сотрудников;
- приобретение приверженцев и умение узнавать о недовольных;
- умение гасить конфликты с минимальными потерями;
- умение при возникновении конфликта не вставать ни на чью сторону, а выработать свою;
- умение выслушивать подчиненных;
- умение сочетать интересы сотрудников с интересами организации;
- умение пользоваться знаниями о чужих комплексах, что может стать "оружием" руководителя;
- умение не пропускать никаких деталей мимо себя;
- умение побуждать сотрудников к повышению квалификации и уровня самообразования;
- умение распознавать редкие и необходимые вам способности человека и оптимально пользоваться ими в интересах организации;
- умение добиваться уважения от каждого сотрудника;
- умение использовать все имеющиеся средства для роста своей популярности;

- умение быть примером во всем и заботиться как о своем личном имидже, так и об имидже организации;
- умение идти в ногу со временем и делать необходимые прогнозы раньше других;
- умение осваивать современные достижения экономики, социальной психологии и социологии;
- умение быть компетентным во всем, чем занимается организация;
- умение создавать своим подчиненным хорошую репутацию, в ответ на это они постараются ее оправдать;
- умение улыбаться, и этим дарить радость не только себе, но и окружающим;
- умение заинтересовывать подчиненных, даже отдавая им приказы.

3.6. Этика руководителя

Нормы личного поведения руководителя – правила, основанные на знаниях и навыках этики, определяющих уважительное отношение руководителя к своим подчиненным и внешнему окружению.

Без соблюдения этических правил между руководителем и подчиненным сотрудники будут чувствовать себя дискомфортно и нравственно незащищенно. Этика руководителя всецело влияет на характер делового общения и во многом определяет нравственно-психологический климат, а также нравственные эталоны и образцы поведения в организации.

Известно, что каждая организация отражает особенности своего руководителя.

В своем профессиональном и общечеловеческом поведении руководитель должен являться примером для подчиненных сотрудников, как, впрочем, и для сотрудников других подразделений, с которыми связан вверенный руководителю отдел, а также для внешних деловых партнеров.

Руководитель в организации должен жить в соответствии с ценностями, способствующими процветанию возглавляемых им организаций. Он должен быть ответственным за перспективы возглавляемой им организации.

Этически оправданным считается поведение, когда руководитель ответственен за формирование слаженно работающего коллектива, основанного на высоком уровне доверия, и когда он способен отвечать за создание обстановки, поощряющей развитие личности и творчество.

При возникновении проблем и трудностей, связанных, например, с недобросовестностью, руководителю следует обязательно выяснить причины ее возникновения, а уж потом принимать решения. Если речь идет о невежестве сотрудника, то, принимая любое решение, не следует бесконечно упрекать подчиненного в его слабостях или недостатках. Напротив, следует подумать, чем можно помочь человеку преодолеть проблему, опираясь на сильные стороны его личности.

Замечания сотруднику за любую провинность должно соответствовать этическим нормам. При условии невыполнения, например, распоряжения, прежде чем выразить свое отношение к этому, а тем более, объявить выговор или сделать замечание, следует иметь всю информацию по данному случаю, выбрать правильную форму общения и затем попросить самого сотрудника объяснить причину невыполнения распоряжения. И вполне возможно, что он приведет неизвестные вам факты, помешавшие выполнить данные вами распоряжения.

Давая распоряжения или задание, этичным будет выбрать правильную форму распоряжения, учитывая человека как личность, его добросовестность и квалификацию, ситуацию и наличие времени для нюансов. В зависимости от этого следует выбирать и этически приемлемые нормы поведения.

Имея в виду личный пример, следует отметить, что руководитель должен обладать качествами, которые в общем виде можно охарактеризовать следующим образом:

- организатор трудового процесса;
- специалист, компетентный в решении задач вверенного ему подразделения или организации;
- человек высокой культуры поведения, владеющий знаниями и навыками в области этики деловых отношений.

Залогом планомерной работы служат способности и желание руководителя выполнять общие функции управления. К ним относятся: планирование, организация, стимулирование, регулирование и контроль.

Неотъемлемой составной частью указанных функций управления является выполнение руководителем задач координационного характера:

- *представительской*, то есть функции представления и защиты интересов коллектива перед вышестоящим руководством и внешним окружением (деловыми партнерами, потребителями и т. п.);

- *мотивационной*, то есть функции проведения в подразделении эффективной мотивационной политики, распределения работ между сотрудниками с учетом их интересов, проявления способности увлечь коллектив решением стоящих перед подразделением проблем и т. п.;

- *консультативной*, то есть функции по обеспечению необходимой помощи подчиненным в решении задач, причем эта помощь должна выразиться в конкретных профессиональных консультациях, подкрепленных искренним желанием руководителя содействовать сотрудникам.

По опыту многих зарубежных и отечественных организаций выполнение руководителем перечисленных общих функций включается в систему его оценки. Тем самым качество исполнения и готовность руководителя к подобным задачам влияют на его официальный рейтинг и неформальный авторитет.

Качественное выполнение указанных общих и координационных функций немислимо без владения руководителем широкими и основательными знаниями в области своей профессиональной деятельности. Кроме того, для поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе руководителю необходимы юридические знания по трудовым отношениям. Знать их основы, своевременно обращаться к соответствующим справочникам или специалистам-консультантам – важное условие эффективного личного примера руководителя.

Руководитель должен владеть навыками проведения критического разбора деятельности подчиненных сотрудников. Невыполнение им правил критики, выработанных многолетним опытом общения людей, является распространенной ошибкой, ведущей к обострению отношений в коллективе. Критиковать сотрудников – объективная необходимость в работе любого руководителя. Но при этом он должен показывать личный пример корректного, конструктивного отношения к ситуации, не допускать ущемления личного статуса и чувства собственного достоинства критикуемого сотрудника. Исходя из этого, руководителю не следует критиковать кого-либо в присутствии третьих лиц, начинать разговор непосредственно с критики, критиковать личные качества, а не действия сотрудника.

Кроме того, от руководителя требуется умение сочетать деловую активность с полноценным отдыхом, искать удовольствие в работе, вместе с подчиненными радоваться успехам и огорчаться неудачам, снимать психофизиологическое перенапряжение, прерывать положительными эмоциями цепь стрессовых состояний. Обеспечение хорошего отдыха

сотрудников, включая рациональное использование свободного времени, поддержание их здоровье, то есть состояния полного физического, духовного и социального благополучия, – предмет первостепенной заботы руководителя. Это поднимает деловой настрой людей, повышает их энергичность и жизненный тонус и, в конечном счете, помогает преодолевать напряженность во взаимоотношениях.

Очевидно, что хороший руководитель служит для сотрудников примером высокопрофессионального поведения; плохой, напротив, является наглядным свидетельством того, как не следует руководить. Столь же несомненно, что руководитель участвует в управлении социально-психологическим климатом не только посредством своих профессиональных действий, но и словом, всем своим обликом, авторитетом, культурой поведения, личным "магнетизмом". Таким образом, этичность поведения руководителя базируется на основных правилах этики делового общения.

Говоря об этике руководителя, не следует забывать кроме всего прочего и о контролирующей функции. Проблемы с осуществлением этой функции руководства порождены простым противоречием: всем ясно, что бесконтрольность вредна, но мало кто любит, чтобы его контролировали. Это противоречие можно частично "обойти", если соблюдать следующие требования:

Требование 1. Контроль должен быть постоянным, объективным, открытым.

Требование 2. Контроль не должен быть тотальным, бессистемным, формальным, не доведенным по результатам до исполнителя.

Попробуйте превратить порок в добродетель: контроль – не карательная акция, а проявление внимания к работнику. Ведь если вас никто не контролирует, значит вами просто никто не интересуется. А подчиненные, как известно, высоко ценят знаки внимания со стороны руководства.

Однако наличия этих качеств еще недостаточно для того, чтобы руководитель личным примером способствовал предупреждению и преодолению конфликтов и стрессов в коллективе. Ему надлежит соблюсти еще условия, связанные с тем, чтобы подчиненные видели в нем человека высокой культуры поведения, владеющего знаниями и навыками в области этики деловых отношений.

Должность руководителя требует знаний об определенном стиле поведения, правил и **этики служебных взаимоотношений**.

- *Руководитель любого ранга, входя в служебное положение, должен приветствовать всех, кто встретится на пути его следования. Необ-*

ходимо понять, что он рад начать с ними новый рабочий день и что они могут рассчитывать на его помощь и поддержку.

- К подчиненным следует обращаться на "вы". Это необходимый инструмент поддержания нормальных служебных отношений и трудовой дисциплины. Обращение на "ты" требует обязательных договоренностей сторон.

- Руководитель может не вставать, если к его столу подходит сотрудник-женщина для решения текущих вопросов.

- К участникам совещаний следует проявлять максимум доброжелательности. Люди приходят на них для того, чтобы выработать управленческие решения, в которых в первую очередь заинтересован руководитель.

- Не следует допускать в их адрес реплик, отвергать их высказываний, предложений только потому, что вы с ними не согласны. Кроме того, необходимо поощрять членов команды, при этом внимательно выслушивая их.

- В любых ситуациях следует сохранять самообладание.

- Отдавая поручения подчиненным, следует быть вежливым и помнить, что подчиненные лучше воспринимают поручения в форме просьбы, чем приказа.

- К своим подчиненным следует быть внимательным, замечать их успехи в работе и поощрять за это. Простое "спасибо", вовремя высказанное, может оказаться не менее эффективным, чем денежная премия. А утаивание ошибок является проявлением слабости и непорядочности.

- Руководителю, беседующему с сотрудником или посетителем, не следует просматривать бумаги, не относящиеся к делу, без конца говорить по телефону.

- Во время приемов граждан по личным вопросам следует быть тактичным и справедливым в отношении посетителя.

- При выборе меры наказания очень важно учитывать возраст, пол и темперамент работника, если возникла необходимость наказать сотрудника за служебные упущения.

Правильно оценить средства мотивации и принять этическое решение может помочь следующее:

руководитель не должен скрывать используемые им способы управления мотивацией, ибо известно, что скрытые формы тождественны

манипулированию, а они могут быть расценены сотрудниками как нечестные и неправильные способы управления;

руководитель, призывающий сотрудников к действиям, должен апеллировать к благородным побуждениям;

руководитель, применяющий правильные методы поощрения к активному выбору, помогает им в каждом конкретном случае сделать выбор в пользу того или иного варианта или возможности. Этим же они способствуют принятию подчиненными смелых решений.

Для того чтобы определить, всегда ли решения, принимаемые руководителем, этичны, для оценки качества осуществляемого руководства необходимо использовать следующие вопросы:

- *развивают ли руководимые мною люди свои способности?*
- *растет ли их способность принимать решения и брать на себя ответственность?*
- *учатся ли они сотрудничать с коллегами?*
- *участвует ли он в принятии решений?*
- *чувствуют ли они мою поддержку и поощрения?*
- *помогает ли им мое руководство стать лучше и работать более производительнее?*

Если на поставленные вопросы самому себе вы отвечаете положительно, можно считать, что вы хороший руководитель – этичный руководитель.

3.6.1. Женщина-руководитель

За последнее время в мировом бизнесе четко обнаруживает себя тенденция восхождения на лидирующие, руководящие посты женщин. При безусловном приоритете соблюдения равных прав и у мужчин, и у женщин необходимо осознавать этические особенности, обусловленные гендерными различиями.

Взаимоотношения мужчины и женщины-руководителя в служебной обстановке – особая сфера, весьма сложная для формирования каких-либо принципов установления этих отношений.

Главное в деловой субординации и координации – должность, принадлежность к более высокому или какому-либо другому должностному уровню; тем не менее, принадлежность к тому или иному полу играет значительную роль в построении деловых взаимоотношений, в продвиже-

нии по служебной лестнице (увы!), в служебном поведении и конкретных поступках.

Психологи и физиологи утверждают, что женщины имеют более тонкий вкус, чем мужчины, они более четко видят различия в материалах, цветах, формах, внешнем виде конструкций. Поэтому по этим вопросам лучше довериться их суждениям.

Важной психологической чертой женщины является то, что она чаще и в больших масштабах испытывает страх, боязнь, опасения перед руководством, а также перед ситуациями и обстоятельствами, кажущимися ей опасными. Поэтому с точки зрения морали целесообразно деловые беседы, реплики, замечания, обращения по отношению к женщине делать более мягкими, спокойными, сдержанными. Можно предположить, что более низкий, чем у мужчин, "порог страха" заложен в "прекрасной половине" генетически, идет из глубины веков, из тех времен, когда самым важным было наличие физической силы – интеллект не принимался во внимание. А поскольку женская физическая сила меньше, чем физическая сила мужчины, женщина большую часть своей жизни находилась в страхе и тревоге.

По свидетельству психологов, у женщин эмоциональное начало берет верх над рациональным, поэтому вполне возможен эмоциональный всплеск в случае возникновения в коллективе ситуации, которая кажется женщине-руководителю конфликтной. И поэтому мужчине надо "сто раз подумать", прежде чем сделать какое-либо замечание коллеге-женщине относительно ее служебного поведения или исполнения служебных обязанностей. Но если он все же решился на это, следует использовать самую мягкую, этичную "оболочку" для такого замечания. В противном случае есть риск возникновения словесной перепалки, психологического дискомфорта для обеих сторон и, вообще, конфликта в коллективе.

Мужчина генетически ориентирован на успех; успех – это и предмет обсуждения, и любимая тема разговора, в том числе в деловой компании. Женщина же, наоборот, не считает собственные успехи достойной темой разговора, она предпочитает обсуждать успехи других, поскольку хочет на них учиться, – что тоже обусловлено генетически: женщины легче приспосабливаются к условиям работы, к изменению обстоятельств, к методам руководства и т. п. И если мужчина генетически ориентирован на успех, то женщина – на выживание, а этому способствует приспособляемость.

Однако те же генетические свойства женской природы позволяют лучше "вживаться" в ситуацию, в переживания других людей, проявлять сочувствие и т. п. Поэтому этических нарушений в организации бывает меньше, если именно женщина возглавляет такое подразделение, как отдел по связям с общественностью или этический комитет.

Женщина более внимательна к мелочам, деталям, поэтому анализ текста договора, контракта у нее более эффективен, чем у мужчины, но сформировать глобальное направление развития организации, выбрать стратегию, то есть основную линию поведения организации, она может с меньшим успехом, так как обобщения, выводы – не ее сфера, и, чтобы не возникла почва для нарушения этических норм и стандартов, следует учитывать тот утверждаемый психологами феномен, что женщина более внимательна к мелким деталям, например, к словам, отдельным выражениям в деловой беседе или в тексте договора, чем к общей направленности договора или конечным результатам беседы.

Несмотря на то, что уровень приспособляемости у мужчин ниже, они быстрее реагируют на изменения ситуации, новые методы работы и способы воздействия на коллектив. Поэтому не стоит торопить женщину, чтобы она быстрее высказала свое мнение или проявила отношение к чему-либо, так как это только спровоцирует противоречие, конфликт или другую неэтичную ситуацию.

Существует еще одна причина проявления различий в деловых отношениях: у мужчин лучше развито пространственное воображение, чем у женщин. Именно поэтому среди великих художников и талантливых конструкторов совсем нет представительниц прекрасного пола.

Следует это учитывать и не создавать таких ситуаций, которые провоцировали бы этические нарушения.

Итак, для предупреждения возможного возникновения ситуаций, чреватых этическими нарушениями, следует учитывать психологические особенности, характерные для представителей разных полов. Такие особенности есть, и нельзя допустить, чтобы они служили почвой попираания морали – ни в большой степени, ни в малой.

И мужчины, и женщины в сложной системе деловых отношений устремлены к одним и тем же целям – эффективности деятельности, следованию принципам морали и т. п., и для создания этической атмосферы, благоприятствующей достижению этих целей, разумно учитывать психологические особенности представителей разных полов.

Специалисты советуют женщинам, достигшим статуса руководителя, не позволять себе диктаторских наклонностей. Мужчины за время своего восхождения вверх испытывают различные трудности, но не в такой степени, как женщины. Поэтому, когда женщина добивается своего, она может впасть в раздражающую других важность. Когда такая женщина отдает распоряжения, то, как правило, хочет немедленного их исполнения и никогда не принимает во внимание человеческий фактор. Бывает, что, получив деловое и профессиональное признание, женщина теряет душевность, женственность и доброту. В действительности же все эти качества теперь нужны ей больше, чем когда бы то ни было, если она рассчитывает на дальнейшее продвижение по службе и на сохранение семейных отношений.

Забывая о женском такте, она пытается разговаривать с коллегой-мужчиной как мужчина с мужчиной, не принимая во внимание то, что приведет к неминуемому поражению. Если бы женщины в сфере бизнеса не забывали о том, что они женщины, то встречали бы намного меньше сопротивления со стороны мужчин. Никакой объем профессиональных знаний никогда не заменит простой факт отсутствия женственности. Не является секретом то, что женщина с положением является заманчивой мишенью для завистливого коллеги по службе мужского пола. И даже в этом случае на помощь может прийти такт и женственность, мягкость и жесткость одновременно.

Деловая женщина сегодня заслуживает не меньше уважения, чем мужчина. Однако процесс женской эмансипации в XX в. и начале XXI в. имеет не только положительные стороны, но и, к сожалению, некоторые изъяны. Одним из самых существенных является полное погружение женщины в исключительно деловые проблемы. Но при этом важно помнить, что любой человек, отдающий все свое время работе, во многом ограничивает собственное ощущение полноты жизни. Б. Шоу иронично заметил, что *"Человек, для которого работа – все, – инвалид"*.

3.6.2. Молодой руководитель

Еще одной важной чертой современного бизнеса является значительное количество молодых, от 25 до 35 лет, руководителей. Примечательно, что зарубежные инвесторы дают высокие оценки именно молодому поко-

лению руководителей. Те, кто начал работать в советские времена, естественно, имеют психологические барьеры, потому что весь их профессиональный опыт построен на совершенно иной системе. Креативные руководители сегодня понимают, что очень важно поддерживать имидж эффективного и самодостаточного руководителя, и что это будет залогом дальнейшего успешного управления. Среди наиболее важных рекомендаций молодым руководителям опытных менеджеров коммуникаторы рекомендуют [35]:

1. Молодому руководителю следует первым приветствовать старших по возрасту сотрудников и женщин. Воспитанные люди приветствуют другого человека, не дожидаясь его приветствия. Входя в подразделение, руководителю стоит здороваться первым, и из этого правила нет исключений.

2. Начинать свою трудовую деятельность следует с изучения положительного опыта работы с персоналом предыдущего руководителя, знакомясь с информацией о "ключевых работниках коллектива".

3. Внимательно изучив возможности своих подчиненных, оцените трудовой вклад и способности каждого к творчеству.

4. Ко всем сотрудникам относиться следует "ровно" и по возможности одинаково, не заводя "любимчиков" и интересуясь их жизнью в организации.

5. Правильно пользоваться всеми известными науке методами управления, как административными и экономическими, так и социально-психологическими.

6. Стараться меньше критиковать подчиненных, лучше еще раз объяснить, чего именно вы хотите и добиваетесь от них. Критика – могучее средство воздействия на людей, которым следует пользоваться умело и осторожно. Не следует злоупотреблять критическими замечаниями, унижать достоинства людей грубыми критическими придирками, допускать перерастания критики в элементарную ссору, преследовать за конструктивную критику. Это избавит от ошибок и упущений в работе, укрепит связи с коллективом.

7. Не менять сразу существующие взаимоотношения в коллективе, чтобы не вызвать в первые же дни "огонь на себя".

Существует семь "железных правил **НЕ**", которые следует соблюдать молодому руководителю. **Чего не стоит делать?**

1. **Не создавать** управленческую команду из друзей. Это приведет к нарушению формальной субординации и в последующем превращению друзей в "скрытых врагов".

2. **Не привлекать** к частному бизнесу близких родственников в качестве соучредителей. "Дележ" начнется сразу и приведет к краху организации.

3. **Не заводить** интимных связей на работе. Это всегда заканчивается "хлопаньем дверей", "личными разборками", "копанием в грязном белье".

4. **Не выпивать** в рабочее время в организации, так как "рыба гниет с головы", и потом трудно контролировать сотрудников.

5. **"Не задирать носа"** и не создавать искусственных барьеров в отношениях с подчиненными. Известно, что власть разлагает, а абсолютная власть разлагает всех.

6. **Не злоупотреблять** служебным положением и не приписывать все успехи коллектива лично себе. Следует помнить, что, по данным социологических опросов, 30 – 40 % сотрудников абсолютно с этим согласны.

3.6.3. Мораль служебной субординации

Мораль служебных отношений – это система норм взаимоотношений между членами коллектива, занимающими приблизительно одинаковое служебное положение, находящимися на одном уровне служебной иерархии в организации.

Эффективные и самодостаточные бизнесмены советуют придерживаться правил, предусматривающих конструктивное взаимодействие участников общения.

Стремиться к адекватной самооценке в процессе коммуникации. Публичное выражение собственного превосходства вряд ли будет способствовать хорошим деловым контактам с другими людьми. Подчеркивание собственных достоинств, надменность всегда раздражают. Служебная этика подразумевает лишь профессиональное превосходство, которое доказывается деловой практикой.

Воздерживаться от поучений и желания давать советы личного характера. Поверхностный и неглубокий характер советов создает несерьезную атмосферу делового общения.

Соблюдать право выбора партнером собственной стратегии ведения дел. Ваш партнер имеет право на самостоятельность

суждений и поступков. Уважение его мнения – неперемное условие удачного совместного сотрудничества.

Помнить о равной ответственности за процесс и результаты общего труда.

Избегать демонстрации собственной отрицательной позиции и реакции по отношению к чему-либо. Важнее разобраться в объективных обстоятельствах, которые привели к негативной, по вашему мнению, ситуации.

Не давать оценок личности партнера, даже при том, что им были совершены ошибки, а давать оценку содеянному:

1. Не допускать назойливых выпрашиваний.

2. Не следует делать замечания в ходе беседы. Во время разговора собеседник часто пытается направить ход разговора в нужное ему русло.

3. Не допускать перефразирования, так как перефразирование может заключать в себе новую расстановку акцентов.

4. Развивать мысль партнера только в заданных рамках. В противном случае это переходит в игнорирование. Развивая мысль партнера, можно добавить то, что готов был сказать партнер, но не сказал.

5. Не допускать влияния своего эмоционального состояния на ход взаимоотношений, ибо ваше состояние в данной ситуации хорошо сочетается с техникой перефразирования.

6. Не допускать описания эмоционального состояния партнера.

7. Правильно выбирать момент подведения промежуточных итогов [52].

Одной из важнейших проблем служебной субординации являются взаимные претензии партнеров друг к другу. Подобная проблема порождается духом соперничества, конкуренции и часто принимает довольно болезненный характер. Правила служебной этики и этикета как раз и направлены на то, чтобы максимально сдержать внешние проявления негативных последствий – интриги, сплетни, наговоры. Поэтому сообщение непрошеного "доброжелателя" о том, что кто-то дурно о вас говорил, лучше всего прервать в самом начале: *"Мне это неинтересно"*. Встретив подобный отпор, обычно интерес к начатому предприятию теряется. Также не следует обсуждать проблемы чужих неурядиц, источников дохода, внешнего вида или беспорядка в квартире, отмеченного во время случайного визита.

Мораль служебной субординации обуславливает дистанцию между участниками делового общения.

Во время проведения совещаний или собраний недопустимо обнаруживать свое безразличие к обсуждаемым вопросам. С сидящим рядом человеком можно обменяться несколькими словами, но не вести при этом продолжительных разговоров.

Этика служебной субординации не предусматривает возможности высказывания собственного мнения по разным поводам, не имеющим прямого отношения к служебной деятельности. Реплика вроде: "Ты безвкусно подобрал себе галстук" меньше всего говорит о доброжелательности или стремлении помочь, скорее всего, в ней сквозит откровенная мысль: "У тебя нет вкуса, а у меня он есть, и я хочу тебе об этом сказать". На тему этичности служебных отношений есть большое количество правил, которыми не следует пренебрегать.

Несомненно также, что руководитель должен быть в некоторой степени психологом. Это предполагает определенную сумму знаний, на которой основываются навыки поведения руководителя по отношению к подчиненным. Такого рода знания обычно включают представления об основных закономерностях межличностных отношений, проявляющихся в процессе управленческой деятельности.

Обеспечение обратной связи руководителя с подчиненными предполагает соблюдение следующих практических рекомендаций:

- *сотрудники должны регулярно узнавать о позитивных или негативных результатах своей работы;*
- *сотрудникам необходимо создать условия для роста самооценки и самоуважения (психологического роста);*
- *следует предоставить возможность персоналу самостоятельно составлять расписание своей работы;*
- *сотрудники должны нести определенную материальную ответственность за причиненный материальный ущерб или брак в работе;*
- *сотрудники должны иметь возможность открытого и прямого общения с руководителями всех уровней управления;*
- *сотрудники должны отчитываться за работу на доверенном им участке.*

Описанные мотивационные концепции были сформулированы еще несколько десятилетий назад. Однако и по сей день они остаются вполне

надежным рабочим инструментом в этике бизнеса. Более поздние психологические теории сместили акцент с анализа структуры потребностей на сам механизм их действия, за что получили название процессуальных. Одна из таких теорий, к примеру, выделяет три фактора, влияющих на результаты труда:

ожидание того, что затраченные усилия дадут желаемые результаты;

ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое награждение;

ожидаемая ценность награждения.

Считается, что если значение этих трех факторов невелико, то и мотивация будет слабой. Поэтому "теория ожиданий" предписывает руководителю отслеживать три параметра: взаимосвязи затрат труда и его результатов, результатов и вознаграждений, а также удовлетворенности вознаграждениями. Для эффективной мотивации эти параметры должны быть ясными и устойчивыми.

Руководителю следует знать и понимать, что разные люди – будь то один человек или группа – в разное время могут реагировать совершенно по-разному на одинаковые воздействия, которые выражаются посредством указаний, приказов, просьб, наставлений и т. п. Часто это происходит оттого, что руководитель может избрать способ воздействия на сотрудников, не соответствующий их способностям, мотивации и свойствам, а подчиненные выбирают в качестве средств защиты любые способы, которые могут оградить их собственное достоинство и самоуважение.

Следует подчеркнуть, что ущемление чувства собственного достоинства, самоуважения и личного статуса человека – прямой путь к конфликтам и стрессам. Это, в частности, требует, чтобы в ряде случаев руководитель в корректной и ненавязчивой форме давал разъяснения своим сотрудникам по поводу того, что лежит в основе его письменных и устных указаний, наставлений и просьб.

Руководитель должен знать и постоянно помнить о том, что любой человек включен в систему общественных связей и отношений, а потому является их выражением и отражением.

Руководителю следует четко помнить, что в процессе управленческой деятельности находит свое проявление закономерность искажения смысла информации.

Управленческая информация является естественным языком, понятийный состав которого обладает возможностями различного толкования одного и того же сообщения. При этом люди, участвующие в процессе передачи и обработки информации, могут различаться по уровню интеллекта, образования, физическому и эмоциональному состоянию, что сказывается на понимании тех или иных сообщений. Четкость и однозначность трактовок, необходимые пояснения, передача указаний без посредников, контроль восприятия информации помогут руководителю избежать обострения отношений между участниками информационного процесса.

Культура профессионального поведения руководителя определяется общим уровнем его интеллекта, широтой его эрудиции, обширностью интересов, общим уровнем образования и воспитания. Общечеловеческие нормы и правила поведения, универсальные основы этики и морали действуют и находят свое проявление как в производственной, так и в бытовой сферах жизни. Однако профессиональное поведение руководителя требует от него определенных специфических знаний и навыков, которые во многих случаях позволяют предотвратить возникновение конфликта или стрессовой ситуации во взаимоотношениях с подчиненными сотрудниками.

Умение руководителя создать доброжелательную и конструктивную обстановку – качество, которое способствует тому, что подчиненные сотрудники не будут замалчивать свои проблемы, а будут стремиться решить их вместе со своим руководителем. Более того, руководитель должен поощрять подобные обращения сотрудников. При возникновении признаков конфликтной ситуации, появлении у кого-либо из членов коллектива черт поведения, характерных для стресса, руководитель может, а при определенных условиях обязан лично вмешаться в ситуацию путем проведения беседы. Личное участие руководителя в решении деловых и морально-психологических проблем сотрудников не должно носить эпизодического характера. Практика проведения бесед эффективна в том случае, если она отличается периодичностью, даже вне зависимости от того, назрели острые проблемы или нет.

Таким образом, направленность стиля руководства определяется в основном тремя параметрами: *личностью руководителя, зрелостью коллектива и производственной ситуацией*. Наилучшего стиля нет, его оптимальность зависит от сочетания трех указанных параметров. Стиль руководства складывается по большей части объективно, но его можно корректировать (и существенно) в требуемом направлении.

3.6.4. Этика взаимоотношений с "трудным" руководителем

Подавляющее большинство сотрудников любой организации в той или иной степени считают своего руководителя "трудным". Как правило, некоторые претензии по выполнению руководящей роли имеются к каждому начальнику. При этом **достаточно часто подчиненные считают своего руководителя "трудным" во всех проявлениях его специфической должностной роли.**

Итак, необходимость работать вместе с "трудным" руководителем – нередко встречающаяся ситуация в процессе профессиональной деятельности. Однако не случайно слово "трудный" здесь взято в кавычки. Необходимо отметить, что с объективных позиций острота рассматриваемой проблемы несколько преувеличена, ей искусственно придаются некоторые гипертрофированные рамки.

Этому способствуют такие факторы, как, с одной стороны, некоторое субъективное восприятие сотрудника своего "трудного" руководителя и, с другой стороны, проявление отдельных "трудных" черт в профессиональном поведении руководителя, который в целом не вызывает сомнений как профессионал и хороший организатор.

Руководитель – фигура, как правило, более заметная, чем остальные сотрудники, он практически постоянно находится под пристальным вниманием внешнего окружения. Поэтому отдельные результаты труда, проявления профессионального поведения, характера, личных качеств, которые остались бы вне поля зрения относительно обычного сотрудника, для руководителя выступают на первый план, и часто их негативное проявление (может быть, даже не столь острое) ему не прощается. Конечно, с одной стороны, руководитель должен предъявлять к себе повышенные требования, но, с другой – его оценка со стороны подчиненных сотрудников не всегда корректна и объективна.

Вероятно, это связано с тем, что многие сотрудники недостаточно ясно представляют себе особенности должностной роли руководителя, не учитывая тот факт, что многие руководящие функции, направленные на подчиненных сотрудников, изначально вызывают у них негативную реакцию.

Так, например, выполнение руководителем такой общей функции управления, как регулирование производственного процесса, может вызывать у подчиненных ощущение излишнего вмешательства в их текущую работу. Безусловно, сотрудники не всегда придают должное значение факторам, которые влияют на отклонения от заранее спланированного процесса. Руководитель отвечает за результат, и поэтому он вынужден вмешиваться в процесс работы.

Примеров можно привести достаточно много. Все они говорят о необходимости более объективной оценки руководителя со стороны вверенного ему коллектива. Тем не менее, это не снижает важности повышенных требований руководителя к себе, к качеству выполнения общих функций управления, к профессиональной компетентности, к знанию и умению практически использовать нормы и правила этики деловых отношений по отношению к персоналу.

Под качествами, определяющими "трудного" руководителя, следует понимать проявление непрофессионализма и некомпетентности в решении большинства вопросов, относящихся к полномочиям данного руководителя, а также незнание и пренебрежение этическими нормами поведения и взаимоотношений с коллегами по работе.

Неумение руководителя подбирать кадры, организовывать выполнение работ, распределять обязанности между подчиненными, мотивировать их – эти и подобные недостатки в деятельности руководителя приводят к тому, что задачи, стоящие перед коллективом, выполняются некачественно, плохо или не вовремя, а это приводит к тому, что работа всего коллектива становится неэффективной. Это вызывает ответную негативную реакцию у руководителя, который собственные ошибки и недостатки "списывает" на подчиненных сотрудников.

Определенную степень вины возникновения подобной ситуации можно возложить на коллектив подразделения, возглавляемого руководителем. Нередки случаи, когда подчиненные не осознают в полной мере факт, что ответственность за результаты деятельности подразделений лежит не только на руководителе, но и на них самих. Иногда сотрудники осознанно или неосознанно усугубляют трудности, с которыми сталкивается руководитель в управлении коллективом. Этому способствует некачественное выполнение функциональных обязанностей сотрудниками подразделений, вольное или невольное "провоцирование" руководителя на ошибки.

Характерным является отсутствие помощи руководителю на начальных этапах его работы со стороны опытных сотрудников. Практика показывает, что участие подчиненных в процессе адаптации руководителя при его вхождении в должность является залогом будущей успешной работы. Справедливости ради следует отметить, что в подобной помощи руководитель нуждается и со стороны вышестоящего руководства, и со стороны службы управления персоналом, которая должна осуществлять общее управление процессом вхождения руководителя в должность и проводить контроль стиля и методов руководства в организации.

"Трудный" руководитель – это мощный источник "антимотивации". Тем не менее, имеются определенные модели поведения подчиненных сотрудников, способствующие смягчению этой сложной проблемы. Главной отправной точкой при этом должно стать осознание того факта, что сложность во взаимоотношениях руководителя и подчиненного неизбежна. Поведение сотрудника не должно усугублять возникающих трудностей. Сам сотрудник не должен усиливать психологический дискомфорт от неприятных нюансов взаимоотношений с руководителем.

Следует помнить, что руководитель в силу своей должностной роли обязан выполнять отдельные функции, которые изначально будут негативно восприниматься сотрудниками. Так, например, руководитель имеет право на критику. Критический разбор деятельности подчиненных – это одна из непростых функциональных обязанностей. Исходя из этого, подчиненным нужно чаще обращаться к принципам восприятия критики и стараться использовать их в своих взаимоотношениях с руководителем. Принципы восприятия критики помогают объективно и взвешенно оценить негативные моменты в собственной профессиональной деятельности, а также увидеть положительные элементы в критическом разборе своего труда и поведения.

Место сотрудника в организации не ограничивается линейной непосредственной подчиненностью своему руководителю. Роль и задача любого сотрудника значительно шире этой структурной взаимосвязи. Цели сотрудника как необходимого структурного звена в иерархической системе управления не ограничиваются рамками подразделения, во главе которого стоит "трудный" руководитель. Осознание того, что цели сотрудника являются составной частью общей системы целей организации, должно придавать работнику больше уверенности и хладнокровия.

Следует также помнить, что "трудный" руководитель – это хорошая модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, научиться управлять конфликтами на различных их стадиях. Многие хорошие руководители научились на примере плохих тому, как не надо руководить. Другими словами, "трудный" руководитель предоставляет сотруднику определенные возможности для профессионального и служебного развития, зачастую даже не осознавая этого. Человек должен использовать любую возможность для саморазвития, в том числе изучать ошибки других людей, для того чтобы не допускать собственных.

Кроме того, чтобы между руководителем и подчиненными ему сотрудниками было меньше возможных точек взаимного столкновения, сотрудники должны владеть навыками организации и регулирования выполнения данных им поручений. Сотрудник должен владеть техникой личной работы, позволяющей ему наиболее полно и в срок выполнять поставленные задачи. К этим приемам относится использование правил приема информации, необходимой для реализации поручений, а также расстановки приоритетов в решаемых задачах и целенаправленной организации процесса выполнения обязанностей.

Ни один человек не может одинаково успешно решать все стоящие перед ним задачи, тем более руководитель, который часто сталкивается с дефицитом времени на выполнение всего объема обязанностей. Эти факторы следует учитывать подчиненным, если они планируют визит к руководителю и получение определенной консультативной помощи от него. Многие сотрудники излишне злоупотребляют обязанностью руководителя выполнять консультативную функцию, заведомо занижая степень собственного участия в процессе выработки каких-либо решений, искусственно сокращая инициативность и самостоятельность в выполнении служебных задач. А следовало бы стараться искать и находить благоприятные точки соприкосновения во взаимоотношениях руководителя и подчиненного, которые могут являться компромиссными решениями возникающих проблем. При этом следует различать проблемы принципиального и непринципиального характера. Часто многие из нас склонны преувеличивать значимость тех или иных вопросов применительно к собственному психологическому благополучию.

Нахождение компромиссов во взаимоотношениях с "трудным" руководителем не должно нарушать жизненных принципов сотрудника и создавать проблем для его здоровья. В противном случае оправдан крайний

шаг – подача заявления об увольнении. Работа с "трудным" руководителем не должна быть причиной нервного перенапряжения со всеми вытекающими отсюда последствиями.

3.6.5. Психологические особенности общения с "трудными" людьми

Деловое общение во многом зависит и от психических особенностей людей. Конечно же, зависимость эта опосредована целым рядом социальных фактов, и прямого воздействия здесь быть не может: слишком сложны механизмы взаимосвязи психики и культурного развития личности. И чтобы не совершать поведенческих ошибок, полезно знать, к какому типу характера принадлежит собеседник. Зная, вы уже не рискуете нечаянно его обидеть, а будете соответствующим образом реагировать на него, чтобы изменить ход беседы в нужном направлении и добиться желаемых результатов. Академическая и прикладная психология дает достаточно материала по этому вопросу. Так, немецкий исследователь этикета **КАРЛ СМОЛКА**, наряду с холериками, флегматиками, сангвиниками и меланхоликами, выделяет такие типы личности, которые характеризуются доминирующими нравственно-психологическими качествами: "тщеславные", "честолюбивые", "чрезмерные скромники" ("фиалки-скромницы"), "льстецы и подхалимы", "нерешительные", "вечно выжидающие", "заносчивые" и, наконец, "идеальные".

ЯН КАМЫЧЕК выделяет, к примеру, такие типы, как: "шумный сосед", "король остроумия", "капризник", "клейстер", "болтун". Научные характеристики психологических типов личностей помогают наиболее глубоко раскрыть антропологическую культуру личности.

К. ЮНГ подразделяет людей по складу личности на экстравертов (обращенных вовне) и интравертов (обращенных в себя).

ПАВЛОВ И. П. выделяет три чисто человеческих типа нервной деятельности: "мыслительный", "художественный" и "средний".

КУЗИН Ф. А. дает такие основные психологические типы собеседников, как: "позитивный человек", "вздорный", "болтун", "трусика", "хладнокровный, неприступный собеседник", "важная птица", "почемучка". Наряду с рассмотренной выше классификацией психологических типов собеседников существуют другие, более детальные классификации [25].

В процессе деловой коммуникации можно встретиться с такими типами личности, как "ломака", "любитель решать все с ходу", "разведчик", "наставник", "хвостун", "рассказчик", "манипулятор", "ударник", "со-

беседник, вынашивающий скрытые планы", "доморощенный психолог", "везунчик", "нытик", "самолюбивый", "казанская сирота", "догматик" и "лентяй", "нарушитель дисциплины или спокойствия", "важная птица", "индивидуалист", "сам себе на уме" и т. д.

Психологические характеристики человека очень разнообразны, однако можно выделить некоторые однообразные группы людей в зависимости от признаков, которые берутся за типологическую основу. И знать такие типологии делового человека необходимо.

Определение психологического типа личности является очень важным фактором успеха делового общения, ибо типологически разные люди по-разному, иногда прямо противоположно реагируют на одну и ту же информацию, на один и тот же метод ее передачи.

Определив, к какому типу принадлежит деловой партнер, можно построить тактику общения с ним, не допуская ситуаций, при которых пришлось бы выходить за границы своего психологического типа.

Очень важно знать, что один и тот же собеседник порой меняет свой "квалификационный тип" в зависимости от хода общения, позиции партнеров, личных и общественных интересов, которые он представляет и отстаивает.

Основными критериями, в соответствии с которыми составлена типология деловых партнеров, являются:

- ✓ *компетентность;*
- ✓ *честность и открытость;*
- ✓ *владение приемами общения с другими участниками коммуникации;*
- ✓ *заинтересованность в деле и успехе.*

Безусловно, что описываемые типы людей являются "абстрактными".

Поэтому имеет смысл рассмотреть основные психологические типы собеседников и наиболее целесообразную тактику общения с каждым из них.

"Позитивный человек". Самый приятный тип собеседника, добродушный и трудолюбивый. С таким собеседником можно спокойно провести беседу и подвести ее итоги, спокойно и обоснованно провести дискуссию. По отношению к нему нужно занять следующую позицию:

- ✓ *вместе выяснить и завершить рассмотрение отдельных вопросов;*
- ✓ *следить за тем, чтобы все остальные собеседники были согласны с его позитивным подходом;*

✓ в спорных и трудных случаях искать поддержку у собеседников этого типа;

✓ в группе собеседников посадить его там, где есть свободное место.

"Вздорный человек" (нигилист). Этот собеседник часто выходит за рамки профессиональной беседы. В ходе ее он нетерпелив, несдержан и почти всегда возбужден. Своей позицией и подходом он смущает собеседников и неосознанно наводит их на то, чтобы они не соглашались с его тезисами и утверждениями. По отношению к нему следует вести себя следующим образом:

✓ обсудить с ним спорные моменты (если они известны) до начала беседы;

✓ всегда оставаться хладнокровным;

✓ при случае давать возможность другим опровергать его утверждения, а затем отклонять их;

✓ следить за тем, чтобы (по возможности) при принятии решения учитывались его предложения и формулировались впоследствии его словами;

✓ привлечь его на свою сторону;

✓ беседовать с ним, воспользовавшись перерывами или паузами в переговорах, с глазу на глаз, чтобы узнать истинные причины его негативной позиции;

✓ в экстремальных случаях настоять на том, чтобы беседа была приостановлена, а позднее, когда атмосфера станет менее напряженной, продолжить ее;

✓ за столом или в помещении посадить его в "мертвый угол".

"Всезнайка". Этот собеседник думает, что все знает наилучшим образом. Обо всем у него есть свое мнение, он всегда требует слова. В общении с ним следует придерживаться следующих правил:

✓ посадить его рядом с позитивным собеседником или возле себя;

✓ время от времени напоминать ему, что другие тоже хотят высказаться;

✓ дать ему возможность сформулировать промежуточные заключения;

✓ при незначительных и рискованных утверждениях дать возможность остальным собеседникам выразить свою точку зрения;

✓ иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые ответить можете только вы.

"Болтун". Собеседник этого типа часто бестактно и без всякой видимой причины прерывает ход беседы, не обращая внимания на бесполезно потраченное время. Относиться к нему следует следующим образом:

✓ как и "всезнайку", посадить его поближе к позитивному собеседнику или к авторитетной личности;

✓ когда он начнет отклоняться от темы, его нужно тактично остановить и спросить, в чем он видит связь с предметом беседы;

✓ узнать личное мнение каждого из участников беседы в том случае, когда остановить его все-таки не удастся;

✓ следить, чтобы "болтун" не переворачивал проблемы "с ног на голову", только затем, чтобы посмотреть на них под новым углом зрения;

✓ в случае необходимости ограничить время отдельных выступлений и всей беседы, но сообщить об этом до начала беседы.

"Трусишка". Для этого типа собеседника характерна неуверенность в публичных выступлениях. Он охотнее промолчит, боясь сказать что-нибудь такое, что, по его мнению, может выглядеть глупо или смешно. С таким собеседником нужно обходиться очень деликатно, а именно:

✓ задавать ему несложные информативные вопросы;

✓ обращаться к нему с предложением пояснить свое замечание;

✓ помогать ему формулировать мысли;

✓ решительно пресекать любые попытки насмешек в его адрес;

✓ обращаться к нему следует приблизительно так: "Все бы хотели услышать и ваше мнение";

✓ специально благодарить его за любой вклад в беседу, но делать это следует тактично.

"Хладнокровный, неприступный собеседник". Такой собеседник замкнут, часто чувствует себя вне времени и пространства, а также вне темы и ситуации беседы. Все это кажется недостойным его внимания и усилий. Что делать в таком случае? Необходимо:

✓ заинтересовать его в обмене опытом;

✓ спросить его примерно так: "Кажется, вы не совсем согласны с тем, что сейчас было сказано? Конечно, нам всем было бы интересно узнать, почему";

✓ воспользовавшись перерывом или паузой в беседе, выяснить причины такого его поведения.

"Незаинтересованный человек". Тема беседы вообще не интересует такого собеседника. Он бы охотнее "проспал" всю беседу. Поэтому нужно:

- ✓ задавать ему вопросы информативного характера;
- ✓ придать беседе интересную и привлекательную форму;
- ✓ задавать ему стимулирующие вопросы;
- ✓ попытаться выяснить, что интересует лично его.

"Важная птица". Такой собеседник не выносит критики – ни прямой, ни косвенной. Он ведет себя как человек, обладающий большим самолюбием. С таким собеседником вы должны вести себя следующим образом:

- ✓ нельзя позволять ему разыгрывать роль гостя;
- ✓ нужно незаметно дать ему возможность занять равноправное положение с остальными участниками беседы;
- ✓ не допускать никакой критики в адрес присутствующих или отсутствующих руководителей и других лиц;
- ✓ очень полезно в диалоге с таким человеком отрабатывать метод "да – но".

"Почемучка". Кажется, что этот собеседник только для того и создан, чтобы задавать вопросы, независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманны. Он просто сгорает от желания спрашивать, спрашивать, спрашивать... Как справиться с таким собеседником? Здесь может помочь следующее:

- ✓ все его вопросы, относящиеся к теме беседы, задавать всем собеседникам, а если он один, то переадресовывать вопрос ему самому;
- ✓ на вопросы информационного характера отвечать сразу;
- ✓ без промедления признавать его правоту, если нет возможности дать ему нужный ответ.

Умение быстро определить, к какому типу характера принадлежит ваш партнер, с которым вы вступили в контакт, – важная составная часть делового успеха. Это позволяет, с одной стороны, скорректировать свое поведение, с тем чтобы оно больше соответствовало понятиям этикета партнера, а с другой – определить степень его надежности и тем самым принять, если понадобится, соответствующие меры предосторожности.

Безусловно, на практике все оказывается намного сложнее. Опыт показывает, что собеседники, которых можно было бы отнести к тому или иному типу, встречаются довольно редко. В большинстве случаев

приходится иметь дело с людьми, сочетающими в себе черты разных типов, и можно говорить лишь о преобладании у них каких-либо характеристик. Поэтому один и тот же человек в различных ситуациях общения может повести себя по-разному: "важная птица" может стать "почемукой", а "почемучка" вдруг превратиться в "незаинтересованного собеседника".

Американский специалист по деловой этике **Д. Ягер** приводит следующую классификацию встречающихся в деловом общении типов людей. Разумеется, следует иметь в виду, что в чистом виде такие характеры встречаются нечасто, и в реальных людях, скорее всего, будет присутствовать "попурри", то есть смесь нескольких типов.

"Официальный хозяин". Это человек, который является фактическим организатором встречи. Но нередко случается так, что, когда собираются несколько человек, этот его особый статус пропадает, так как функции хозяина берет на себя кто-либо другой. При этом официальный хозяин очень обижается, когда кто-то еще пытается претендовать на эту роль.

"Неофициальный хозяин". Это лицо, принимающее на себя роль хозяина и оплачивающее счет в ресторане, даже если встреча была организована другими. На такую роль обычно претендуют сильные личности, не любящие быть вторыми. Столкнувшись с таким человеком, лучше разделите с ним функции руководителя встречи, то есть совместно решайте, где кого посадить, кто будет платить (если речь идет о ресторане) и когда закончить заседание. В противном случае он будет "не в своей тарелке".

"Манипулятор". Общение с таким человеком требует внимания и осторожности. Он стремится во что бы то ни стало овладеть ситуацией: навязать свою волю во всем – начиная от темы обсуждения и заканчивая вопросом, кому платить по счету. На самом же деле он неуверен в себе и не способен положиться на свою интуицию в ходе развития событий, а потому пытается манипулировать любой фразой и любой ситуацией. Разгадав его нехитрую игру, сохраняйте спокойствие и приветливость.

"Нытик". Человек такого склада живет своими и чужими неприятностями, причем независимо от того, как идут его собственные дела. Уверенный, бодрый и довольный собеседник приводит его в настоящую ярость. По этой причине его надо слушать и соглашаться, что в этой жизни часто приходится бороться. При этом старайтесь не упоминать в качестве контраргумента о радостях жизни, иначе это еще больше загонит его в состояние тревоги.

"Озабоченный". Имеется в виду сексуальная озабоченность человека. С человеком такого типа надо быть особенно осторожным. Не говорите ничего, что он мог бы истолковать как подтверждение своих фантазий. На встречу оденьтесь строго, ни в коем случае не вызывающе. Не употребляйте никаких выражений с сексуальным подтекстом, слов и фраз, связанных с половой сферой, и намеков на какие-то личные моменты. В противном случае ваш собеседник решит, что вы одобряете его манеру поведения. Ваша же задача – полностью исключить его излюбленную тему из "повестки дня". Нейтрализуйте ситуацию и не отвлекайтесь от деловых вопросов.

"Разведчик". Человек такого типа стремится выудить у вас сведения, ничего не сообщая взамен, а если и предоставляет какую-то информацию, то зачастую ложную или не относящуюся к делу. То, что вы ему сообщили, он способен использовать против вас – как в вашей фирме, так и в конкурирующей. Признак разведчика – много вопросов с его стороны. Если вы почувствовали опасность, смените тему разговора.

"Родитель". Представитель этой категории без ума от своих детей и полагает, что и другим будет интересно, что его чадо стало пользоваться горшком. Оптимальная тактика в таком случае – терпеливое выслушивание без признаков нетерпения. Реагировать следует фразами: "Удивительно, какой чудный у вас ребенок!" или "Слишком развит для своего возраста".

"Неврастеник". Нервозность и судорожные, неловкие действия в обстановке застолья (особенно) – внешние проявления неврастеника. С такими субъектами лучше всего встречаться не за обедом, а на его рабочем месте, где он чувствует себя гораздо увереннее. Если уж судьба свела вас с ним за трапезой, то отнеситесь к его "дерганьям" с терпением и сочувствием.

"Ломака". При первой встрече с человеком этой психологической категории ни в коем случае не требуйте от него ответа "да" или "нет". Такому человеку, прежде чем принять какое-либо решение, нужно, чтобы его долго обхаживали. С ним лучше встречаться несколько раз, чтобы между встречами проходило некоторое время, нежели пытаться вытянуть ответ сразу.

Такому человеку процесс обхаживания, уламывания, когда его долго уговаривают согласиться, столь же важен, как и само окончательное

решение. Если вы сумеете снизить к нерешительности ломачи и будете предоставлять ему побольше вариантов для выбора, он предпочтет именно вас, а не других.

"Любитель решать все с ходу". Такой человек, в противоположность ломаче, должен принять решение непременно к концу встречи. Если вы намерены и дальше иметь с ним дело, а от окончательного решения хотели бы уклониться на первой встрече, сделайте так, чтобы, пользуясь каким-либо предлогом, перенести принятие такого решения на другое время.

Поскольку закрыть вопрос так или иначе придется, вы должны быть начеку, иначе ваш партнер может вынудить вас ответить "да" или "нет", чтобы покончить с данной темой.

Покажите, что вам понятны устремления собеседника, но пусть прозвучит и то, что вы смотрите на дело иначе. При этом успокойте его и подтвердите, что решение вопроса не за горами, словами: "Я отлично понимаю и осознаю, что вы хотите закончить с этим вопросом, но в интересах дела не будем торопиться" или "Не беспокойтесь, пожалуйста, я уверена, что очень скоро наша совместная программа будет запущена".

"Наставник". Это тот, кто действительно заботится об успехе ближнего, часто даже в ущерб себе. Если вам удастся распознать такого человека, вы можете извлечь большую пользу для себя, потому что наставник сведет вас с другими людьми, которые также сумеют помочь вам в вашем деле.

Как же распознать такого собеседника? Первый признак – слова "а вот я вас научу", или "я вам подскажу", или "давайте-ка я вас свяжу с таким-то" и т. п.

"Хвастун". Разговаривая с таким человеком, вам придется набраться терпения и слушать о его победах и достижениях не только на профессиональном поприще, но и на личном фронте. Старайтесь не подчеркивать своих успехов: хвастун чувствует всю зыбкость своего положения и стремится полностью овладеть вашим вниманием. Лучше всего дать такому собеседнику нахвастаться вволю. А как только поток слов иссякнет, перейдите к делу.

Чтобы поднять заниженную самооценку хвастуна, как можно больше подчеркивайте его успехи и заслуги, но не делайте это нарочито. Можно

также попросить его совета или поинтересоваться его мнением о чем-либо, не имеющем прямого отношения к предмету деловой встречи.

"Рассказчик". Человек этой психологической категории стремится сообщить все до мельчайших подробностей, и даже то, что не имеет никакого отношения к теме деловой беседы. Например, если у него накануне была какая-то особенно приятная или скорбная дата, то он непременно должен поделиться с вами всем, что с этим связано.

В этом случае можно просто усесться поудобнее и насладиться повествованием рассказчика. Проявляйте сочувствие, поддержку, не осуждайте его. Однако не следует при этом терять бдительность, ведь в беседе с другими такой собеседник может изложить совсем нежелательные для вас служебные или личные подробности вашей жизни.

"Ударник". Это тот человек, предназначением и привязанностью которого является работа. Так что вам, вероятно, придется услышать, что он "работает как проклятый". Отнеситесь к нему сочувственно и выразите восхищение его преданностью делу. Только не пытайтесь доискусаться причин такого одностороннего взгляда на жизнь, ибо для тех, кто страшится общения с людьми и свободного времени, труд представляет собой скрытую форму защиты.

Во время встречи "ударник" будет постоянно напоминать вам, что у него нет времени спокойно побеседовать с вами, что ему пора по делу, что он спешит и т. п., поэтому принимайте любой предложенный им вариант, ведь лучшего не будет. Этот собеседник больше нуждается в том, чтобы рассказывать о своей работе, нежели узнать о вашей. Так что надо набраться терпения и слушать.

"Собеседник, вынашивающий скрытые планы". Человек этой категории приглашает вас на деловую встречу под каким-либо предлогом. И только если вы будете проницательным и внимательным слушателем, вы в какой-то мере догадаетесь, что истинная причина встречи была совсем иной. Например, кто-то из сослуживцев зовет вас отобедать и заодно обсудить отчет, над которым вы работаете. И только когда обед уже в разгаре, вы вдруг понимаете, что этот скрытный человек просто хочет у вас что-то выведать.

Когда встречаетесь с человеком подобного типа, важно уметь переключить разговор с подспудной темы на "заявленный" вопрос повестки

дня и на протяжении остатка разговора внимательно следить, чтобы мотив встречи не изменился.

"Доморощенный психолог". Человек такого типа непрерывно анализирует все, что говорят и делают другие. Не думайте, что это касается только вас. Тем не менее этому человеку нужно подтверждение его "мудрости". Поэтому следует подыгрывать такому субъекту фразами вроде: "Как вы проницательны, а я об этом даже не подумал" или "Как тонко вы смотрите на вещи! Да из вас вышел бы настоящий психолог".

"Везунчик". Это человек, который уже достиг чего-то такого, что пока не удалось другому участнику (или участникам) встречи, и теперь испытывает потребность всем поведать эту историю, не спрашивая, хотят другие это слушать или нет. Человек, пересказывающий историю своего взлета, хочет во что бы то ни стало поделиться и научить других, поэтому вы должны спокойно сидеть и, возможно, даже почерпнуть что-то полезное.

Если вы догадываетесь, что человеку такого склада просто необходимо поделиться своей удачей с окружающими, не принимайте эти проявления за принижение ваших собственных заслуг. У него благие намерения.

"Нерешительный". В основе таких негативных проявлений человеческой личности, как склонность к сомнениям, беспокойство, страх, лежит нерешительность. Нерешительность как привычка заражает душу человека обычно еще в юности. Она часто формируется, если юноша или девушка учится в школе, колледже или вузе без самостоятельно определенной цели.

Нерешительность является самым мучительным врагом человеческого счастья. Если внимательно проанализировать причины всех наших неудач, то нетрудно прийти к выводу, что в большей части случаев виновата именно нерешительность.

Нерешительность расстраивает наше сознание, делает его беспомощным и формирует следующую ступеньку на пути к страху – сомнения. Сомнения же – это прелюдия к беспокойству. Последнее действует медленно, но настойчиво. Шаг за шагом оно "окапывается" в сознании, пока не парализует способность человека к здравому рассуждению, не разрушит его уверенность в себе и инициативность. Длительное беспокойство служит пусковым механизмом развития страха.

Портрет нерешительного человека достаточно прозрачен. Он со всеми старается установить дружеские отношения, чтобы избежать ссоры. Силы воли у него ни на грош. Чувствует себя уверенно только тогда, когда

знает, что за него думают и решают другие. В поведенческом плане "нерешительный" бывает одновременно пассивным и агрессивным, слабым и тихим, льстецом, зависимым от других, недоверчивым, недисциплинированным, мелочным, склонным к обвинению других, часто приходящим в отчаяние, постоянно ощущающим угрозу извне, не умеющим никому отказать, зацикленным на своих страхах.

Подумайте, прежде чем возьмете его на работу, да и как партнер этот человек весьма опасен.

"Пессимист". Из всего многообразия характеров и темпераментов явственно выделяется тип человека с преобладающим мрачным или меланхолическим настроением. Он обладает аномальным состоянием чувствительности, что обуславливает специфичность его реакции на жизненные ситуации.

Восприимчивость по отношению к приятным и неприятным впечатлениям у всех разная. В то время, как один смеется, другой близок к отчаянию, при этом восприимчивость к приятным впечатлениям обычно бывает тем слабее, чем сильнее воспринимаются впечатления неприятные, и наоборот.

Пессимист, натура мрачная и мнительная, в целом имеет дело с большим числом воображаемых несчастий и страданий, зато у него меньше реальных бед, чем у людей веселых и беззаботных. Кто все видит в черном цвете, тот постоянно боится худшего, принимает все меры предосторожности, а потому не так часто ошибается, как человек, всему придающий веселый вид и окраску.

Кто же больше всего подвержен пессимизму? Обычно это беспокойный, пассивный, злопамятный, суровый, эгоистичный человек, отвергающий все новое, негативно настроенный, мелочный, подозрительный, упрямый, лишенный воображения, чем-то напуганный, склонный к депрессиям, скептически смотрящий на мир, постоянно в чем-то обвиняющий окружающих. Как паук, захватывает он вас в сети своего горя, повествуя, как ужасна была, есть и будет его жизнь. При этом ему нужно сочувствие, а не советы.

Пессимист предпочитает "барахтаться" в пучине жалости к себе, уверенный в том, что мир к нему жесток и все вокруг виноваты в его несчастьях. Ничто не доставляет ему удовольствия. О таком человеке говорят, что ему удобнее видеть стакан наполовину пустым, чем наполовину полным.

"Завистливый". Зависть – это склонность воспринимать с недовольством благополучие другого, не нанося, тем не менее, этому благополучию никакого фактического вреда. Когда же эта склонность трансформируется в поступки, направленные на то, чтобы лишить другого человека его благополучия, то такую зависть называют черной.

Побудительные мотивы зависти заложены в природе человека, и лишь их внешнее проявление превращает эту черту в отрицательный порок страсти, терзающий человека и приводящий, хоть и мысленно, к разрушению счастья других. Задатки зависти обнаруживаются уже в младенческом возрасте у ребенка. Можно сказать, что нет такого человека, который не ощущал бы в отдельные моменты жизни проявления этого качества.

Зависть обладает тем свойством, что она обвиняет и судит безо всяких доказательств, приумножает недостатки, дает малейшим ошибкам громкие названия. Ее язык всегда исполнен желчи, преувеличения и несправедливости. Этот порок подтачивает в корне все общество несправедливыми обвинениями и клеветой.

Зависть и сострадание составляют два альтернативных качества человеческой души. Если сострадание плачет над чужим несчастьем, то зависть ему радуется. Завистник выказывает свой порок даже тогда, когда вздумает похвалить кого-либо. Похвала такого человека всегда ничтожна. Он не решается хвалить добродетели других, опасаясь выставить в невыгодном свете собственные воображаемые достоинства.

Зависть представляет собой такую низкую и трусливую страсть, что в ней никто никогда не решается признаться.

Зависть нередко порождает подлость, страсть к доносу, клевете, сплетням. Она не способна решать проблемы, а лишь усугубляет их. Зависть – оборотная сторона страха, неуверенности в себе. Это тяжкий грех, ведущий к болезням. Рано или поздно длительно существующая зависть приводит к депрессии и отчаянию.

Зависть является тем камнем преткновения, о который разбиваются многие взаимоотношения людей, в частности, дружеские. Более 3/4 людей считают зависть главной причиной их разрыва с бывшими друзьями.

Завистливым людям как нельзя лучше подойдет рекомендация, данная Вольтером: *"Если тебе не дает покоя слава соперника, постарайся его превзойти, и тогда ты ему отплатишь за причиненное тебе горе"*.

"Интриган, сплетник и подстрекатель". Формирование и распространение слухов является не переменным атрибутом любого общества. Слух представляет собой импровизированную информацию, которая является результатом процесса коллективного обсуждения. Иными словами, слух – это не только информация: она включает в себя определенную интерпретацию события и комментарии к нему.

Часто слухи несут позитивную информацию, хотя ее и трудно бывает проверить. Однако нередко они бывают намеренно клеветническими, ставящими перед собой цель опорочить своих оппонентов, а иногда и честных, преуспевающих в чем-то людей.

Позитивные слухи бывает очень сложно отличить от злонамеренных и клеветнических. Пусковым механизмом последних служат, как правило, интриги. Интрига – это преднамеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое вынуждает коллектив или отдельную личность к определенным поступкам и этим наносит им ущерб. Интриган руководствуется не только личной выгодой: от причиняемых другим людям бед и неприятностей он получает моральное удовольствие, испытывает радость.

Интриган "плетет" свои сети тонко и скрытно. Особенно изощряется он, когда прибегает к распространению сплетен. Очень часто для таких целей используется недостаток информации. Любитель сплетен обычно бывает лживым и двуличным, наглым и скрытным, самоуверенным и злым, трусливым и навязчивым. Он склонен выискивать у всех недостатки, вмешиваться в чужие дела, обвинять всех подряд и видеть в каждом потенциального соперника. Сплетник любит распространять истории, которые часто приукрашивает, а то и просто-напросто сам придумывает. Это чрезвычайно суетливое существо, которому наивысшее удовольствие доставляет подробный рассказ о несчастьях других.

По своим личностным качествам близок к сплетнику *подстрекатель*. Это завистливый и исполненный ненависти человек, придирчивый и подлый, мелочный и лживый, непочтительный и вздорный, хитрый смутьян, любящий манипулировать людьми. Он всегда вмешивается в чужие дела и старается посеять рознь. Сам он обычно не лезет на рожон, а просто занимается подстрекательством, причем делает это умышленно и обдуманно. Чаще всего он изъясняется намеками.

Подстрекателем является чаще всего паникер. Он испытывает приятное волнение, манипулируя другими, делая "из мухи слона" и скрашивая таким образом свою жалкую жизнь. Провоцируя окружающих на неблагоприятные поступки, такой человек являет собой большую опасность.

"Человек, склонный к злословию и злорадству". Под *злословием* следует понимать легкомысленную придирчивость и склонность выставить других на посмешище. Это личностное качество не имеет ничего общего с шуткой, дозволительной в кругу друзей, когда смеются над вымышленными недостатками. Стремление же подвергать осмеянию действительные недостатки человека с целью лишить его заслуженного уважения, страсть к язвительным насмешкам следует классифицировать как серьезное нарушение долга уважения к другим людям. С этой точки зрения мания выведывать пороки и нравы других уже сама по себе является в определенной мере оскорбляющей достоинство человека.

К злословию примыкает не преследующая никаких определенных целей склонность распространять вредные для авторитета слухи, непорядочные с точки зрения общечеловеческой морали. Умышленное распространение того, что умаляет честь другого, есть неуважение к человеку даже в том случае, если эти слухи и являются правдоподобными. Такое отношение к людям, если оно постоянно проявляется, бросает тень непорядочности на все общество и порождает презрение к господствующему в этом обществе образу мыслей, притупляет моральные чувства окружающих.

Злорадство, представляющее собой прямую противоположность участливости, также не чуждо человеческой природе. Если злорадство доходит до такой степени, что начинает способствовать несчастью и злу, оно проявляет себя как человеконенавистничество.

Кто слишком много внимания обращает на то, что о нем говорят вообще, тот выказывает слабость своего характера и никогда не будет жить спокойно. Для человека не должно иметь значения то, что о нем думают люди, которых он редко видит и плохо знает. Зато важно заботиться о том, чтобы приобрести и сохранить о себе доброе мнение людей, непосредственно нас окружающих.

"Честолюбивый и высокомерный". Многие думают, что путь к удаче должен сопровождаться постоянным "возвышением" над другими людьми.

Мудрость же говорит об ином: предпочитай спокойствие шуму, простоту – вычурности, прочность – блеску.

Самый характерный вид честолюбия – желание власти – оправдан только в том случае, если приобретенная власть будет направлена на то, чтобы нести добро своим подопечным.

Частным видом честолюбия является высокомерие. Фактически высокомерие требует от других уважения в одностороннем порядке, но парадоксальны результаты подобного устремления: высокомерному человеку каждый тем более отказывает в своем уважении, чем более явно он к этому стремится. Надменность – "родная сестра" высокомерия. "Надменный сноб" всегда самовлюблен, претенциозен, заносчив, придирчив, назойлив и требователен, непочтителен и груб, постоянно претендует на роль "первой скрипки". Хотя он и ведет себя так, будто он выше всех, но в глубине души трепещет от неуверенности. Этот человек из кожи вон лезет, стремясь завязать знакомства с сильными мира сего, добиться хорошего местечка, ибо это, как ничто другое, возвышает его в собственных глазах.

Чувство высокомерия чаще всего "сквозит" в поведении еще одного представителя "трудных" людей – всезнаек.

"Высокомерный всезнайка". Это претенциозный, болтливый, язвительный, эгоистичный, надменный, самоуверенный человек. Он напорист и назойлив, предосудителен и критичен, обычно социально не приспособлен. Не ведает главного – как вести себя с людьми. Хотя со стороны кажется, что он имеет представление обо всем на свете, в действительности "всезнайка" совершенно не разбирается в людях. Иначе он не стал бы доказывать всем и каждому, как он умен и сколько информации помещается в его голове.

Этот человек говорит вам, а не с вами. Он обожает напыщенные речи и не замедлит отвергнуть любую вашу мысль. Снисходительный тон "всезнайки" заставляет собеседника чувствовать себя человеком второго сорта, в то время как сам "всезнайка" от этого ощущает себя еще умнее.

Еще одно излюбленное занятие "всезнайки" – заваливать вас данными и информацией. Обрушивая на вас поток информации, он старается завоевать уважение и признание. Поэтому чем добрее и спокойнее с ним себя вести, тем меньше он будет задаваться.

При общении с человеком подобного типа бывает полезно применять способ открытого протеста. Заявите ему, что вы уважали бы его еще больше, если бы он давал возможность высказаться не только себе, но и другим.

"Вспыльчивый". Гнев можно назвать безумным увлечением оскорбленной гордости. В проявлении гнева обнаруживается слабость духа, мстящего оскорблением за недостаток собственного здравого смысла. Впрочем, иногда вспышки гнева являются проявлением дурной привычки, нетерпения, излишка впечатлительности или обманутого расчета, причем в этом последнем случае предающийся гневу совершенно ошибочно пытается приобрести порывом злости то, чего нельзя было добиться путем спокойного рассудительного обсуждения. Примечательно, что люди вспыльчивые, предающиеся гневу быстрее, чем другие, обыкновенно бывают людьми очень уживчивыми и обладающими вполне добрым сердцем. С ними нужно только уметь правильно обращаться и не принимать близко к сердцу их выходок, которые, по большей части, безвредны.

Проявления гнева бывают полезными. Один какой-либо порыв нередко влечет раскаяние на долгие годы. Гнев по отношению к людям, стоящим ниже нас, – неблагороден; с равными – он опасен; с занимающими более высокое положение – он смешон. Гнев вообще же несправедлив, потому что если наш оппонент или собеседник неправ, то его следует пожалеть, а если прав – то как же можно за это обижать.

Наиболее опасна вспыльчивость для скрытного человека. Он долго держит в себе обиды, копит их, а затем обрушивает на вас в тот момент, когда вы ничего не подозреваете и считаете, что все идет нормально. Такой человек похож на дремлющий, но смертоносный вулкан. Помимо скрытности наиболее типичные черты его характера – это необщительность, придирчивость, непоследовательность, неустойчивость, суетливость, злопамятность, склонность обвинять других, неуправляемость в гневе. Когда "дремлющий вулкан" находится рядом, никогда не знаешь, чего от него можно ожидать.

Из всех типов "трудных людей" этот наиболее опасный, ибо невозможно предугадать, когда и где он "взорвется". "Вулкан" ничего не забывает и немедленно приходит в состояние "боевой готовности", как только обиды и раздражения переполняют чашу его терпения.

"Скупой". Скупость – это порок, за которым идут следом бессердечье, эгоизм, мелочность. Если этот порок овладевает молодым, то он становится на путь потери достойных и хороших качеств. Скряга меряет все на вес золота. Кроме денег, для него ничего не существует, и страсть к ним с годами не только не слабеет, но, напротив, все больше усиливается.

Скупой человек обычно не отказывает в удовольствиях лично себе. Напротив, страсть к удовольствиям нередко бывает началом скряжничества. Для этого стоит поставить главной целью своей жизни стремление к приобретению богатства и отбросить всякую разборчивость в средствах к ее удовлетворению.

Скупость можно трактовать как кропотливое искусство сделать богатство убогим, власть и репутацию – позорными, жизнь – жалкой, смерть – страшной, а наследников – без вины неблагодарными.

Скряга скупится не только на деньги, но и на комплименты, улыбку, на выражение страсти и любви. Все его разговоры неизменно сводятся к деньгам: сколько он заплатил за ту или иную вещь, какую сделку совершил, на каких условиях договорился с продавцом. При этом он постоянно восхищается собственной находчивостью и предприимчивостью.

"Застенчивый". Быть застенчивым – значит быть человеком, с которым трудно общаться из-за его осторожности, робости и недоверчивости. Осторожный в словах и поступках индивид, не настаивающий на своих правах, болезненно робкий, чаще всего бывает малообщительным и склонным к уединению. Из-за такого образа поведения иногда он кажется "темным", подозрительным. Застенчивость охватывает широкий круг психологических проявлений – от стеснения, смущения в присутствии других людей вплоть до травмирующей тревожности. Большая часть застенчивых испытывает страх и неловкость при столкновении с некоторыми типами людей или с определенными обстоятельствами. Застенчивость способна быть душевным недугом, калечащим человека не меньше, чем самая тяжелая болезнь тела. Ее последствия могут быть удручающими: застенчивость препятствует тому, чтобы встречаться с новыми людьми, заводить друзей; удерживает человека от того, чтобы открыто выражать свое мнение и отстаивать свои права; не позволяет другим людям по-настоящему оценивать его личностные достоинства; усугубляет чрезмерную сосредоточенность на себе и своем поведении; мешает мыслить и легко общаться.

"Скучный и печальный". По словам немецкого философа Шопенгауэра, *"скука и печаль являются главными врагами человеческого счастья..."*

Неисчерпаемый поток мыслей, способность ко все новым их комбинациям полностью освобождают творческую личность от власти скуки. Всякий человек, как в субъективном, так и в объективном отношении, тем ближе стоит к одному из двух источников страданий – скуке или печали, чем дальше он от другого. Руководствуясь своей природной склонностью, каждый старается по возможности оградить себя от того источника страданий, к которому он более чувствителен. Человек с богатым внутренним миром, прежде всего, будет стремиться к отсутствию печали, досады, к покою и досугу, то есть изберет тихое, скромное, свободное от тревог существование и постарается избегать частого общения с людьми, а при большом уме – даже искать одиночества.

"Агрессивный". Среди людей наибольшей агрессивностью отличаются мужские индивиды с нарушенной хромосомной формулой ХУУ (вместо нормальной УУ). Обычно такой человек значительно выше среднего роста, несколько ограничен в умственном отношении и зачастую болен эпилепсией или подвержен эпилептоидным состояниям.

Агрессивность подразделяют на две разновидности – оборонительную и деструктивную. Оборонительная агрессивность, чаще всего направленная на достижение жизненно важных целей, характерна в равной мере как для человека, так и для животных. Деструктивная же агрессивность является исключительно прерогативой человека.

У человека агрессивная реакция может быть еще обусловлена моральными, религиозными или какими-либо еще наслоениями. Вероятно, оборонительной агрессией можно объяснить большую часть воинственных проявлений человека. В структуре мужской личности направленная на достижение целей агрессивность – важное качество, необходимое, например, хирургу во время операции, альпинисту при восхождении на крутую скалу, без него немислимы большинство видов спорта и многие другие жизненные ситуации. Это же качество необходимо и при встрече с врагом.

"Человек с "комплексом неполноценности". У людей, выделяющихся своим поведением и особенностями характера, чаще других встречаются разновидности "комплекса неполноценности".

Таким термином обычно характеризуют особенности поведения, вызванные устойчивым представлением о своей физической, психической или моральной ущербности. При этом человек вовсе не обязательно постоянно думает о своем дефекте. Хотя он отвлекается от него, тем не менее представление о неполноценности, истинной или мнимой, будучи оттесненным в подсознание, продолжает влиять на поведение человека. Результаты этого влияния, приводящие к стойким характерологическим изменениям личности, и называют "комплексом неполноценности".

Человек с таким комплексом нередко отличается тягостными переживаниями болезненности своего характера. И бывает непросто уловить грань между душевным здоровьем и душевной болезнью. Чувство неполноценности проявляется у него в робости, неуверенности в себе, боязливо-инертной нерешительности, патологической застенчивости, тревожной мнительности, болезненно углубленных нравственно-этических и ипохондрических переживаниях и в житейской непрактичности.

Но одновременно в слабости человека с "комплексом неполноценности" заключается и его сила, поскольку именно он зачастую отличается способностью к глубокому анализу, умением тонко и неожиданно, по-философски осмысливать события и людей. Наряду со склонностью к тягостному, тревожному самоанализу в нем заключена способность к серьезному творческому самовыражению.

Человека, отягощенного "комплексом неполноценности", характеризует подсознательное стремление к компенсации. Его поведение нередко подчинено невысказанной цели – доказать окружающим и самому себе, что "он не хуже других". Именно он постоянно и больше других стремится к самоутверждению, которое может проявляться в чрезмерной гордости, самолюбии, обостренном чувстве справедливости. Люди с одинаковыми или похожими комплексами склонны к общению между собой. Не исключено, что это – одна из причин обособленности групп в коллективах, как взрослых, так и детских.

Человеку с "комплексом неполноценности" присуща неровность поведения, его волнообразные взлеты и падения связаны со временем суток и временем года. Каждую весну, когда начинает таять снег, наступает состояние угнетенности и подавленности, а осенью – ощущение подъема. Амплитуда колебаний настроения у человека с "комплексом неполноценности" выражена отчетливее, чем у обычных людей. Эти коле-

бания приводят поочередно то к умеренно депрессивному, то к гипоманиакальному состоянию.

Если такой человек есть в коллективе, следует наиболее внимательно изучить его и постараться найти ему работу, не связанную с представительскими поручениями.

Психологические особенности партнеров приведены в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Психологические особенности партнеров

Название психологического типа	Особенности поведения психологического типа	Методы нейтрализации
1	2	3
"Жалобщик"	Люди такого типа, как правило, недовольны всем, что происходит вокруг них. Но этим "шапоклякством" дело не ограничивается. Они жалуются на все, что окружает их, и на всех, кто соприкасается с ними. Они жалуются не только на непосредственного начальника, но и на вышестоящее руководство. Особенность такого поведения в том, что "жалобщики" постоянно требуют разбирательств, что отвлекает от принятого производственного ритма. Как правило, работать такие люди не любят	Чтобы найти верный подход к человеку данного типа, необходимо время от времени разговаривать с ним на интересующие его темы, внимательно выслушивать его и просить дать совет или свои предложения по данной ситуации
"Самолюбивый человек", "Казанская сирота", "Догматик"	Эти типы людей характеризуются частым раздражением всякий раз, когда им предлагают какое-либо задание, новую работу, которая по какой-либо причине им не по душе. Они считают, что их мало ценят на работе, не прислушиваются к их советам, и об этом они заявляют при беседе. Возможно, что у таких людей есть и объективные причины для раздражения, и в этом необходимо обязательно разбираться в каждом конкретном случае	Руководитель сможет найти правильный подход к такому типу людей, если поймет, в чем причина их уязвленного самолюбия. Для этого нужно обеспечить им условия для самоутверждения в коллективе, применить формы морального поощрения, выделить самостоятельный участок работы

Продолжение табл. 3.2

1	2	3
"Лодырь",	Люди этих типов постоянно опазды-	Такие люди – "крест" руково-

<p>"Нарушитель дисциплины", "Лентяй", "Прогульщик"</p>	<p>вают, без разрешения уходят раньше с работы, часто мотивируя свое поведение какими-либо мифическими происшествиями в семье, а также тем, что с работой он справляется, хотя это не соответствует действительности. В порядке вещей для них нарушение правил внутреннего трудового распорядка дня и философии организации. Наиболее ярким примером является главный герой фильма "Афоня"</p>	<p>дителя. В беседе с ними необходимо подчеркивать, что нарушение дисциплины и неполное служебное соответствие наказываются в административном порядке. Желательно, чтобы этот человек услышал из уст руководителя, что людей, нарушающих дисциплину труда и отлынивающих от работы, в коллективе не держат. Не так часто, но иногда это помогает. В большинстве случаев с этим типом работников от душещипательных бесед надо переходить к делу, то есть просто расставаться</p>
<p>"Завистник", "Кляузник", "Ерш"</p>	<p>Как тип поведения такие люди довольно трудны для общения в связи с тем, что практика их поведения скрывается под маской психологической защиты. Она носит характер периодических наскоков и атак на руководство или широкого "оповещения" окружающих о неудачах, провалах и ошибках руководства и коллег</p>	<p>В данном случае целесообразно помнить, что поведение "завистников" полно тщеславных устремлений, эгоистических желаний устранить энергичных соперников. Важно дать им понять, что вы понимаете их тактику и знаете ей цену, лишите их уверенности, что они лучше большинства своих коллег. При безуспешном моральном воспитании нужно применять нормы административного воздействия (замечания, выговор, увольнения)</p>
<p>"Забывчивый", "Инопланетянин"</p>	<p>Люди этих типов постоянно забывают, что должны были сделать, у них пропадает в нужный момент необходимый материал (отчеты, свод, справки, инструмент и т. п.). На работе они находятся в состоянии умиления,</p>	<p>К таким людям нужно подходить индивидуально, повышать к ним требования, напоминать, предупреждать, а в случае необходимости взыскивать за забывчивость. Причем такое</p>

Окончание табл. 3.2

1	2	3
---	---	---

	забывчивости, отрешенности от "мирских дел". Роль человека такого типа в кино "Операция Ы" хорошо сыграл Вицин	наказание полезно обсудить с коллегами на собрании. Его руководителем должен быть хорошо организованный администратор
"Сплетник", "Связной", "Информатор", "Комментатор"	Люди этих типажей стремятся добиться благосклонности начальства, осведомляя его обо всех происходящих в коллективе неофициальных событиях, нередко очерняя других в глазах руководителя. Часть слабых руководителей поощряют таких "сплетников", устраивая с ними постоянные встречи на тему: "Идем пошепчемся!", "Что новенького?", "Что случилось у Иванова?"	К сожалению, отдельным руководителям импонирует такая манера поведения. Желая знать о подчиненных больше, чем они ему открываются сами, такой руководитель становится сам заложником сплетника или информатора. Но с такими и расстаются без сожаления. В беседе с такими людьми необходимо объяснить, что подобным поведением они не завоевывают доверия ни у руководства, ни у своих коллег
"Индивидуалист", "Себе на уме"	Как "индивидуалист", так и человек "себе на уме" характеризуются стремлением выделиться, и всегда поступают только по-своему. На критику такие люди реагируют агрессивно или замыкаются в себе. Хорошо, если производственные задания не страдают от этого. Занимаются они преимущественно личными делами, используя свое положение. Стремятся во всем показать свою нейтральность и беспристрастность. Они постоянно винят, если возникает необходимость, за свои промахи и ошибки других, в том числе и вышестоящее руководство. Важно иметь в виду, что у представителей этих типов притуплено чувство самокритики. Они во всем считают себя правыми и безупречными	Беседуя с такими людьми, следует стремиться помочь им оценить свои поступки, не противопоставляя их своим коллегам и не вызывая озлобления и обиды. Четко поставить на место, когда они переходят границы возможного или злоупотребляют служебным положением. Можно проверить их деловые качества и поручить какое-либо дело, которое потребует от них больше самостоятельности, больше личной ответственности. В личной беседе, каков бы ни был вопрос, переводить линию разговора именно на конкретные результаты

Таким образом, изучение и идентификация психологического типа лица, с которым вы имеете дело, имеет своей основной целью налаживание

более тесных и прочных отношений, которые будут благоприятствовать вашему бизнесу.

В деловом общении конечной целью является разработка взаимоприемлемого для всех партнеров решения на основе тщательного анализа сути проблемной ситуации.

В этой связи представляет интерес классификация людей не только **по психологическим типам, но и по характеру познавательной деятельности и способам принятия решения.**

По таким признакам различают следующие типы людей: *эмоциональный, аналитический, чувствующий и интуитивный.*

Эмоциональный тип руководствуется в поведении своим прошлым. Он неуверенно чувствует себя в новых условиях, старается избегать решений, которые разрывают его связь с прошлым. В молодости такой человек способен к риску, а начиная со среднего возраста становится консерватором. Для него являются значимыми лишь те события, которые оставляют яркий след в памяти. Эмоциональный человек с трудом изменяет свое мнение о другом человеке. Он рассматривает события лишь с позиции личной оценки: что → кому → когда → кто-то сделал.

Аналитический тип отличается некоторым равнодушием в отношении к окружающим и событиям. Однако это на первый взгляд. События глубоко интересуют такого человека, но только как чисто логический процесс. Он сам живет по созданному им графику и следит, к какой системе относятся поступки других людей. Он действует не спеша. Прежде чем действовать, он должен подумать. Вследствие этого аналитический тип в кризисных ситуациях чаще всего бездействует. Однако, если кризис углубляется, возрастает его состоятельность преодолеть его. Ни один тип не способен так, как этот, планировать будущую деятельность. Причем человек этого типа отстаивает план очень активно, если он разработан им. Язык – способ его борьбы. При условии не очень развитого интеллекта он превращается в догматика, приобретает черты самоуверенности, спесивости и заносчивости.

Чувствующий тип воспринимает действительность, не ссылаясь ни на прошлое, ни на будущее. Представитель этого типа прекрасно справляется с кризисными ситуациями и неожиданностями.

Интуитивный тип часто создает впечатление человека легкомысленного, нереалистического. У такого человека постоянно возникают различные идеи, которые он сразу же старается реализовать.

Он, как правило, очень непунктуален. Хорошо вдохновляет других и хороший агитатор. Если он умен и уравновешен – хорошо предвидит будущее. Если его интеллект невысок, он способен существенно навредить окружающим. Свои убеждения такой человек отстаивает очень упорно. Жизнь часто утомляет его, он мало ее ценит.

Конечно, объективная оценка партнера зависит от того, насколько мы владеем методами, но надо обращать внимание и на некоторые психологические факторы, которые обуславливают необъективность выводов.

Личностно-психологические особенности партнера, если они не определены достаточно глубоко и всесторонне, могут также привести к ошибке в избранном стиле общения с ним.

Когда мы оцениваем другого человека, то преимущественно подсознательно выделяем в нем качества, которые ценим в себе или в других людях. Умный человек старается всегда оценить ум, красивый – красоту, хитрый – степень наивности и т. п.

Упрощение – это фактор, под влиянием которого преувеличивается результат первого впечатления о партнере. Как известно, этот эффект очень сильный, а потому надо быть готовым пересмотреть свои оценки партнера с течением времени, приобретая опыт общения с ним.

Имея представления о психологических моментах общения, о методах оценки партнера, деловой человек может так построить диалог, что он будет максимально насыщен положительными эмоциями. В этом случае взаимодействие деловых партнеров будет эффективным, а также будут созданы предпосылки для принятия правильных решений.

Процесс коммуникации многогранен, и при вступлении в него всегда возникают такие вопросы: Что делать при столкновении с названными типами личностей? Как себя вести? Как указать человеку на его неверное поведение, не обидев или не очень обидев его?

Общение с "трудными" людьми, а именно так называют тех, кто обладает набором определенных личностных характеристик, безусловно, сложно, но безвыходных ситуаций, как известно, не бывает, и наука дает некоторые рекомендации по общению с ними.

3.6.6. Принципы психопрофилактического воздействия

Для того чтобы общение было эффективным, следует помнить о **принципах психопрофилактического воздействия** К. Динейки [44].

Принцип 1. Умение отличать главное от второстепенного. Казалось бы, чего проще, но жизнь показывает, что сделать это довольно сложно. Практически ничего, кроме интуиции, не может помочь. Но если регулярно анализировать ситуацию, мотивы своего поведения, если попытаться понять, что это не вопрос "жизни и смерти", а просто наши амбиции, и научиться отбрасывать несущественное, можно научиться следовать совету Д. Карнеги: "НЕ ПОЗВОЛЯЙТЕ СЕБЕ РАССТРАИВАТЬСЯ ИЗ-ЗА ПУСТЯКОВ, КОТОРЫЕ СЛЕДУЕТ ПРЕЗИРАТЬ И ЗАБЫТЬ. ПОМНИТЕ, ЧТО ЖИЗНЬ СЛИШКОМ КОРОТКА, ЧТОБЫ РАСТРАЧИВАТЬ ЕЕ НА ПУСТЯКИ. УМЕНИЕ ОТЛИЧАТЬ ГЛАВНОЕ ОТ ВТОРОСТЕПЕННОГО ДОЛЖНО ПОМОЧЬ ВАМ НАЙТИ ПРАВИЛЬНУЮ ЛИНИЮ ПОВЕДЕНИЯ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ, В КОНФЛИКТАХ".

Внутреннее спокойствие – это такое отношение к жизни, которое, однако, не исключает энергичности и активности человека. Наоборот, оно позволяет стать еще более деятельным, чутко реагировать на малейшие оттенки событий и проблем, не теряя самообладания даже в трудные, критические моменты. Внутреннее спокойствие – это своего рода защита от всех неприятных жизненных ситуаций. Именно оно позволяет человеку сохранить подобающую форму поведения.

Принцип 2. Эмоциональная зрелость и устойчивость. Эмоции почти всегда служат фоном наших отношений, особенно в сложных ситуациях. Эмоциональная зрелость – это, по сути, возможность и готовность к достойным поступкам в любых жизненных ситуациях.

Знание меры воздействия на события, особенно в тех случаях, когда человек находится на вершине власти, – это способность остановить себя и не "давить" или, наоборот, ускорить события для того, чтобы "владеть ситуацией" и уметь адекватно реагировать на нее.

Принцип 3. Умение подходить к проблеме с разных точек зрения. Вполне понятно, что одно и то же событие можно расценивать по-разному, в зависимости от позиции. Например, если рассматривать конфликт с позиции своего "Я", будет одна оценка, а если попытаться посмотреть на

эту же ситуацию с позиции своего оппонента, возможно, все покажется иначе. Поэтому важно уметь оценивать, сопоставлять, соединять разные позиции. Выполнение этого принципа, безусловно, вызывает затруднения, ведь человек, как известно, слаб и у каждого из нас своя точка зрения.

Принцип 4. Восприятие действительности такой, какая она есть, а не такой, какой человеку хотелось бы ее видеть. Этот принцип тесно связан с предыдущим. Следование ему способствует сохранению психической устойчивости даже в тех случаях, когда все кажется лишенным внутренней логики и смысла. "Розовые очки", которые мы иногда надеваем, не всегда хочется снимать по разным причинам, но если руководствоваться конфуцианским принципом, процесс коммуникации, как партнеров, так и оппонентов, проходит значительно эффективнее.

Принцип 5. Стремление к выходу за рамки проблемной ситуации. Как правило, все "неразрешимые" ситуации неразрешимы только в каких-то изначально заданных рамках обстоятельств. Но если попытаться понять, что эти проблемы – лишь малая частица глобальных, мировых проблем, то это дает силы для выхода из экстремальной ситуации. Ведь известно, что безвыходных ситуаций не бывает.

Принцип 6. Наблюдательность. Это очень важное качество для делового человека, необходимое не только для оценки окружающих и их поступков, но и для оценки себя и своих поступков. Многие ненужные реакции, эмоции и действия исчезнут, если научиться беспристрастно наблюдать за собой. Если человек умеет объективно оценивать свои поступки, решения, побуждения, мотивы как бы со стороны, ему гораздо легче управлять своим поведением, особенно в критических ситуациях. Психолог К. Динейка возводит это качество в принцип, полагая, что это то важное качество, которое следует возвести сначала "в квадрат", а потом "в куб".

Принцип 7. Дальновидность. Это способность не только понимать внутреннюю логику событий, но и видеть перспективу их развития. Знание того, к чему приведет то или иное действие, то или иное решение, предохраняет от ошибок и неправильной линии поведения, предотвращает формирование конфликтной ситуации. Эта способность, удвоенная и утроенная, в конечном итоге превратится в принцип.

Принцип 8. Стремление понять других. Понять помыслы и поступки другого в одних случаях означает примириться с ними, в других –

правильно определить свою линию поведения. Много недоразумений в жизни возникает только потому, что мы не умеем или же не пытаемся сознательно поставить себя на место другого человека. Способность понять (пусть даже не принимая) противоположную точку зрения помогает предвидеть поведение людей в той или иной ситуации, и этот навык в конечном итоге превращается в принцип.

Умение извлекать опыт из всего происходящего, то есть "учиться на ошибках", причем не только на своих, умение учитывать причины прошлых ошибок и неудач помогает не совершать новых, а в бизнесе это суть как важно.

Вероятность того, что все эти принципы пригодятся, очень велика, и об этом свидетельствует опыт эффективных менеджеров и коммуникаторов. Преодоление любых критических ситуаций, в том числе и конфликтов, требует внутренней работы самого человека, но мы чаще всего хотим, чтобы нам кто-то помог. Как раз об этом Цицерон писал: *"Наука об исцелении души есть философия, но помощь приходит не извне, как помощь против телесных болезней, нет, мы сами должны пустить в дело все силы и средства, чтобы исцелить себя самим"*.

3.6.7. Стили общения и ценностные ориентиры в системе управленческого общения

Немаловажную роль в системе антропологических факторов общения занимает "социокультурная маска профессии". Профессия человека, как известно, существенным образом определяет как стереотипы взаимоотношений с окружающими, так и стиль общения в целом. Профессиональные качества воспитателей, учителей и преподавателей часто характеризуются назидательностью, привычкой к повторению; работники правоохранительных органов отличаются чрезмерной подозрительностью и сухостью даже в неофициальном общении; представители технических профессий требуют обычно особой точности и однозначности; врачам присуща некоторая холодность и циничность по отношению к проблемам других, определенный скептицизм, а порой и черный юмор, который для них самих является, может быть, необходимым психогигиеническим средством, но для больного такое "веселое общение" не всегда понятно, а значит, и не всегда приемлемо. Стиль общения, его нравственный климат

зависят и от должностного положения человека. У некоторых руководящих работников даже в семейной обстановке проявляется целый комплекс начальственных амбиций и управленческого снобизма.

К антропологическим факторам общения относится также и структура потребностей субъектов общения. Как известно, залогом правильного понимания поступков человека и мотивов его деятельности является определение структуры его потребностей, включая и саму потребность в общении. Степень сформированности и интенсивности этой потребности позволяет более глубоко понять ценности, нормы и принципы самого общения. Известно, что у экстравертов потребность в общении выражена более интенсивно и ярко, чем у интравертов, для которых эта потребность может быть также достаточно интенсивной, но выражается она более завуалированно. Поэтому осуждать интравертов в недостаточной общительности, в отсутствии желания общаться и недооценке значения общения было бы несправедливо. Потребность в общении не у всех одинакова: она зависит от целого комплекса биосоциальных характеристик человека и бывает нарушена у людей с нездоровой психикой, например, проявляется через "уход в себя", при шизофрении, а эпилептические заболевания сопровождаются чрезмерным количеством подробностей в изложении того или иного материала. Наряду с потребностью в общении можно говорить о способности к общению, то есть о практическом овладении нормами и правилами общения.

Можно сказать, что потребность в общении самым тесным образом связана с общей структурой потребностей человека. Если общение не удовлетворяет потребностей человека, то оно становится ему ненужным.

Существующий термин *"общение ради общения"* носит скорее метафорический характер, так как оно всегда служит удовлетворению человеческих потребностей, включая нравственную потребность *"делать добро"*. Безусловно, бывают "пограничные ситуации", когда человеку совершенно безразлично, с кем общаться, – лишь бы общаться. Ради самого процесса коммуникации человек никогда добровольно не будет общаться с тем человеком, который ему неприятен.

Если же человек после глубоких личных потрясений или длительной изоляции хочет выговориться, то это вовсе не значит, что общается он ради самого процесса общения. Явление, которое в психологии получило название "феномен исповеди", не может являться примером "общения

ради общения", так как потребность высказать сокровенное самому близкому человеку связана с удовлетворением более глубоких потребностей:

снятием морально-психологической напряженности;

стремлением выразить себя, необходимостью в том, чтобы тебя поняли и простили;

созданием иллюзии переложения части ответственности за свои поступки на других.

Таким образом, общение является порой единственным и практически незаменимым средством для удовлетворения человеческих потребностей.

Однако было бы неверно отрицать самоценность человеческого общения как средства духовного взаимодействия и формирования личности. Каждый человек, молодой или пожилой, всегда очень болезненно переносит состояние одиночества, "оторванности" от окружающих. Дефицит общения может пагубно сказаться на стремлении человека испытать чувство причастности, порой неосознанное, к чему-либо или к кому-либо.

Некоторые психологи отмечают, что *женщины*, например, чаще, чем мужчины, возражают собеседнику, не соглашаются (даже по пустякам), считают, что все им что-то должны. *Мужчины* реже возражают и скандалят по пустякам, но на мужчин, как правило, сильнее действует морально-психологический фон общения. Наверное, поэтому у них чаще бывают инфаркты. *Пожилые люди* более обидчивы, раздражительны и недоверчивы в общении, чем молодые, требуют обязательного проявления знаков уважения по отношению к себе, при этом они хотят, чтобы уважали не только их личное **Я**, но и опыт, знания, поступки. *Дети* же обычно требуют признания взрослыми неприкосновенности их **Я**.

Следует отметить, что проявление уважения, особенно по отношению к старым и больным людям, должно быть чрезвычайно тактичным. Предлагать свою помощь и проявлять жалость, может быть, и основанную на искреннем чувстве уважения нужно стараться очень деликатно, неназойливо, без лишнего афиширования, так как это может напомнить о возрасте, плохом самочувствии и дееспособности.

Антропологические факторы определяют и формальные, и содержательные стороны этики общения. Американский психолог Иствуд Атватер пишет: "По-видимому, мужчины склонны сосредоточиваться больше на содержании разговора, тогда как женщины больше уделяют

внимания самому процессу общения. *Мужчина* обычно слушает внимательно 10 – 15 секунд. Затем он начинает слушать самого себя и искать, что бы *этакое* добавить к предмету беседы... *Женщина*, слушая собеседника, скорее увидит его как личность, поймет чувства говорящего. Женщины склонны к визуальному (зрительному) контакту, они особенно чутко реагируют на длительность и пристальность взгляда (может быть, это связано с женской интуицией).

Психологические характеристики, социальный статус, национальные традиции определяют даже расстояние, на котором общаются люди. Так, И. Атватер утверждает, что дети и старики стоят ближе к собеседнику, чем подростки и люди средних лет. Уравновешенные люди подходят к собеседнику ближе, чем нервные. Партнеры равного статуса обычно находятся на более близком расстоянии, чем начальник и подчиненный.

Возраст и уровень нравственного развития личности также оказывают определенное влияние на стиль общения: молодые требуют больше внешней эффектности, высокой эмоциональности, апеллируют чаще к чувственным оценкам, чем к нравственным. Люди среднего возраста более тщательно подходят к выбору партнера по общению, проявляют значительно больше требовательности к нему и его высказываниям, обещаниям и поступкам (даже незначительным). В общении с ребенком важно помнить, что его понятийный аппарат еще не сформировался, он живет больше эмоциями, чем разумом, многие моральные нормы и принципы ему просто непонятны.

Есть ли выход из тупиков, связанных с общением? Наверное, лучшим средством от болезней является их профилактика. Чтобы не оказаться в одиночестве, нужно научиться понимать окружающих, строить свое общение на принципах гуманности, соблюдения прав, справедливости и благородства.

Общение без взаимопонимания бывает похоже на диалог двух роботов. Понимание самым тесным образом связано с познанием потребностей, интересов, вкусов, привязанностей, привычек, мотивов деятельности субъектов общения, с чувственным и даже интуитивным восприятием другого. Адекватное восприятие другого должно активно сочетаться со стремлением помочь ему верно понять ваши интересы и потребности, а также мотивы деятельности. Без этого взаимопонимание в общении существенно затруднено, что определяет, в свою очередь, трудности в выборе

форм, средств и способов общения. Практика показывает, что неправильное понимание ведет к неверным оценкам другого, выражающимся порой в "навешивании ярлыков". Скоропалительные, тем более умышленно оскорбительные оценки поведения партнера по общению приводят, как правило, к самым печальным последствиям. Спешить с оценками не следует, особенно с активным высказыванием их во всеуслышание. Необходимо помнить, что человек – это "клубок" противоречий, распутать который чрезвычайно сложно.

В межличностном общении велика роль чувственного восприятия и интуиции. Чтобы отличать искреннее чувство от маски, очень важно обращать внимание не только на слова человека, но и на внешние проявления чувств. Если партнерам удастся понять и предугадать действия друг друга, по возможности следует сделать их более успешными и легко осуществимыми, однако при этом необходимо стараться не афишировать этого или, наоборот, показать, что вам доставляет большое удовольствие помогать такому хорошему человеку.

Говорят, понять – значит принять. Однако возможны варианты: можно понять действия, поступки или образ мысли другого, но не принять их. Или наоборот, можно принять образ действий или мысли другого человека и не понять того, зачем же так следовало поступать. Например, мы способны принять образ жизни своего соседа-алкоголика и даже подкармливаем его изредка, но никогда не сможем понять, почему он не хочет или не может жить и работать для своего же блага. На самом же деле, **понять – не значит простить**. А вот чтобы по-настоящему осознанно простить, действительно нужно понять поступки другого.

Для того чтобы осмыслить процессы межличностного общения, важно определить их направленность и ценностные ориентиры. Понятие ценности определяет значимость какого-либо явления, процесса, вещи для субъекта общения. В данном случае ценности общения – это те значимые ориентиры процесса общения, которые определяют не только формальные, но и основные его содержательные характеристики.

Дейл Карнеги в своей работе "Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей" пишет: *"Существует один наиболее важный закон человеческого поведения. Если повинаться ему, мы никогда не попадем в неприятное положение, так как он обеспечит нам бесчисленное количество друзей и постоянное благополучие. Нарушая его, мы немедленно*

попадаем в бесчисленные неприятности. Этот закон гласит: всегда поступай так, чтобы у других создавалось ощущение своей значительности". Эта практическая рекомендация Дейла Карнеги как раз и исходит из того, что **для человека его честь и достоинство являются важнейшими ценностями.**

Если же человек видит высшую ценность только в себе самом, в удовлетворении только своих личных потребностей, если ставит перед собой неблагородные и корыстные цели, если другой является для него только средством для достижения личных целей, то такое общение можно назвать **безнравственным и бескультурным.** Этика межличностного взаимодействия должна отличаться доверием и доброжелательностью, уважением не только к другому субъекту, но и ко всему, что с ним связано – друзьям, интересам, вещам, даже одежде. Это, как правило, проявляется в поступках, взглядах, суждениях, оценках, а также в жестах и мимике.

А как же уважать злого человека или преступника? Конечно, уважать человека вне зависимости от его недостатков и пороков, наверное, невозможно. Мера уважения, безусловно, может меняться, ее диапазон чрезвычайно широк. Но даже порочный человек все-таки является представителем человеческого рода.

Следует помнить, что в пороке другого человека виноват, возможно, не только он, но и его окружение, а может быть, и общество в целом. А если мы не можем уважать того или иного человека, необходимо постараться отнестись к нему по возможности так, чтобы окончательно не убить в нем человеческие качества, стараясь демонстративно не показывать своего негативного отношения к нему и держать себя достойно.

Человеческая жизнь самым непосредственным образом связана с межличностным общением, сфера которого является тем фокусом, где "сливаются" как непреходящие, так и сиюминутные человеческие проблемы. "Загадки" межличностных отношений волнуют, наверное, в той или иной степени всех, и от того, насколько успешно мы их разгадываем, зависят порой наши успехи и неудачи.

Овладеть наукой и искусством общения стремятся, наверное, все культурные люди. Хотя бы подсознательно каждый человек мечтает о том, чтобы всегда свободно чувствовать себя как с "ближними", так и с "дальними", быть всегда желанным, производить приятное впечатление, приносить радость и себе, и окружающим. Как показывает практика, овладеть мастер-

ством жить в гармонии с людьми – дело настолько же сложное, насколько и необходимое: важны не только знание принципов и норм гуманных отношений, правильная оценка людей и обстоятельств, но и умение поступать соответственно этим знаниям и принципам.

Управляя коллективом, следует помнить, что все люди разные, и научится не разъединять, а объединять их в коллектив, руководствуясь знаниями теории межличностного общения, – высокое предназначение менеджера.

Помимо учета индивидуальных особенностей работников менеджеру важно в полной мере учитывать то, какие стадии развития проходит коллектив работников, как создается авторитет руководителя в коллективе, каким образом строятся взаимодействия руководителя коллектива и неформального лидера. Как любой живой организм, коллектив постоянно развивается, проходя в ходе своего развития определенные стадии.

На стадии первичного синтеза коллектив представляет собой группу людей, плохо знающих друг друга и имеющих, в основном, официальные взаимоотношения. Личные связи между людьми выражены слабо или вообще отсутствуют.

На стадии зарождения коллектива моральные и производственные требования диктуются прежде всего руководителем. Он ставит перед коллективом конкретные цели и мобилизует людей на их достижение. Эффективный менеджер знает, что в процессе взаимодействия нужен тщательный контроль за выполнением заданий. И здесь важно обеспечить единство требований по отношению ко всем членам коллектива во избежание появления почвы для возникновения конфликтов и разногласий.

Этап дифференциации коллектива характеризуется тем, что в коллективе происходит постепенное выявление социальных позиций всех сотрудников, выделяются интеллектуальные и эмоциональные лидеры. Внешне это выглядит как постепенное "расщепление" коллектива на небольшие группы. Взаимодействия людей носят скорее личностный характер – это отношения, возникающие на основе личных симпатий и общих интересов. В это время формируется общественное мнение, возникают как положительная, так и отрицательная групповые морали. Возможны соперничество и борьба между лидерами в коллективе.

Основной задачей управления в этот момент является укрепление позиции положительных лидеров в коллективе и опора на них как на свой

управленческий актив. Стиль руководства должен быть гибким и максимально дифференцированным.

На стадии первичной интеграции в развитии коллектива группа во главе с лидером становится доминирующей силой в коллективе. Она формирует общественную мораль, устанавливает производственную дисциплину, способствует стабилизации кадров. Группа является базой самоуправления коллективом. И задача руководителя на этом этапе состоит в том, чтобы не дать коллективу отступить назад в своем развитии. Для этого необходимо укреплять положительное ядро коллектива.

Сотрудники группы "ядро" призваны создавать эстетический, этический и психологический климат в организации.

Высшей фазой развития коллектива является *фаза вторичной интеграции*. Это происходит тогда, когда коллектив становится сплоченной группой сработавшихся людей, когда в нем развиты прогрессивные традиции, когда уже установилось общественное мнение и свой собственный микроклимат. В таком коллективе действуют социальные, этические ценности и нормы, являющиеся "законом" для каждого.

На высшей фазе развития коллектива руководителю важно стать полноправным членом коллектива, жить коллективными интересами. Умение сотрудничать, работать вместе с коллективом выражается и в том, что руководитель знает, какие требования и в какой форме следует предъявлять к сотрудникам в той или иной ситуации и каких результатов можно от них ожидать. Если этому не придать должного внимания, возможно возникновение осложнений во взаимодействиях руководителя и сотрудников, то есть возникновение сначала скрытых, а затем и открытых конфликтов или даже противостояния.

Практика показывает, что хорош тот руководитель, который способен обеспечить хорошую и эффективную работу подчиненных в свое отсутствие. Однако возможно это только при наличии развитых форм самоуправления в коллективе. Для этого нужно обладать необходимым авторитетом, а как известно, авторитет – это общественное признание личности руководителя, положительная оценка коллективом его деловых и этических качеств. Следует отметить, что воздействие авторитета может быть эффективнее чисто административных мер.

Руководитель, заботящийся о своем авторитете, приобретает поддержку своих подчиненных. Если этого нет, ему приходится принуждать

сотрудников к работе, что обычно вызывает сопротивление. Руководитель в этом случае вынужден тратить свою энергию на то, чтобы навязывать свое руководство, ему приходится ставить себя в обособленное положение в коллективе и фактически находиться вне коллектива. В условиях общей демократизации развитие такой ситуации в коллективе может привести к серьезным конфликтам.

Чтобы заслужить уважение коллектива и коллег в процессе коммуникаций, необходимо приобрести авторитет профессиональной и деловой компетентностей. Эрудированный руководитель уверен в себе, способен повести за собой коллектив при решении любых задач. Если говорить о нравственной составляющей, то если человек хочет, чтобы его уважали, следует проявлять уважение первым. Это предполагает взаимосвязь: уважают того, кто сам проявляет это чувство. Уважение к людям всегда основывается на чувстве собственного достоинства каждого.

Но нельзя быть и чрезмерно уступчивым, "добреньким" и "своим в доску". Желание со всеми поддерживать сладкие отношения и для всех быть хорошим может быть расценено как неуверенность в себе и даже как несоответствие занимаемой должности. Однако и нервный, вспыльчивый, легко теряющий самообладание менеджер никогда не будет пользоваться уважением в коллективе.

Следует помнить, что больше всего в коллективе обсуждают своего начальника, обсуждают его поведение, анализируют его действия, обсуждают его личную жизнь, и относиться к этому следует спокойно, думая о своем авторитете.

Важная проблема в управленческом общении – это подбор людей, формирование работоспособного, энергичного коллектива. Что следует учитывать при подборе людей для совместной работы? Трудовой коллектив имеет сложную многоуровневую структуру:

квалификационная структура – это должность, квалификация, стаж работы;

профессиональная структура – это специальность сотрудника;

демографическая структура – это пол, возраст и национальность сотрудника;

социально-психологическая структура – это темперамент и характер каждого сотрудника.

Подбор кадров в организацию должен осуществляться по каждому из названных факторов. Подбор сотрудников с учетом квалификационной

и профессиональной структур следует проводить исходя из проблематики, характера работ, штатного расписания, а главное – тех целей, которые стоят перед организацией.

В настоящее время, когда становится все более распространенной работа по контракту, договору, подбор сотрудников происходит с учетом важности стоящих задач и на определенный период.

Половозрастная и социально-психологическая структуры коллектива подбирается руководителем на основе своего опыта, возможностей, преданности людей делу. Имеются и общие закономерности, "работающие" в любом коллективе. Так, замечено, что в однородных по полу коллективах, только женских или только мужских, конфликты возникают значительно чаще, чем в смешанных.

Социально-психологический климат в смешанных коллективах определяется взаимоотношениями мужчин и женщин. Присутствие мужчин сдерживает и облагораживает женщин, а присутствие женщин в коллективе вызывает у мужчин желание им помогать, тем самым сами собой снижаются агрессивные компоненты в поведении и деятельности. В разнополых коллективах создается повышенный жизненный тонус, актуализируются эмоции, стимулируется соревновательный дух. Особенно важно формирование смешанных коллективов из молодых работников, у которых потребность в общении с лицами противоположного пола наиболее сильно выражена.

В коллективах, где сотрудники имеют различный возраст и опыт работы, отмечается также более высокая трудовая дисциплина и быстрый профессиональный рост.

Для формирования коллектива особую роль играет подбор людей по социально-психологическим характеристикам. Для создания в коллективе разнообразия настроений и профилактики конфликтов подбирать людей необходимо с различными темпераментами, характерами, эмоциональной активностью. Эффективными составленными группами считаются группы, где одни имеют теоретический склад ума, а другие являются хорошими организаторами. Хороший рабочий "тандем" составляют сотрудники, ориентированные на конструктивное мышление и критику.

При формировании групп в коллективе важно также придерживаться оптимальных их размеров. Коллектив сотрудников для высшего уровня управления численностью более 14 – 15 человек становится неуправляемым.

Нетрудно убедиться, что стабильные коллективы, как правило, имеют свои трудовые традиции, свою особую нравственную атмосферу. Здесь важно управление развитием прогрессивных традиций в коллективе. Для этого важно поддержание данных традиций и правил.

Особое значение имеет управленческая этика в коллективе. Роль общения с людьми в деятельности руководителя фирмы велика. В процессе коммуникации он формулирует задания, осуществляет контроль, оказывает содействие и поддержку, обучает и воспитывает. Правильно организовав коллектив, руководитель способен оказывать влияние на своих подчиненных, привлекая их к работе, вовлекая в круг своих интересов. Очень важно при этом соблюдение меры между материальным и моральным поощрением. Не следует строить свои отношения с сотрудниками только на основе материальных стимулов. В этом как раз и заключается содержание управленческой этики. Для поддержания управленческой этики эффективные менеджеры практикуют разные формы психологического воздействия на подчиненных.

Так, широко используя *метод убеждения*, менеджер не просто приказывает, а предоставляет подчиненному определенную информацию, обосновывая ее, чтобы добиться согласия подчиненных с высказанной точкой зрения. Эффективный руководитель обращается к разуму и здравому смыслу людей. Метод убеждения является наиболее эффективным применительно к сотрудникам, имеющим высокий интеллектуальный и образовательный уровни. Убеждение, однако, может не помочь руководителю в тех случаях, когда он общается с людьми, имеющими иные жизненные ценности, а также в тех случаях, где интеллектуальный и профессиональный уровни подчиненных намного ниже уровня подготовки руководителя. Метод убеждения неэффективен и там, где необходимо срочно принять какое-либо решение. Не стоит прибегать к методу убеждения и в том случае, если сам менеджер не владеет словом, его речевая культура низка, когда он не знает методов аргументирования и методов убеждения.

Сообщения *внушающего характера* будут приняты, если руководитель имеет авторитет, популярен и его уважают. Прибегающий к методу внушения управитель должен иметь соответствующие данные: выразительный голос, впечатляющую внешность, хорошую дикцию, наличие риторических навыков и хорошее знание предмета, о котором он говорит.

Успешно применять метод внушения и умение руководителя передавать ощущение силы, авторитета и уверенности в себе помогает высокая

организованность менеджера. Этим методом целесообразно пользоваться в стрессовых ситуациях, при жестком лимите времени. Этот метод неэффективен также в общении с интеллектуальной элитой и людьми, имеющими выраженные способности к лидерству.

Эффективным может быть результат, когда руководитель выступает как образец для подражания. Ведь подчиненные почти всегда перенимают его стиль работы, умение держаться, вести разговор, отношение к работе и даже манеру поведения. А это значит, что управленческая этика предполагает постоянный контроль за своим поведением и внешним видом, постоянную работу над собой, преодоление собственных недостатков, развитие и закрепление положительных качеств.

Метод принуждения основан на использовании руководителем своей власти и выражается в приказах и распоряжениях. В менеджменте данный метод эффективен при нарушениях трудовой дисциплины, невыполнении заданий и т. д. Но неоправданно жесткий административный стиль управления способен вызвать конфликты в коллективе, повышенную текучесть кадров, безразличное отношение работников к своему делу.

В работе с коллективом при формировании в нем этической ауры менеджер обязан в полной мере учитывать специфику и особенности современного управления:

- *стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций, поэтому от менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем;*

- *эрозия традиционных ценностей, которая привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей и требует способности менеджеров четко фиксировать свои личные ценности;*

- *возможность выбора, а это означает, что от менеджера требуется определение как целей выполняемой работы, так и своих собственных целей;*

- *организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю, а поэтому каждый менеджер призван сам поддерживать постоянный собственный рост и развитие;*

- *проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения более ограничены. Отсюда главной чертой*

управленческих навыков становится способность решать проблемы быстро и эффективно;

- *постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимым выдвижение новых идей и постоянное приспособление к изменениям. Руководители должны быть изобретательными и способными гибко реагировать на изменения ситуации;*

- *традиционные иерархические отношения все более затрудняются; эффективное управление связано с использованием навыков воздействия на окружающих без обращения к прямым приказам;*

- *многие традиционные методы управления исчерпали свои возможности, не отвечают потребностям настоящего и будущего. В этой связи требуются новые, более современные управленческие приемы. Менеджеры обязаны осваивать новые подходы в отношении своих подчиненных;*

- *большие затраты и трудности связаны с использованием наемных работников, вот почему от каждого руководителя требуется все более умелое использование людских ресурсов;*

- *возрастающие масштабы изменений требуют развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного "устаревания"; менеджерам требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении обновленных практических навыков; сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Менеджер должен уметь создавать группы, способные становятся результативными в работе.*

Итак, способность эффективно управлять людьми, соблюдая при этом этические требования, основывается:

на способности управлять собой;

на четких личных целях;

на упоре на постоянном личном росте;

на умении решать проблемы;

на изобретательности и способности к инновациям;

на высокой способности воздействия на окружающих;

на знании современных управленческих подходов;

на способности руководить персоналом;

**на умении обучать и развивать подчиненных;
на способности формировать и развивать эффективные рабочие группы.**

Каждая управленческая задача предъявляет конкретные требования, и не все факторы в равной мере относятся к любой ситуации. Но они действительно обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей по отношению к требованиям, предъявляемым к их работе.

К менеджеру же предъявляются большие требования, которые можно удовлетворить только тогда, когда он будет постоянно совершенствоваться. Нужны уверенность в себе и умение видеть новые подходы. Задача менеджера – анализировать свои подходы и способности и научиться действовать по-иному в случае необходимости. А для достижения этой цели необходимы конструктивный ум и кропотливая ежедневная и непрекращающаяся работа над собой, предлагающая составление личного плана действий, состоящего из умений:

выявлять ограничения;

оценивать и обдумывать их;

преодолевать препятствия;

внедрять новые и эффективные методы работы.

Специалистами, занимающимися подготовкой и повышением квалификации менеджеров, разработано много практических методов, помогающих развить и опробовать свой собственный стиль и способности. Непосредственное личное участие, обучение на основе собственного практического опыта – самый плодотворный путь приобретения и успешного применения новых навыков.

Менеджер, владеющий определенными этическими подходами, способен стать опорой для своего подчиненного. Но правда также и в том, что руководитель с неправильными этическими представлениями может причинить значительный вред своим сотрудникам.

Одним из проявлений этичного поведения является деликатность общения.

Деликатность – это особая, свойственная высококонрастным, воспитанным людям **форма проявления корректности, искренности и этичности общения.**

Известный психолог Рубинштейн С. Л. писал: *"Мое отношение к другому человеку должно обезоружить его дурные намерения и поставить*

его в такие моральные условия, при которых лишается почвы и мотива его дурное отношение".

Деликатность – это самый простой рабочий инструмент управленческого общения, посредством которого многое решается.

Деликатность общения неценима для эффективного менеджера, высказывает ли он критические замечания, разбирает ли личное заявление сотрудника, вмешивается ли в служебный конфликт, отдает ли распоряжения. Деликатность поможет с наименьшими морально-психологическими издержками решить поставленные задачи. Особенно высока цена деликатности в работе с женскими и молодежными коллективами.

В управленческой этике в качестве "царствующей" мысли выступает ориентация на личное достоинство людей. И чем глубже проникнет эта моральная позиция в сознание руководителя, тем деликатнее будет его общение с людьми, тем доступнее для него будет его манера поведения.

По мере того, как опытные коммуникаторы осознавали, что идеи индивидуального развития способствуют успеху в управленческом общении, они разрабатывали обучающие программы и тренинги личного роста. И каждый менеджер, участвующий в управленческом общении, понимает, что индивидуальное развитие – это процесс, в рамках которого человек приобретает способность управлять текущими событиями, формировать хорошие и открытые отношения с людьми и последовательно отстаивать свои взгляды, и все это осуществлять деликатно, толерантно и этично.

Заканчивая книгу, авторам видится, что: жизнь – шахматная доска, а игрок, сидящий напротив вас, – время. И если вы не решаетесь сделать ход или делаете его очень медленно, время смахнет ваши фигуры с доски, потому что вы играете с партнером, который не терпит нерешимости.

Раньше вы могли подыскать объяснения, почему не могли заставить жизнь дать то, что вам нужно, но теперь отбросьте все оправдания, они вам больше не нужны. Вы владеете главным ключом, открывающим все двери, – знаниями. Знания – это награда, а награда стоит ваших усилий. Осталось только превратить ваши желания в реальность.

Посвятите свою жизнь непрерывному образованию. Отделите себя в этом от большинства, став человеком, который постоянно совершенствуется и работает над собой больше, чем кто бы то ни было. Принятие такого решения и упорное следование ему обеспечат вам важное преимущество перед всеми на всем протяжении вашей карьеры.

Глоссарий

Абсолютизм (этический) (лат. *absolutus* – безусловный) – методологический принцип истолкования природы нравственности, в соответствии с которым моральные понятия трактуются как извечные и неизменные начала (законы Вселенной, априорные истины или божественные заповеди), не связанные с условиями жизни людей, с их потребностями и историческими законами развития человечества. В отличие от *релятивизма*, который обычно выражал протест против канонизации и догматизации господствующей морали, А. мог иметь двоякий смысл. С одной стороны, его приверженцы часто выступали против относительности и условности господствующей морали, ее беспринципности и подчиненности политическим интересам правящих групп; в противовес деградации нравов привилегированных классов они выставляли непреложные законы морали, которые должны соблюдаться всеми. Но с другой стороны, такая критика господствующей морали не отрицала ее в принципе, а лишь обосновывала представление о ее незыблемости и универсальности. Поэтому абсолютисты приходили иногда к моральному *догматизму* и *ригоризму*.

Автономная и гетерономная этика (греч. *autos* – сам и *nomos* – закон) – тип этической теории, которая обосновывает мораль исходя из ее собственных законов, придает ее принципам самодовлеющий смысл, противопоставит гетерономной этике (греч. *heteros* – другой), объясняющей нравственность из внешнего по отношению к ней начала. Примерами гетерономной этики могут служить *гедонизм*, *эвдемонизм*, *утилитаризм*, согласно которым нравственность имеет производный характер и выводится соответственно из понятий наслаждения, счастья и пользы.

Авторитаризм (лат. *autoritas* – власть, приказание) – одна из форм догматизма в морали, проявляющаяся в способе обоснования нравственных требований. Авторитарное понимание нравственности исходит из того, что высшим или даже единственным обоснованием ее требований является указание на авторитетное лицо, от которого эти требования исходят. Наиболее характерен А. для религиозных учений нравственности, в которых высшим критерием и обоснованием морали является воля Бога.

Авторитет – влияние или способность лидера побуждать других к исполнению возложенных на них обязанностей.

Административная этика – разновидность профессиональной этики, связанная с проблемами государственного управления на всех уровнях, а также с проблемами и спецификой бюрократических организаций.

Апперцепция (от греч. *ad* и *perceptio* – восприятие) – понятие, означающее зависимость восприятия от прошлого опыта субъекта и личностных особенностей его психики.

Аристотель (384 – 322 до н. э.) – древнегреческий философ и ученый-энциклопедист. По мнению А., этика имеет дело с "правильной нормой" поведения, которая обусловлена социальными особенностями и не может быть дедуцирована, подобно положениям теоретических наук, равно как и не может претендовать на всеобщность.

Аскетизм (греч. *asketes* – упражняющийся, подвижник) – моральный принцип, предписывающий людям самоотречение, отказ от мирских благ и наслаждений, подавление чувственных стремлений ради достижения каких-либо социальных целей или нравственного самосохранения. В немистифицированном виде аскетические, то есть физические и психогигиенические правила, направлены на удержание человека от постыдных слабостей (гурманства, лени, сладострастия), укрепление воли, сохранение духовной трезвости и обретение ясности сознания. Однако их формальное исполнение, не подчиненное обязанностям человека по отношению к другим людям, не имеет нравственного смысла.

Безответственное поведение персонала – поведение отдельных сотрудников, которое может подорвать репутацию компании. В. Лоукс, генеральный директор компании *Baxter Travenol Laboratories*, предложил четыре правила, которые оградили бы компанию от безответственного поведения персонала: 1) нанимать следует порядочных людей с безупречной биографией и социальным поведением; 2) следует выработать и довести до сведения всех нормы ответственного поведения; 3) менеджеры не должны устраняться от каждодневной деятельности своей организации; 4) менеджеры должны выполнять функции ролевых моделей, воплощающих идеалы и назначение организации.

БЕНТАМ Иеремия (1748 – 1832) – английский правовед и моралист, теоретический основоположник *утилитаризма*.

Бихевиоризм (от англ. *behaviour* – поведение) – одно из направлений современной психологии, исследующее поведение людей. Выявляются их характерные реакции на те или иные воздействия внешней среды, которые называются стимулами. При этом, по сути, игнорируются процессы, протекающие в сознании людей. Бихевиористы считают, что, изучив характерные реакции людей на те или иные стимулы, можно управлять их поведением. К наиболее видным представителям бихевиоризма относятся Э. Торндайк, Дж. Уотсон, Б. Ф. Скиннер. Представители так называемого необихевиоризма Э. Ч. Толмен и К. Холл пытались объяснить с позиций

бихевиоризма психическую деятельность человека, описать психические процессы, происходящие между внешними воздействиями (стимулами) и реакцией на них человеческого организма. Однако процессы, которые они назвали "незримыми медиаторами", исследовались с помощью тех же объективных показателей, которые используются при изучении доступных внешнему наблюдению стимулов и реакций. Это мало что дало для изучения собственно психических процессов. В результате возобладала позиция традиционного бихевиоризма, представленного в настоящее время, прежде всего, в трудах Б. Ф. Скиннера.

Благо – то, что включает в себе определенный положительный смысл. В более узком, собственно этическом смысле слова понятие Б. синонимично понятию добра (см. *Добро и зло*).

ВЕБЕР Макс (1864 – 1920) – немецкий социолог, философ и историк. В своих исследованиях В. проводил мысль о рациональности как определяющей черте современной европейской культуры. Особый интерес представляют его идеи о рациональной природе человека и организационных структур в силу их значения для принятия управленческих решений. Согласно В., наиболее ярким проявлением рациональности в этике является честность отношений, в особенности между кредитором и должником. В работе "Протестантская этика и дух капитализма" В. обосновывал мысль, что европейский капитализм обязан своим происхождением протестантскому религиозно-этическому комплексу, обеспечившему воспитание таких черт личности, как трудолюбие, бережливость, честность и расчетливость.

Вербальное общение (от лат. *verbalis* – словесный) – словесное, речевое общение.

Власть – в общем смысле способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью какого-либо средства – авторитета, права, насилия. Заслуга обоснования властных полномочий, которыми должны быть наделены руководители организации, принадлежит Г. Саймону. В., по мнению Саймона: 1) определяет круг ответственности исполнителя перед вышестоящим руководителем, и в этом смысле формальная В. допускает применение дополнительных санкций; 2) обеспечивает профессиональную экспертизу всех принимаемых решений путем включения в управленческую иерархию нужных и авторитетных экспертов; 3) обуславливает координацию усилий всех членов организации, то есть признание ими обязательных для них решений и общих целей. Согласно классификации Д. Фрэнча и Л. Рэйвена, имеется пять основных форм В.: 1) В., основанная на принуждении. Менеджер может оказывать влияние на других, если он

контролирует величину или форму наказания, которое может быть к ним применено; 2) В., основана на вознаграждении. Менеджер имеет В. над другим человеком, если этот человек верит, что менеджер может вознаградить его или отказать в этом; 3) экспертная В. осуществляется, когда менеджер воспринимается как носитель специальных и полезных знаний; 4) эталонная В., когда менеджер является непререкаемым авторитетом. Характеристики или свойства менеджера настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же; 5) законная В. основывается на праве человека руководить другими в силу соответствующего положения в организации.

Волюнтаризм (лат. *voluntas* – воля) – субъективный принцип понимания нравственной деятельности; характеристика личной позиции, поступков, взглядов человека, отличающихся откровенным произволом. Как практический принцип поведения, В. выражает точку зрения крайнего индивидуализма и нигилизма и, в конечном счете, ведет к аморализму. Следуя этому принципу, человек должен совершать свой моральный выбор независимо от каких-либо общественных норм и установлений, произвольно определять свою нравственность, руководствуясь лишь собственным усмотрением. В. – крайнее выражение этического *релятивизма*, в основе которого лежит извращенное понимание нравственной свободы человека, самодеятельности и творчества в морали.

Воля – динамическая направленность психической активности человека, диапазон которой – от слабого желания до непоколебимой решительности в достижении поставленной цели. В. проявляется как психическое переживание человека типа "Я должен", "Надо" и т. п. Волевое поведение включает в себя такие факторы, как осознание своих интересов, постановку целей и принятие решений.

Восприятие (в деловом общении) – целостный образ партнера по общению, складывающийся на основе его внешнего вида и поведения. В такого рода восприятии особо выделяется информация, способствующая адекватной оценке личностных свойств деловых партнеров и существующих обстоятельств.

Выбор (моральный) – акт моральной деятельности, выражающийся в сознательном предпочтении определенной линии поведения или конкретного варианта поступка, когда человек должен самостоятельно принять моральное решение в пользу одного из них и нередко вопреки другому (см. *Конфликт моральный*).

Гедонизм (от греч. *hedone* – наслаждение) – широко применявшийся в истории этической мысли способ обоснования морали и истолкования

ее природы и целей. Все содержание разнообразных моральных требований Г. сводит к общей цели – получению наслаждения и избежанию страдания. Эта цель рассматривается как основное движущее начало в человеке, заложенное в него природой и, в конечном счете, определяющее все его действия. Как принцип нравственности, предписывающий людям стремление к земным радостям, Г., как и *эвдемонизм*, противоположен *аскетизму*.

Гештальт-психология (от нем. *Gestalt* – форма, организация, образ, структура) – представители этого направления в современной психологии, а именно немецкие ученые М. Вертгеймер, В. Келлер и др., в отличие от бихевиористов, главное внимание обращают на внутреннюю психическую деятельность человека. Они обосновывают целостный характер психологического восприятия человеком явлений действительности. Как утверждают представители гештальт-психологии, любой образ человек видит как целостную фигуру. Если в данной фигуре он не видит каких-то частей, то достраивает их в своем воображении. Учение о целостном и организованном характере человеческого мышления весьма важно для его понимания и уяснения его роли в практической деятельности людей, в том числе в деловом общении.

Гуманизм (от лат. *humanus* – человеческий, человечный) – исторически изменяющаяся система воззрений, признающая ценность человека как личности, его право на свободу, счастье, развитие и проявление своих способностей, считающая благо человека критерием оценки социальных институтов, а принципы равенства, человечности, справедливости – желаемой нормой отношений между людьми.

Гуманистическая психология (от лат. *humanus* – человеческий, человечный) – направление в современной психологии, в рамках которого исследуются возможности реализации личности в обществе, ее самоактуализации. Анализируются психические переживания личностью данного процесса. Один из основоположников данного направления американский психолог А. Маслоу представил процесс самоактуализации личности как последовательное удовлетворение ее потребностей, представленных в определенной иерархии, высшей точкой которой являются ее потребности в самовыражении. Другой видный представитель данного направления американский психолог К. Роджерс утверждает, что любая личность обладает концепцией собственного "Я". Ее представления о том, как она может реализовать себя в общении с другими людьми, составляют ее "реальное Я", которое старается приблизиться к ее же "идеальному Я", то есть к ее представлениям о том, кем бы ей хотелось стать. Для того чтобы

достичь своего "идеального Я", личность использует соответствующие условия социальной среды. Усвоение положений гуманистической психологии способствует правильному нахождению личностью путей и способов реализации своих способностей и своего утверждения в обществе.

Делегирование полномочий – управленческий прием, заключающийся в передаче подчиненным части обязанностей, прав и соответствующей ответственности из сферы действий руководителя.

Деловое пространство – это область, в рамках которой возможно достижение соглашения.

Деонтическая этика (этика долга) – направление этики, исходящее из приоритета внутренних мотивов, а не из последствий действия, как, например, в *утилитаризме*. С точки зрения Д.э., действие является морально оправданным для данного лица в том и только в том случае, если причина, по которой осуществляется это действие, такова, что указанное лицо желало бы, чтобы все прочие лица в данной ситуации действовали так же. Обоснование Д.э. дано в работах немецкого философа *И. Канта*.

Деятельностный подход (в психологии) – методологический принцип, согласно которому мышление человека представляет собой процесс его умственной деятельности по духовному освоению действительности, переводу внешней предметной деятельности во внутренний идеальный план (интериоризация). При этом мышление предстает как единство отражения и творчества. Это значит, что в мышлении осуществляются творческое воспроизведение человеком внешнего мира и творческое отношение к нему через призму потребностей и интересов человека. Этот подход глубоко разработан в трудах российских психологов: Рубинштейна С. Л., Выготского Л. С., Леонтьева А. Н. и др.

Диалог (от греч. *dialogos*) – форма устной речи, разговор двух или нескольких лиц. В деловом общении представляет собой взаимный обмен информацией и учет каждым его участником психических состояний собеседников и их интересов.

Дистресс – чрезмерное напряжение организма, понижающее его возможность адекватно реагировать на требования внешней среды.

Добро и зло – нормативно-оценочные категории морального сознания, в предельно обобщенной форме обозначающие, с одной стороны, должное и нравственно-положительное благо, а с другой – нравственно-отрицательное и предосудительное в поступках и мотивах людей, в явлениях социальной действительности.

Добродетель – понятие нравственного сознания, являющееся обобщенной характеристикой положительных устойчивых моральных качеств

личности (группы лиц, класса, общества) и указывающее на их моральную ценность.

Долг – одна из основных категорий этики, общественная необходимость, выраженная в нравственных требованиях в такой форме, в какой они выступают перед определенной личностью. Категория Д. тесно связана с другими понятиями, характеризующими моральную деятельность личности, такими, как ответственность, самосознание, совесть, мотив.

Доминанта (от лат. *dominans* – господствующий) – психофизиологический фактор, определяющий в течение того или иного времени направленность мышления, поведения и деятельности человека. Учение о доминанте, базирующееся на данных физиологии, разработал и обосновал русский ученый Ухтомский А. А. "Доминанта, – писал он, – есть очаг возбуждения, привлекающий к себе волны возбуждения из самых разных источников". И как таковая она "является физиологической основой акта внимания и предметного мышления". Ухтомский характеризовал Д. как "определитель поведения". Он показал, что Д. не только обуславливает направленность мышления человека, но и обеспечивает проявление его инстинктов. В конечном счете она определяет направление его деятельности.

Домострой – русский средневековый сборник нравоучительных, хозяйственных, бытовых правил и наставлений, служивший эталоном поведения православного человека в различных областях деятельности: управлении домом, торговлей, отношении к государству и т. д.

Достоинство – понятие морального сознания, выражающее представление о ценности всякого человека как нравственной личности, а также категория этики, которая означает особое моральное отношение человека к самому себе и отношение к нему со стороны общества, в котором признается ценность личности. Д. наряду с *совестью* и *честью* является одним из способов осознания человеком своей ответственности перед собой как личностью. От самого человека зависит, насколько высоко он будет нести свое Д. и осуществлять человеческое назначение.

Избирательная этика – соблюдение этических норм и правил только с определенными – "своими" – людьми. В отношении "чужих" допускается нарушение этических стандартов.

Индивидуальность – совокупность неповторимых, уникальных свойств данного человека, отличающих его от других людей. В социальной психологии – противоположность уникальных психических характеристик человека групповым (коллективным).

Инновационная активность (от англ. *innovation* – нововведение) – управленческая деятельность, учитывающая потребность рыночной экономики в непрерывном обновлении товаров, услуг, технологий и т. д., которая проявляется в стремлении побеждать в конкурентной борьбе за счет новизны, совершенства и качества продукции, в поддержке творческих, инициативных сотрудников, в готовности к организационным переменам, к "ломке" управленческих структур в ответ на колебания рынка и др.

Инстинкт (от лат. *instinctus* – побуждение) – совокупность врожденных физиологических и психических реакций организма на внешние и внутренние раздражения. Проявляется как сложный безусловный рефлекс (пищевой половой, хватательный, оборонительный и др.). Английский психолог Мак-Даугалл обосновал теорию инстинктов социального поведения людей. На роль врожденных инстинктов в социальном поведении людей указывали также немецкий психолог В. Вундт и американский психолог У. Джеймс, который отводил инстинктам руководящую роль в определении человеческого поведения и душевных процессов. Американский социолог Ф. Т. Гиддингс указывал на существование групповых инстинктов, или "инстинктов ассоциации", формирующихся на сознательном и подсознательном уровнях. Глубокая разработка теории инстинктов содержится в работах австрийского психолога З. Фрейда и его последователей.

Интеллект (от лат. *intellectus* – рассудок, разум) – человеческая способность мыслить, рационально познавать мир.

Интеракционизм – одно из направлений современной социальной психологии. В рамках этого направления, представленного больше американскими учеными, исследуется влияние на поведение и деятельность людей: 1) определенных символов или "знаковых систем", в качестве которых могут выступать вербальные и невербальные средства общения (Т. Мид, А. Роуз, Т. Шибутани и др.); 2) социальных ролей (Т. Сорбин, Р. Липтон, Э. Гоффман и др.); 3) референтных групп, то есть групп, мнение и социальные установки которых значимы для того или иного человека (Р. Мертон, Г. Хаймен, М. Шериф и др.);

Интерес (от лат. *interest* – быть между, иметь значение, важно) – побудительная сила деятельности людей. В современной науке термин "интерес" употребляется чаще всего в двух значениях: 1) направленность внимания субъекта на что-либо, его субъективная заинтересованность в чем-то; 2) выгода, польза, то есть то, что объективно в интересах того или иного субъекта (личности, социальной группы, класса, нации и т. д.), даже если он этого не осознает. Отсюда задача, стоящая перед любым субъектом – осознать свои подлинные объективно данные интересы в той

или иной социальной ситуации. В зависимости от глубины их осознания возникающая в сознании субъекта заинтересованность будет либо соответствовать его объективным интересам (тому, что объективно выгодно ему), либо нет.

Интерииоризация (от лат. *interior* – внутренний) – формирование умственных действий человека путем усвоения им содержания и форм его предметной деятельности. Перевод внешней орудийной деятельности человека в его внутреннюю, мыслительную деятельность.

Интуиция (от лат. *intuitio* – созерцание) – внутреннее созерцание. По определению видного теоретика интуиции, французского мыслителя А. Бергсона она проявляется как внутреннее познавательное чувство и как подсознательное мышление, способность постижения истины путем непосредственного ее усмотрения без обоснования с помощью доказательств.

Исходя из этого, выделяют истинную и ложную (иллюзорную) субъективную заинтересованность того или иного человека или другого субъекта.

КАНТ Иммануил (1724 – 1804) – немецкий философ и ученый, родоначальник немецкой классической философии. В основе этического учения К. лежит сложившееся под влиянием Ж.-Ж. Руссо убеждение в том, что всякая личность – самоцель, и ни в коем случае она не должна рассматриваться как средство осуществления каких-либо задач, хотя бы это были задачи всеобщего блага. Основным законом этики К. провозгласил формальное внутреннее повеление – *категорический императив*. При этом К. стремился строго отделить сознание нравственного долга от чувственной эмпирической склонности к выполнению нравственного закона: поступок будет моральным только в том случае, если он совершается единственно из уважения к нравственному закону. В случае конфликта между чувственной склонностью и нравственным законом К. требует безусловного подчинения нравственному долгу.

Карта этики – набор этических правил и рекомендаций, конкретизирующий этический кодекс (см. *Кодекс этический*) корпорации для каждого сотрудника компании. Содержит также имя и телефон консультанта компании по этическим вопросам. Данный метод активно применяется в японских компаниях.

Когнитивная психология (от лат. *cognitio* – познание) – направление в современной психологии. Его представители Дж. Келли, Ж. Пиаже, Дж. Роттер и др. исходят из того, что главную роль в поведении людей играет их сознание, познавательная способность и мышление. Особое значение придается воображению, понятиям, суждениям, умозаключениям.

Кодекс этический (лат. *codex* – книга) – свод нравственных норм, предписываемых к исполнению. В современных условиях основные принципы и правила делового поведения формулируются в К.э. В литературе обычно выделяют корпоративные, профессиональные, национальные и всемирные К.э. Корпоративный К.э. обычно включает положения, отражающие принципы данной корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам, обязательства по охране окружающей среды и т. п. Существуют несколько типов корпоративных К.э.: а) регулятивный документ с детально разработанными правилами, включая санкции, предусмотренные в случае нарушения кодекса; б) краткий кодекс, включающий абстрактные положения о ценностях, философии, целях корпорации; в) подробный кодекс социальных обязательств фирмы перед вкладчиками, сотрудниками и т. д.

Коллективная рефлексология – наука о коллективной психике людей, ее естественных и социальных основах. Создатель данной науки русский ученый Бехтерев В. М. подробно проанализировал влияние "социальной психики" на поведение людей и отношения между ними. Он исследовал такие проявления коллективной психики, как взаимовнушение, взаимоподражание и взаимоиндукция, развитие коллективных движений по типу сочетания рефлексов, коллективные наследственно-ограниченные рефлексы и др. По Бехтереву, "коллективные рефлексы" проявляются в коллективных наблюдениях, коллективных инстинктах, коллективных эмоциях, коллективном сосредоточении и т. д. Указывается на "энергетическое психологическое поле", в котором люди воспринимают друг друга и реагируют на те или иные явления. Эти и другие положения коллективной рефлексологии существенно углубили и конкретизировали научные представления о функционировании коллективной (групповой) психики людей.

Коллективное бессознательное – в учении К. Юнга это такая психическая система, которая имеет "коллективную, универсальную и безличную природу, идентичную у всех индивидов". По Юнгу, к. б. обязано своим существованием исключительно механизму наследственности, оно не основано на личном опыте и не развивается индивидуально, а его содержание представлено в основном архетипами, буквально – предшествующими формами психической деятельности, которые лишь вторичным образом становятся осознаваемыми. Коллективное бессознательное присуще психике различных групп людей, в том числе этнических общностей и составляет глубинный пласт "психологии народов". Оно так или иначе проявляется в психике людей как общее в отдельном.

Комитет по этике – временное или постоянное подразделение организации, состоящее, как правило, из руководителей высшего уровня и специалистов по этике и призванное вырабатывать этическую политику организации, а также решать конкретные этические проблемы данной организации.

Коммуникация (от лат. *communico* – соединяю, сообщаю) – общение, передача информации. Коммуникация в деловом общении есть обмен информацией, значимой для участников общения.

Конгруэнтность (от лат. *congruens* – совпадающий) – понятие, играющее важную роль в гуманистической психологии К. Роджерса, в трактовке которого оно означает "соответствие опыта, осознания и сообщения". Чем больше люди убеждаются в том, что сообщения каждого из них соответствуют имеющемуся опыту и его правильному осознанию, тем больше будет их доверие друг другу и удовлетворение общением между собой. В более узком понимании понятие означает соответствие невербального поведения партнеров их речевым высказываниям. Несоответствие в этом является сигналом лжи.

Консалтинг (этический) – разновидность консультирования, направленная на решение этических проблем организации внешними независимыми экспертами.

Консьюмеризм – организованное движение граждан и государственных органов, направленное на защиту прав и повышение влияния покупателей на продавцов продуктов.

Конфликт (моральный) – специфическая ситуация морального выбора, в которой принимающий решение человек констатирует в своем сознании противоречие: осуществление каждой из выбранных возможностей поступка во имя какой-либо нравственной нормы одновременно ведет к нарушению другой нормы, представляющей для данного человека определенную нравственную ценность.

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – высшая степень развития социальных противоречий, острое столкновение противоположно направленных мнений, позиций, сил. В деловом общении конфликты возникают, как правило, на уровне межличностного общения партнеров. Выделяют объективную и субъективную стороны конфликтов. Первая представляет собой те объективные обстоятельства, в связи с которыми и по поводу которых возник конфликт, вторая – сознание и воля участников конфликта. Существуют разные виды конфликтов и способы их разрешения.

Конфликт интересов – возникает, если у человека есть личная или семейная финансовая или иная заинтересованность в какой-либо

иной организации, которая может получить выгоду от решений, принимаемых этим сотрудником при исполнении им служебных обязанностей, либо от осведомленности сотрудника относительно действий организации или ее планов на будущее.

Конформизм (лат. *conformis* – сообразный) – социальная ориентация, складывающаяся в результате не самостоятельных решений (или полного участия в решении) общественных и нравственных проблем, а пассивного, приспособительного принятия существующего порядка вещей. Конформист не вырабатывает собственной моральной позиции при решении объективных задач, а приспосабливается к тем стандартам и канонам поведения и сознания, которые обладают наибольшей силой давления на него, то есть навязываются ему явно (путем принуждения) либо неявно (внушением, через традицию или другим путем).

Корпоративная социальная ответственность – в отличие от юридической подразумевает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организаций. К проявлениям социально ответственного поведения относятся: благотворительность; развитие социальных программ, направленных на поддержку местного сообщества; дополнительное (сверх предусмотренного законом) информирование заинтересованных лиц о продукции компании; добровольное снятие своей продукции в случае ее возможной опасности для потребителя и др.

Лидер (от англ. *leader* – ведущий, руководитель) – человек, обладающий наибольшим авторитетом и влиянием в группе, организации, политической партии, государстве. Выделяют формальных и неформальных лидеров. Деятельность первых регламентируется определенными формальными актами – законодательными, программными, уставными и т. д. – в соответствии с их государственным, партийным или другим статусом. Деятельность неформальных лидеров официально не регламентируется. Их влияние на людей основывается на их личных качествах, авторитете, умении убеждать своих сторонников, завоевывать их доверие и симпатии, вести их за собой. В деловом общении могут действовать как формальные, так и неформальные лидеры.

Личность – характеристика социальной природы и сущности человека, совокупность его социальных качеств как субъекта деятельности, мышления, общественных отношений и межличностного общения.

Манипулирование – использование неэтичных средств и методов мотивации сотрудников (обман, сокрытие информации и подлинных намерений, силовое давление и др.).

Манипулирование в общении – скрытое психологическое воздействие на человека, меняющее его поведение в заданном направлении и обеспечивающее воздействующей стороне различные преимущества.

Межличностное общение – общение между отдельными личностями, обусловленное обстоятельствами природной и социальной среды, а также личными мотивами, проявляющимися в соответствующих потребностях, интересах, целях и идеалах тех или иных людей. Межличностное общение, как правило, эмоционально окрашено. Оно касается всех сторон жизни людей. В их межличностном общении так или иначе проявляется вся система существующих общественных отношений, в том числе экономических, политических, правовых, нравственных, эстетических, религиозных и др.

Механизмы психологической защиты – в современной психологии трактуются как способы сохранения человеком своего душевного равновесия. Они проявляются, в частности, как тенденция человека сохранить привычное мнение о себе, отторгая или искажая неблагоприятную информацию, разрушающую это мнение. Ряд механизмов психологической защиты глубоко проанализирован в работах З. Фрейда. В современной психологии описаны такие механизмы психологической защиты, как отрицание, вытеснение, проекция, идентификация, рационализация, замещение, включение, изоляция и др. В деловом общении эти механизмы психологической защиты действуют постоянно.

Микросреда – та часть природной и социальной среды, с которой непосредственно взаимодействуют личность или другие субъекты в процессе своей жизнедеятельности.

Многомерные модели стилей руководства – способы теоретической реконструкции действий руководителя, учитывающие одновременно ряд критериев оценки его поведения; при этом каждый критерий должен измеряться независимо от других (ориентация на производственную задачу или на человека, систему ценностей, способы принятия решений, разрешения конфликтных ситуаций и т. д.). Общим итогом построения таких моделей стал вывод о том, что эффективность руководства зависит от множества переменных, и, следовательно, совершенствовать его можно, меняя любую из них.

Мораль (от лат. *moralis* – нравственный, *mores* – нравы) – предмет изучения *этики*, форма общественного сознания, общественный институт, выполняющий функцию регулирования поведения человека.

Мотивы поведения (от лат. *moveo* – двигаю) – побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей человека; определяют активность субъекта и направленность его деятельности.

Наилучшая альтернатива – мера, которая способна защитить участников делового контакта от принятия нежелательного соглашения и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно было бы пойти.

Невербальное общение – несловесная сторона общения с помощью мимики, визуальных контактов, жестов и т. д.

Нерефлексивное слушание – умение молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Применяется в случаях, когда говорящий испытывает трудности в формулировании своих мыслей, либо слишком эмоционален, или же не проявляет интереса к замечаниям слушающего его партнера. Общение определяется в психологии как взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене информацией познавательного, эмоционально-оценочного или другого характера.

Нигилизм (моральный) (от лат. *nihil* – ничто) – принцип, характеризующий отношение человека к нравственным ценностям общества; означает отрицание общих для всех моральных норм, принципов и идеалов (в этом отношении он близок к моральному *релятивизму* и в своем крайнем выражении переходит в *цинизм* и аморализм), непризнание любых общественных авторитетов.

Норм-утилитаризм – разновидность *утилитаризма*, ограничивающая сферу действия законов утилитаризма некоторыми нормами морали.

Нравственная слабость – неспособность человека совершить поступок, признаваемый им морально правильным.

Обучение этичному поведению – совокупность приемов и методов повышения этического уровня сотрудников организации.

Общение деловое – вид общения, определяющим содержанием которого выступает совместная деятельность людей, их общее дело. Основные особенности делового общения: 1) партнер выступает как личность, значимая для других партнеров; 2) общающихся отличает достаточное понимание в вопросах дела; 3) основная задача – деловое сотрудничество.

Социальная ответственность и этика – один из аспектов сложной взаимосвязи бизнеса и общества. Концепция социальной ответственности бизнеса исходит из того, что менеджмент – это не только экономический институт, ориентированный исключительно на получение прибыли, но и часть общества, и по этой причине он ответствен перед обществом. Для того чтобы не допускать этически неприемлемого поведения руково-

дителей, в практике менеджмента используются в настоящее время среди прочих следующие критерии подбора управленческих кадров: 1) принимать на работу следует только "правильных" людей. Брать людей с запятанной биографией – это всегда крупный этический риск; 2) разрабатывать и доводить до сведения сотрудников нормы ответственного поведения и меньше времени уделять формальным правилам; 3) менеджеры не должны стоять в стороне от ежедневной жизни своей организации, не контактируя с сотрудниками, конкурентами и другими группами, входящими в сферу их интересов; 4) менеджеры должны выступать в качестве ролевых моделей, предписывать и демонстрировать свои представления о том, как надо работать.

Официальная идеология – общепринятые взгляды, составляющие значительную часть системы понятий данной группы, однако не оказывающие заметного воздействия на групповые ценности и действия. Имеет влияние на нравственные ценности или поведение.

Оценка (моральная) – одобрение или осуждение моральным сознанием различных явлений социальной действительности, при котором оно устанавливает соответствие или несоответствие поступка, а также мотива или поведения в целом, черт характера личности, общественного образа жизни определенным моральным требованиям.

Партнер – участник совместной деятельности в экономической сфере, в производстве, торговле, сбыте, совместном предпринимательстве.

Поведение (моральное) – совокупность поступков человека, имеющих нравственное значение, совершаемых им в относительно продолжительный период в постоянных или изменяющихся условиях.

Поступок – элемент нравственной деятельности; действие, рассматриваемое с точки зрения единства мотива и последствий, намерений и дел, целей и средств.

Потребитель – лица или организации, потребляющие продукты чьей-либо деятельности или чьего-либо производства. В этой роли может выступать предприниматель.

Потребности – проявления объективной необходимости. Субъективно переживаются как внутренние побуждения человека к потреблению тех или иных материальных или духовных благ или же к творческой деятельности, а также к общению с другими людьми и т. д.

Права потребителей – закрепленные в законодательных актах и общественном мнении нормы отношений бизнеса и потребителей.

Прагматизм (от греч. *pragma* – действие, практика) – направление в философии морали, распространенное в США с начала XX в. вплоть до 1960-х годов. Основу этического учения П. заложил У. Джемс, сформулировавший два его исходных принципа: добро есть то, что отвечает какой-либо потребности; каждая моральная ситуация неповторима и поэтому всякий раз требует совершенно нового решения. По существу прагматисты отрицают возможность теоретического рассмотрения практических жизненных проблем. На словах прагматисты придают большое значение разуму в решении вопросов морали. Но с их точки зрения, с помощью разума может решаться лишь вопрос о выборе средств и методов достижения поставленных целей. Сами же цели не могут якобы обосновываться разумом, вообще вопрос о них выходит за границы этики и нравственности.

Принципиально новое решение – один из вариантов переговорного решения, при котором интересы каждой из сторон максимально удовлетворяются.

Принципы (моральные) (от лат. *principium* – основание) – одна из форм нравственного сознания, в которой моральные требования выражаются наиболее обобщенно. Если норма предписывает, какие конкретно поступки человек должен совершить, а понятие "моральные качества" характеризует отдельные стороны поведения и черты характера личности, то П. в общей форме раскрывают содержание той или иной нравственности, выражают выработанные в моральном сознании общества требования, касающиеся нравственной сущности человека, его назначения, смысла его жизни и характера взаимоотношений между людьми.

Принципы психологии – основополагающие положения, на которых строятся все подходы к анализу психических явлений и выводы из него. Важнейшими принципами психологии являются: 1) принцип причинности, то есть причинной обусловленности психических явлений объективными и субъективными факторами; 2) принцип системности, согласно которому психика людей представляет собой более или менее устойчивую систему психических элементов; 3) принцип развития души – признание того, что психика людей постоянно развивается под влиянием способствующих условий социальной жизнедеятельности людей.

Профессиональная этика (мораль) – подразумеваемый или конкретно определенный набор моральных норм, служащий руководством поведения в той или иной профессиональной деятельности.

Психика человека (от греч. *psychikos* – душевный) – совокупность всех присущих человеку психических процессов, так или иначе отражающих объективную природную и социальную действительность. З. Фрейд обосновал наличие таких областей психики человека, как сознательное, бессознательное и предсознательное. Сознательное – это, прежде всего, отражение человеком действительности в системе осознанных представлений и логических понятий. Бессознательное – это, например, скрытые представления, присутствие которых человек не осознает, а также разного рода инстинкты и другие неконтролируемые сознанием проявления психики, которые в той или иной степени воздействуют на поведение человека. Предсознательное находится как бы между сознательным и бессознательным, выступает как связывающий их посредник, цензор, который на основе принципа реальности оценивает уместность и возможность выполнения того или иного действия, мотивированного потребностями бессознательного. Пройдя такого рода цензуру, психические элементы получают вербальное (словесное) оформление, и только после этого они могут перейти в сознание.

Психоанализ – концепция австрийского ученого З. Фрейда и его последователей. Обосновывается положение о том, что на поведение человека оказывают влияние не только его рациональное, логическое мышление, но и иррациональные проявления его психики, в том числе разного рода психические импульсы и влечения человека, а также инстинкты, прежде всего, инстинкт самосохранения и половой инстинкт. По Фрейду, психо-сексуальная энергия человека (*libido*) определяет основные мотивы поведения людей – женщин и мужчин. Большое значение он придавал так называемой сублимации – процессу превращения *libido* в энергию деятельности, в том числе творческой. "Работать и любить" – таковы, по Фрейду, основные стремления здорового взрослого человека. Последователи Фрейда – А. Адлер, К. Хорни, Э. Фромм, В. Райх, Г. Маркузе и некоторые другие, не отрицая основных положений психоанализа, гораздо большую роль отводят социальным факторам в обосновании мотивов поведения и деятельности людей.

Психодиагностика – область психологии, в рамках которой разрабатываются методы выявления и измерения индивидуально-психологических особенностей личности, ее психических свойств и способностей психологического общения с другими людьми.

Психология личности – основная категория психологической науки, прежде всего общей психологии, изучающей все проявления психики людей. Отражает содержание психической деятельности личности, ее психических свойств и состояний.

Психология масс – учение о проявлениях психики различных масс людей, будь то обыкновенная толпа или парламентское собрание, разного рода касты, секты и пр. Это учение сформировалось благодаря трудам французских мыслителей Г. Тарда и Г. Лебона, итальянца С. Сигеле, а также ряда ученых других стран, в том числе России. Г. Лебон писал, что "эра толпы" наступает в переходные и в то же время нестабильные периоды развития общества, когда рушится одна цивилизация и утверждается другая. При этом подчеркивал, что психологические характеристики толпы в корне отличаются от психологических характеристик составляющих ее людей. Он указывал на импульсивность и раздражительность толпы, ее податливость внушению, нетерпимость, авторитарность, консерватизм, другие негативные свойства. В работах Тарда раскрываются психологические механизмы подражания в массовом сознании, происходящего на сознательном и подсознательном уровнях. Сигеле, опираясь на работы Тарда, исследовал коллективную психологию толпы, формирующуюся на основе подражания людей друг другу. Он указывал на заразительность как свойство психологии толпы и ее неистовство. Русские мыслители П. Лавров и Н. Михайловский дали глубокую характеристику взаимодействия личности и толпы.

Психология народов – учение о "духе народа" как духовного целого. Это учение обосновали немецкие мыслители Х. Штейнталь, М. Лацарус и В. Вундт. Речь шла о том, чтобы "познать дух народа, как познала индивидуальная психология дух индивидуализма", и тем самым открыть "законы человеческого духа". Наиболее глубокими проявлениями "народного духа" они считали язык народа, его обычаи, мифы и религии, а также народное творчество, письменность, искусство. По их мнению, дух народа глубоко коренится в психике каждого принадлежащего ему человека и в немалой степени определяет его поведение.

Психология общения – раздел общей и социальной психологии, раскрывающий психологические механизмы общения людей, прежде всего, стимулы и мотивы общения, его способы и формы, складывающиеся стереотипы и "технологии" общения. В конечном счете, речь идет об оптимальных психологических принципах, способах и формах общения людей.

Психология рабочей группы – система общих психологических свойств рабочей группы (коллектива), выработанных в процессе совместной деятельности и постоянного общения между собой относящихся к ней людей. Характерными элементами психологии рабочей группы являются сформированные в ней общие мотивы деятельности, ее групповые интересы и цели. Все это характеризует рабочую группу как самостоятельного субъекта производственной деятельности, а также духовную атмосферу в ней.

Пуританство (от англ. *puritan*, от позднелат. *puritas* – чистота) – стиль жизни и деятельности личности, проистекающий из неукоснительного следования системе взглядов, элементами которой являются *аскетизм*, фетишизация строгости нравов, патриархальное отношение к вопросам семьи и брака. В историческом плане этот термин происходит от названия религиозно-политического, радикально-реформационного движения в Англии XVI – XVII вв., известного как пуританизм. Для пуританской этики характерна проповедь накопительства, бережливости, крайнего ограничения потребностей, фанатическое отрицание роскоши и расточительства, пышных церемоний и празднеств, абсолютизированная строгость моральных и нравственных норм, мелочная регламентация жизнедеятельности индивида.

Рационализм (этический) (от лат. *rationalis* – разумный) – методологический принцип, лежащий в основе многих теорий морали. Как и в философии, Р. в этике выражается в попытках создать всеобщую дедуктивную систему нравственности, построенную в порядке общности входящих в нее понятий и представлений, найти универсальный моральный принцип, из которого можно было бы логически вывести все конкретные требования нравственности применительно к различным ситуациям.

Резюмирование (от фр. *resume*) – подведение итогов беседы, соединение ее фрагментов в единое смысловое целое. Применяется в ходе и в конце беседы, заседаний, телефонных разговоров.

Релятивизм (этический) (от лат. *relativus* – относительный) – методологический принцип истолкования природы нравственности, лежащий в основе многочисленных западных этических теорий; выражается в том, что моральным понятиям и представлениям придается относительный, изменчивый и условный характер. Релятивисты видят лишь то, что нравственные принципы, понятия добра и зла различны у разных народов, социальных групп и отдельных людей, определенным образом связаны

с интересами, убеждениями и склонностями людей, ограничены в своем значении условиями места и времени. В этическом Р. часто выражалось стремление определенных социальных групп подорвать или ниспровергнуть господствующие формы нравственности, которым придавался абсолютный и догматический смысл (см. *Абсолютизм*).

Рефлексивное слушание – активное слушание собеседника, постоянное реагирование на его речь. Уместно, когда необходимо уточнять смысл того, о чем говорит собеседник. Применяются следующие формы уточнения: вопросы говорящему, просьба повторить фразу, перефразирование, резюмирование.

Ригоризм (от лат. *rigor* – строгость) – разновидность *формализма* в морали; моральный принцип, характеризующий способ выполнения требований нравственности, заключающийся в строгом и неуклонном соблюдении определенных нравственных норм безотносительно к конкретным обстоятельствам, в безусловном повиновении долгу даже вопреки целесообразности, интересам людей и общества. Р. часто связан с фанатизмом, *аскетизмом* и иногда перерастает в моральное ханжество и фарисейство.

Ролевое поведение (от фр. *role* – значение, род, степень участия лица в каком-либо деле) – поведение, заданное той или иной социальной ролью. Подобная роль нередко трактуется как динамическая характеристика статуса человека или социальной группы, как способ поведения, задаваемый обществом. В деловом общении ролевое поведение партнеров определяется их положением в системе существующих экономических отношений, что прямо влияет на их деловые отношения.

Самоактуализация – основополагающая категория гуманистической психологии А. Маслоу и К. Роджерса. Отражает процесс реализации личностью своих способностей с целью сохранить жизнь, сделать себя более сильной, а жизнь – более удовлетворяющей ее.

Самосознание – осознание человеком самого себя, своих природных и социальных способностей, а также своего места, роли и значения в системе отношений с другими людьми и обществом.

Сексуальные домогательства – представляют собой неспровоцированные сексуальные притязания, попытки добиться благосклонности и другие словесные и физические действия сексуального характера, обращенные на работника, которые оказывают влияние на его (ее) дея-

тельность и дальнейшую карьеру. Исследования показывают, что чаще всего С.д. направлены от начальника к подчиненному.

Синхронность (от греч. *synchronismos* – одновременность) – явление, в котором события, происходящие во внешнем мире, совпадают по смыслу, а не по причинной связи с психологическим состоянием субъекта.

Ситуационные модели стилей руководства – способы построения алгоритмов действий руководителя, исходящие из признания зависимости последних не столько от личности руководителя, сколько от различных факторов, обобщенно называемых "производственной ситуацией". В перечень таких факторов входят: зрелость и квалификация исполнителей, привычность или нестандартность производственной задачи, возможности контроля за подчиненными, стимулирования их активности и др.

Скептицизм (греч. *skeptikos* – разглядывающий, расследующий) – 1) моральный – воззрение на человека и общество, так или иначе отрицающее их моральные возможности, отрицающее их нравственную дееспособность; 2) этический – воззрение на природу моральных представлений, отрицающее их объективную значимость и познавательный характер.

Служебное разоблачение – информирование сотрудником организации вышестоящих органов об имеющихся в организации нарушениях.

Совесть – категория этики, характеризующая способность личности осуществлять моральный самоконтроль, самостоятельно формулировать для себя моральные обязанности, требовать от себя их выполнения и производить самооценку совершенных поступков.

Солидарные действия – действия, основанные на единомыслии, общности интересов и совместной ответственности. Их глубокая характеристика дана в работах русских мыслителей П. Лаврова и Н. Михайловского, которые пытались открыть законы солидарных действий людей. Они характеризовали солидарность как общность привычек, интересов и убеждений. Стремление к солидарным действиям является важным элементом повышения эффективности делового общения.

Социальная ответственность и цели – постановка целей организации как исходный момент в рассуждениях о социальной ответственности бизнеса. В конечном счете, цели, суть, факторы, которые позволяют нам непосредственно понять ценности и приоритеты, стоящие перед организацией. К числу важнейших целей организации относятся задачи юридического, технического, персонального и социального характера, но

в первую очередь – получение прибыли. Руководители, стремящиеся создать эффективно действующую организацию, должны иметь в виду все эти цели, а не только получение прибыли, так как, игнорируя вторичные, но не менее важные цели, нельзя достичь и первичной цели – прибыльности.

Социальные ревизии – один из способов повышения характеристик этичности поведения руководителей и рядовых работников организации. С. р. существуют для оценки и составления отчетов о социальном влиянии действий и программ организации. Сторонники С. р. полагают, что отчеты такого типа могут свидетельствовать об уровне *социальной ответственности* организации. Вместе с тем практика показывает, что проблемы измерения прямых издержек и выгод от реализации социальных программ пока не решены в полной мере.

Социальные стереотипы (от греч. *stereos* – твердый и *typos* – отпечаток) – сложившиеся в сознании отдельных людей и социальных групп устойчивые представления о тех или иных социальных явлениях, привычное отношение к ним. Можно выделить политические, моральные, религиозные и другие стереотипы – классовые, националистические, узкогрупповые и т. д. Разного рода социальные стереотипы нередко проявляются и в деловом общении.

Спонсор – лицо или предприятие, участвующее в финансировании каких-либо мероприятий безвозмездно или частично безвозмездно.

Способности – совокупность природных и социальных свойств человека, благодаря которым он может совершать разного рода деятельность – мыслить, творить, общаться с другими людьми, воспитывать себе подобных и т. д. Психические способности личности выступают как субъективные условия и предпосылки всех видов ее социальной деятельности. Способности проявляются, прежде всего, как знания, умения и навыки в той или иной деятельности, в том числе и в сфере делового общения.

Способы повышения этического уровня организации – к наиболее распространенным относятся: составление этических кодексов (нормативов), разработка *карт этики*, создание этических комитетов, обучение этичному поведению, *социальные ревизии*, этическое консультирование, проведение этических экспертиз.

Справедливость – понятие морального сознания, характеризующее такое положение вещей, которое рассматривается как должное, соответствующее определенному пониманию сущности человека и его прав.

Стиль руководства – совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчиненных, а также форма (манера, характер) применения этих методов. Определяется в основном тремя параметрами: особенностями личности руководителя, зрелостью коллектива и производственной ситуацией.

Стресс – неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование, представляющий собой напряжение организма, направленное на преодоление возникающих трудностей и приспособление к изменившимся требованиям.

Такт – хороший вкус в поведении и в манере держать себя.

Темперамент (от лат. *temperamentum*) – характеристика человека с точки зрения динамики его нервной деятельности и психической активности, ее темпа, ритма, интенсивности, устойчивости и т. д. В психологии выделяют такие типы темперамента человека: сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик. Они были впервые описаны древнегреческим врачом Гиппократом. Русский физиолог Павлов И. П. характеризовал указанные типы темперамента как различные типы высшей нервной деятельности человека.

Теория поля – разработана немецким психологом К. Левиним. Речь идет об изучении влияния на поведение людей возникающего при их общении психологического поля. Одни его участки притягивают людей друг к другу, другие отталкивают. Это явление К. Левин назвал валентностью, которая может быть положительной или отрицательной. Личность в его теории представлена в виде "систем напряжения". В деловом общении постоянно возникают психологические поля с разными значениями. Важно влиять на эти поля в общих интересах, в интересах дела.

Тест (от англ. *test* – проба, испытание, исследование) – в психодиагностике это своего рода испытание, кратковременное стандартизированное задание, позволяющее измерить уровень развития тех или иных психологических свойств личности, ее способностей к определенной деятельности, общению с другими людьми и т. д.

Типы личности – выделяются в зависимости от их социально-психологических и собственно психологических характеристик. В типологии К. Юнга личности классифицируются на основании преобладания у них той или иной психологической функции – мышления, эмоций, ощущений или интуиции. К. Юнг подробно описал проявления этих функций как при интровертированной, так и при экстравертированной установке лично-

сти. Исходя из этого, К. Юнг выделил мыслительный, эмоциональный (чувствующий), ощущающий и интуитивный типы личности. Каждый из них проявляет присущие ему особенности в своем поведении, деятельности и общении. Следует учитывать особенности поведения каждого из указанных типов личности в деловом общении.

Трансакционный анализ – в концепции американского психолога Э. Берна это анализ взаимоотношений людей, в том числе деловых, с точки зрения взаимодействия их психологических состояний.

Требование (моральное) – простейший элемент моральных отношений, в которых находятся между собой личность и общество. В этих отношениях человек подчиняется различным формам долженствования, которые находят отражение в соответствующих формах морального сознания.

Управляющая идеология – общепринятые взгляды, составляющие значительную часть системы понятий данной группы и оказывающие существенное воздействие на групповые ценности и поведение индивидов.

Уровень нравственного развития – показатель ориентации человека на способ обоснования своих этических ценностей (боязнь наказания, выгода, авторитет, чувство долга по отношению к властям, ориентация на закон или на всеобщие принципы).

Установка – направленность сознания субъекта в определенную сторону и на определенную активность. Так определил данное явление человеческой психики глубоко исследовавший его грузинский психолог Д. Узнадзе. Обосновывая учение об установках сознания, мышления и поведения людей, он подчеркивал, что установки присущи как их сознательным, так и бессознательным действиям. Для возникновения той или иной установки необходимы соответствующая потребность и ситуация ее удовлетворения. Сформировавшаяся психологическая установка объективируется в деятельности людей, в создаваемых ими предметах культуры и в общении между собой.

Утилитаризм (от лат. *utilitas* – польза) – 1) этическая теория, отразившая интересы и умонастроения британской либеральной буржуазии эпохи расцвета капитализма в Англии XIX в., продолжавшая традицию гедонизма и эвдемонизма в этике. В основе этики У. лежит выдвинутый И. Бентамом принцип полезности, провозглашавший единственной целью моральной деятельности достижение наибольшего количества счастья для наибольшего числа людей, что должно нейтрализовать противопо-

ложность классовых интересов и последствий капиталистической конкуренции; 2) принцип поведения, который выражается в подчинении всех поступков получению материальной пользы, выгоды, эгоистическому расчету. У. равнозначен узкому практицизму, отрицанию возвышенных мотивов, преуменьшению роли духовных интересов человека.

Утилитарная этика – направление этики, определяющее моральность поступка исходя из последствий совершенного поступка. Какое-либо действие считается правомерным с точки зрения У.э. в том и только в том случае, если суммарный полезный эффект этого действия превышает суммарный полезный эффект любого другого действия, которое могло бы быть совершено вместо первого.

Филантропия (от греч. *philanthropia* – человеколюбие) – благотворительность как историческая форма проявления гуманизма; совокупность моральных представлений "Я-действий", направленных на оказание помощи социально незащищенным лицам и слоям общества, находящимся в бедственном положении.

Формализм (моральный) – разновидность морального *догматизма*, проявляющаяся в способе выполнения нравственных требований: в чисто внешнем следовании заповедям и нормам, в таком выполнении долга, когда человек не задумывается над социальным значением своих поступков, не осознает действительного смысла своей нравственной деятельности или не способен мотивировать ее с точки зрения потребностей общества и человека.

Ценности (моральные) – одна из форм проявления моральных отношений общества. Под Ц. понимается, во-первых, общественное значение, достоинство личности (группы лиц, коллектива) и ее поступков или нравственные характеристики общественных институтов; во-вторых, представления, относящиеся к области морального сознания, – моральные нормы, принципы, идеалы.

Ценностные ориентации – ориентации отдельного человека, больших и малых социальных групп, этнических общностей и т. д. на определенные социальные ценности. В деловом общении ценностные ориентации партнеров во многом определяют характер их взаимодействия.

Ценность (от греч. *axios* – ценность) – то, что имеет значение для жизнедеятельности отдельного человека и других субъектов, для удовлетворения их потребностей и реализации их интересов. В зависимости от субъектов, ориентированных на те или иные ценности, выделяют лич-

ностные, групповые, классовые, национальные, общечеловеческие и другие ценности. По своему содержанию ценности делятся на материальные, духовные, политические, правовые, нравственные, эстетические, религиозные и др.

Цинизм – моральное качество, характеризующее презрительное отношение к культуре общества, к его духовным и, в особенности, нравственным *ценностям*. Термин Ц. обязан своим происхождением древнегреческой философской школе киников (основана Антисфеном в IV до н. э.; при переводе на латинский слово стало звучать как "циники"), которые проповедовали презрение к общепринятым нормам поведения, полную независимость человека от общества, возврат к "естественному" состоянию. Впоследствии Ц. стали называть слова и деяния, которые выражают надругательство над тем, что составляет исторические достижения культуры человечества, глумление над нравственными принципами, осмеяние дорогих людям идеалов, попрание человеческого достоинства. Ц. в поведении и убеждениях характерен для людей, преследующих свои эгоистические интересы всеми возможными, в том числе и аморальными средствами, а также для тех, кто, разочаровавшись в каких-либо идеалах, пришел к моральному банкротству и идейной опустошенности.

Человеческих отношений теория – исходит из того, что в межличностных отношениях главную роль играет психологический фактор. Одним из первых эту теорию обосновал американский социолог Э. Мейо. Она была направлена, в частности, против так называемой "научной системы выжимания пота", разработанной американским инженером Ф. Тейлором и направленной на достижение максимальной интенсификации труда путем совершенствования технологии производства и материального стимулирования. Э. Мейо и его последователи обосновали важное значение в производственной и иной деятельности людей таких факторов, как морально-психологический климат в коллективе, насыщенность общения работающих в нем людей положительными эмоциями, их доброжелательные отношения друг с другом и с руководителями предприятия и т. д.

Честь – понятие морального сознания и категория этики, тесно связанная и во многом сходная с категорией *достоинства*. Подобно достоинству, Ч. раскрывает отношение человека к самому себе и отношение к нему со стороны общества. Моральная ценность личности в понятии Ч. связывается с конкретным общественным положением человека, родом его деятельности и признаваемыми за ним моральными заслугами.

Эвдемонизм (от греч. *eudaimonia* – счастье) – часто применявшийся в истории этики способ обоснования морали и истолкования ее природы и целей. Э. во многом подобен *гедонизму*, часто ему сопутствовал и выступал иногда как его разновидность (в учении Эпикура, в этических теориях эпохи Возрождения). Но в отличие от гедонизма основополагающей категорией этики и исходным принципом нравственности Э. считает понятие счастья, достижение которого объявляет высшим критерием всякой добродетели и основой моральных поступков. Как и гедонизм, Э. при его последовательном проведении в качестве методологического принципа этической теории представляет собой разновидность *рационализма* и обычно связан с индивидуалистическим толкованием нравственности.

Эгоизм (от лат. *ego* – я) – жизненный принцип и моральное качество, характеризующие человека с точки зрения его отношения к обществу и другим людям; означает оказание предпочтения при выборе линии поведения собственным интересам перед интересами общества и окружающих людей и является наиболее открытым проявлением индивидуализма.

Экспортер – физическое или юридическое лицо, занимающееся экспортом. Различают экспорт сырья, энергии, товаров и т. д.

Экстериоризация (от лат. *exterior* – внешний) – процесс перевода внутренней мыслительной деятельности человека в его внешнюю орудийную деятельность в соответствии с его интересами, целями и умственными (идеальными) моделями деятельности.

Эмоции (от фр. *emotion* – волнение) – реакции человека на воздействия внешних и внутренних раздражителей, имеющие ярко выраженную субъективную окраску и охватывающие все виды чувствительности и переживаний. Связаны с удовлетворением (положительные эмоции) или с неудовлетворением (отрицательные эмоции) различных биологических и социальных потребностей человека. Разного рода устойчивые эмоции, возникающие на основе высших социальных потребностей человека, называют чувствами (моральными, эстетическими, религиозными и др.).

Этика (от греч. *ethos* – обычай, нрав) – учение о морали и нравственности. Нередко понятия "мораль" и "нравственность" употребляются как тождественные. В других случаях понятие "мораль" характеризует специфические проявления общественного и индивидуального сознания (моральное сознание), а понятие "нравственность" употребляется для характеристики столь же специфических форм поведения людей и их отношений друг к другу (нравственное поведение, нравственные отношения). Однако подоб-

ное различие данных понятий весьма условно. Важнейшие категории этики: "добро", "зло", "справедливость", "благо", "свобода", "ответственность", "долг", "совесть", "честь" и некоторые другие.

Этика бизнеса – учение, представляющее собой синтез теории этики и традиционного обучения ведению дел.

Этика выгодных связей – решение деловых и личных проблем за счет нарушения существующего юридического, экономического и морального порядка, за счет использования положения отдельных людей, имеющих привилегированный доступ к товарам или услугам.

Этика делового общения – учение о проявлении морали и нравственности в деловом общении, взаимоотношениях деловых партнеров.

Этика нейтралитета – этическая концепция, согласно которой администраторы (управленцы) обязаны выполнять распоряжения своего начальства, воплощать в жизнь политику организации и не могут выносить самостоятельных, независимых моральных суждений.

Этика структуры – этическая концепция, согласно которой моральная ответственность администраторов (должностных лиц) распространяется только на действия, входящие в их профессиональную компетенцию, и не распространяется на действия организации в целом.

Этикет (от фр. *etiquette*) – 1) установленный порядок и внешние формы поведения где-либо, например, дипломатический этикет. Деловой этикет представляет собой совокупность правил и форм поведения при взаимоотношениях деловых партнеров. Он используется при знакомстве, проведении беседы, переговоров, расставании с партнером и т. д. Правила этикета, в том числе делового, включают в себе эстетические и нравственные характеристики; 2) совокупность правил, касающихся внешнего проявления отношения к людям (обхождение с окружающими, формы обращения и приветствий, поведение в общественных местах, манеры и одежда и др.). Э. – составная часть внешней культуры общества.

EBEN (European Business Ethics Net) – Европейская сеть этики бизнеса, входящая в Интернет.

ISBEE (International Society for Business Ethics and Economics) – Международное общество этики бизнеса и экономики. ISBEE Проводит международные конференции по вопросам этики бизнеса, экологии, международного развития и т. п. Последний из них состоялся в июле 2000 г. в г. Сан-Паулу (Бразилия).

Использованная литература

1. Алексина Т. А. Прикладная этика / Т. А. Алексина. – М. : РУДН, 2002. – 210 с.
2. Бегьюли Ф. Переговоры. Мастер-класс / Ф. Бегьюли ; пер. с англ. Т. Горбовской. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 224 с.
3. Борисова Е. А. Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. – СПб. : Питер, 2005. – 208 с.
4. Бороздина Г. В. Психология делового общения : учебник / Г. В. Бороздина. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 296 с.
5. Ботавина Р. Н. Этика менеджмента : учебник / Р. Н. Ботавина. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 192 с.
6. Браим И. Н. Культура делового общения : учебн. пособ. / И. Н. Браим. – Мн. : ИП "Экоперспектива", 1998. – 176 с.
7. Велингтон П. Стратегия Кайзен для успешных продаж / П. Велингтон ; пер. с англ. под ред. А. Заболотной. – СПб. : Питер, 2004. – 272 с.
8. Гарнер А. Язык разговора / А. Гарнер, А. Пиз. – М. : Изд. "ЭКСМО-Пресс", 2002. – 224 с.
9. Делоров М. Г. Делайте бизнес красиво. Этические и социально-психологические основы бизнеса : практическое пособие / М. Г. Делоров. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 240 с.
10. Етика ділового спілкування : курс лекцій / Д. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич та ін. – К. : Вид. МАУП, 1999. – 208 с.
11. Евангелие от Матфея. – Х. : Изд. "Фолио", 2011. – 192 с.
12. Зурабов М. А. Знаменитые греки и римляне / М. А. Зурабов. – СПб. : Питер, 1993. – 74 с.
13. Иващенко А. А. Товарная биржа (за кулисами биржевой торговли) / А. А. Иващенко. – М. : Международные отношения, 1991. – 272 с.
14. История экономики. Современные предприниматели: опыт Запада и наши проблемы. – М. : РУДН, 2002. – 188 с.
15. Карнеги Дейл. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. – М. : ООО "Евро-пресс", 2002. – 592 с.
16. Кессон Герберт Н. Как завоевать престиж / Кессон Герберт Н. ; пер. с англ. Н. Д. Дякусара. – М. : Агентство "ФАИР", 1998. – 176 с.
17. Кибанов А. Я. Этика деловых отношений : учебник / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалов. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 320 с.

18. Кови Стивен. Главное внимание – главным вещам / С. Кови ; пер. с англ. П. А. Самсонова. – Мн. : ООО "Попурри", 2002. – 480 с.
19. Кови Стивен. Принцип-центричное руководство / С. Кови ; пер. с англ. П. А. Самсонова. – Мн. : ООО "Попурри", 2002. – 368 с.
20. Кови Стивен. Семь навыков высокоэффективных людей / Кови Стивен. – Ужгород : Світ, 2006. – 400 с.
21. Кодекс профессиональной этики и организационной культуры работников и студентов Харьковского национального экономического университета / сост. М. С. Доронина, О. Н. Кузь, Г. В. Назарова и др. ; под общ. ред. д.э.н., проф. В. С. Пономаренко ; пер. с укр. яз. С. В. Малобродской. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2008. – 32 с.
22. Козлов Н. И. Формула личности / Н. И. Козлов. – СПб. : Изд. "Питер", 2000. – 368 с.
23. Конфуций. Лунь-ой. Древнекитайская философия : собр. текстов : в 2-х т. Т. 1. – М. : Мысль, 1972. – 388 с.
24. Конфуций. Изречения. – М. : МГУ, 1994. – 58 с.
25. Кузин Ф. А. Культура делового общения : практическое пособие / Ф. А. Кузин. – М. : Ось-89, 1999. – 240 с.
26. Курбатов В. И. Стратегия делового успеха : учебн. пособ. для студентов вузов / В. И. Курбатов. – Ростов н/Д : Изд. "Феникс", 1995. – 416 с.
27. Курс практической психологии, или Как научиться работать и добиваться успеха : учебн. пособ. для высшего управленческого персонала / авт.-сост. Р. Р. Кашапов. – Ижевск : Изд. Удм. унив., 1999. – 448 с.
28. Лукашевич Н. П. Как достигнуть успеха в деловой карьере. Кн. 1. Деловая карьера: путь к успеху / Н. П. Лукашевич, О. Н. Лукашевич. – Х. : Око, 1998. – 128 с.
29. Лукашевич Н. П. Самоменеджмент: как достигнуть успеха в деловой карьере. Кн. 2. Практикум деловой карьеры / Н. П. Лукашевич, О. Н. Лукашевич. – Х. : ОКО, 1998. – 160 с.
30. Маккей Х. Как уцелеть среди акул: опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки / Х. Маккей ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1992. – 172 с.
31. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 368 с.

32. Наполеон Хилл. Думай и богатей-4. Шестнадцать законов успеха / Наполеон Хилл ; пер. с англ. В. Ф. Рубцова. – М. : Агентство "Фаир", 1998. – 544 с.
33. Олдхэм Дж. Авторитет вашей личности. Как лучше узнать самого себя / Дж. Олдхэм, Л. Морис ; пер. с англ. – М. : Вече, АСТ, 1996. – 544 с.
34. Огарев Г. 25 законов управления людьми / Г. Огарев. – М. : Рипол Классик, 2002. – 448 с.
35. Предпринимательская этика и корпоративное управление в России: события, мнения инвесторов. – М. : ЮНИТИ, 2004. – 124 с.
36. Психология и этика делового общения / под ред. проф. В. Н. Лавриненко. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2006. – 415 с.
37. Психология и этика делового общения : учебник для вузов / В. Ю. Дорошенко, Л. И. Зотова, В. Н. Лавриненко и др. ; [под ред. проф. В. Н. Лавриненко]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Культура и спорт, ЮНИТИ, 2006. – 416 с.
38. Робин С. Шарма. СуперЖизнь: 30-дневное путешествие к настоящей жизни / Робин С. Шарма ; пер. с англ. – Мн. : ООО "Попурри", 2000. – 304 с.
39. Рон Колман. 525 способов стать лучшим менеджером / Рон Колман, Гил Барри. – М. : Изд.-торговый дом "Гранд", 2000. – 308 с.
40. Рюттингер Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер ; пер. с нем. – М. : ЭКОМ, 1992. – 240 с.
41. Свергун О. Ю. Психология успеха, или Как стать хозяином жизни : практическое пособие / О. Ю. Свергун. – М. : АСТ-Пресс, 1999. – 384 с.
42. Свет А. Алхимия успеха. Метод управления ситуациями / А. Свет. – СПб. : Изд. "Питер", 2000. – 188 с.
43. Седова Л. Н. Могущество имиджа : учебн. пособ. Ч. 2 / Л. Н. Седова. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2005. – 400 с.
44. Седова Л. Н. Этика делового общения : учебн. пособ. Ч. 1 / Л. Н. Седова. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2002. – 384 с.
45. Седова Л. Н. Этика личности и этика характера : учебн. пособ. / Л. Н. Седова. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2004. – 252 с.
46. Семенов А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. А. Маслова. – 3-е изд. – М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К^о", 2002. – 200 с.
47. Таранов П. С. Золотая книга руководителя. Более 2000 способов победить и преуспеть. Настольная книга бизнесмена / П. С. Таранов. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 496 с.

48. Тарасов П. С. Секреты поведения людей / П. С. Тарасов. – М. : Агентство "ФАИР", 1998. – 544 с.
49. Тимченко Н. М. Искусство делового общения. Ч. 1 / Н. М. Тимченко ; [вступ. статья А. В. Стешова]. – Х. : РИП "Оригинал", 1992. – 180 с.
50. Трейси Б. Достижение максимума / Б. Трейси ; пер. с англ. Ю. Ткача. – К. : ООО "Восход", 2001. – 288 с.
51. Трейси Б. Постройте свое будущее / Б. Трейси ; пер. с англ. П. А. Самсонова. – Мн. : ООО "Пупурри", 2003. – 288 с.
52. Фишер Р. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – М. : ЮНИТИ, 1992.
53. Фразеологический словарь. – М. : Советская энциклопедия, 1967. – 620 с.
54. Фриман А. 10 глупейших ошибок, которые совершают люди / А. Фриман, Р. Девульф. – СПб. : Изд. "Питер", 2000. – 204 с.
55. Хейзинга И. Homo Ludens, или Человек играющий / И. Хейзинга. – М. : ЮНИТИ, 1992. – 311 с.
56. Шахирев В. Н. Введение в российскую деловую культуру / В. Н. Шахирев. – М. : ОАО "Типография "Новости", 2000. – С. 50.
57. Школин А. Репутационный капитал. Спецпроект "Финансы" / А. Школин // Финансы. – 2004. – № 21. – С. 7–11.
58. Эндрю Карнеги. Евангелие процветания / Э. Карнеги. – М. : Мысль, 1990. – 364 с.
59. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. – М. : Прогресс, 1990. – 384 с.
60. Webster N. An American Dictionary of the English Language / N. Webster. – In 2. vol. – Vol. I. – N.Y. : Published by S. Converse, 1828. – 840 p.
61. Кодекс делового поведения и этики частного акционерного товарищества "Страховая компания "АХА Страхование" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.google.com.ua/url>.
62. Кодекс деловой корпоративной этики группы компаний Nadra Group [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.nadragroup.com/ru/o-kompanii/kodeks-korporativnoj-etiki>.
63. Кодекс деловой этики. United Technologies [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.utc.com/StaticFiles/UTC/StaticFiles/coe_russian.pdf.
64. Кодекс корпоративной этики ДТЭК – крупнейшая частная вертикально-интегрированная энергетическая компания Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.dtek.com/library/file/corp-ethics-code-rus.pdf>.

65. Кодекс профессиональной этики и добросовестной деятельности членов некоммерческого партнерства "Торговая система РТС". Правила профессиональной этики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://expert.ru/dossier/companies/rts/>.

66. Кодекс профессиональной этики национального союза архитекторов Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ndpi.kiev.ua/pages/2227>.

67. Кодекс профессиональной этики работников Санкт-Петербургской торгово-промышленной палаты (фрагменты) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.spbtp.ru/component/search/?searchword=%D0%BA%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81&ordering=&searchphrase=all>.

68. Кодекс профессиональной этики украинского журналиста [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://knuj.org/ru/kyiv/index.html?categoryid=75>.

69. Компания BMC Сервис – одна из лидеров украинского рынка ИТ-аутсорсинга и сервисного обслуживания [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.bmsservice.com.ua/files/Corporate-codex-bms-service.pdf>.

70. Корпорация, социальная ответственность и местные власти. Модели эффективного сотрудничества [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.expert.ru.

71. Предпринимательская этика и корпоративное управление в России: события, мнения инвесторов : доклад по результатам анализа деловой практики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.gateway2russia.com.

72. Предпринимательская этика и корпоративное управление в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.expert.ru.

73. РОСНЕФТЬ. Кодекс деловой этики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.rosneft.ru/attach/0/02/76/Kodeks_rus.pdf.

74. Этический кодекс корпорации Procter & Gamble (P&G) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://senatm.com/etika-etiket-professionalnaya/eticheskiy-kodeks-kompanii-procter-11029.html>.

75. Этический кодекс медицинской сестры [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://yamedsestra.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=56&Itemid=13.

Приложения

Приложение А

*Как только поверишь в то, что достиг идеала,
дальнейшее развитие приостанавливается
и начинается движение вспять.
Махатма Ганди*

Кодекс профессиональной этики и организационной культуры работников и студентов Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеця

*Мы учим учиться,
мыслить,
работать.*

*Мы считаем, что недостаточно овладеть знаниями –
нужно уметь их эффективно использовать.
Мы считаем, что недостаточно уметь
использовать знания – нужно уметь их продуцировать.*

Создание Кодекса профессиональной этики как корпоративной философии организации является моментом истины и признаком благоприятного социально-психологического климата – специфического явления, состоящего из:

- доверия и высокой требовательности друг к другу;
- доброжелательной и деловой критики;
- свободного высказывания собственного мнения при обсуждении вопросов, которые касаются всего коллектива;
- терпимого отношения к чужому мнению;
- достаточной информированности членов трудового коллектива о деловых событиях, которые происходят в стенах университета;
- формирования общественного мнения об университете и создания крепких позиций в обществе на потребительских рынках.

Известно, что продолжительный устойчивый успех любого субъекта деятельности, в том числе и ХНЭУ им. С. Кузнеця, заключается в умении достичь того, чтобы потребители отдавали предпочтение именно нашим выпускникам в условиях насыщенности рынка. И создание этического кодекса – это создание продукта, который не позволяет каждому члену трудового коллектива жертвовать своим имиджем ради кратковременной прибыли. Любая организация, которая хочет достичь успеха, должна понимать и осознавать необходимость его создания. А успехи организации весомыми и ощутимыми могут быть только в результате взаимодействия всех членов трудового коллектива – от ректора до студента, которые преследуют общие цели. Определяя цели, мы бросаем в почву семена, а урожай даст природа.

1. Кодекс профессиональной этики и организационной культуры ХНЭУ им. С. Кузнеця (далее – Кодекс ХНЭУ им. С. Кузнеця) – положение о философии и цели организации, сформулированное в виде принципов работы организации, набора ее ценностей, заповедей, адекватных миссии организации, которыми необходимо руководствоваться, чтобы сохранить и поддержать дух организации.

Продолжение приложения А

2. Правовым основанием Кодекса ХНЭУ им. С. Кузнеца является Конституция Украины, Кодекс законов о труде Украины, законы Украины "О высшем образовании", "Об оплате труда", Устав ХНЭУ им. С. Кузнеца, Коллективный договор между администрацией и первичной профсоюзной организацией Харьковского национального экономического университета, Правила внутреннего распорядка для работников университета, Положение о премировании и материальной помощи профессорско-преподавательского, учебно-вспомогательного персонала и других сотрудников ХНЭУ им. С. Кузнеца, Положение об использовании средств, предусмотренных для предоставления вознаграждений, материальной помощи и поощрения студентов и аспирантов Харьковского национального экономического университета, Положение об организации учебного процесса в кредитно-модульной системе подготовки специалистов (далее – "Положение...").

3. Харьковский национальный экономический университет осознает ответственность преподавательской профессии перед обществом и выполняет главные задачи, возложенные на него Законом Украины "О высшем образовании" (статья 22), которые состоят в:

"осуществлении образовательной деятельности определенного направления, которая обеспечивает подготовку специалистов соответствующих образовательно-квалификационных уровней и соответствует стандартам высшего образования;

осуществлении научной и научно-технической (для высших учебных заведений третьего и четвертого уровней аккредитации), творческой, художественной, культурно-воспитательной, спортивной и оздоровительной деятельности;

обеспечении выполнения государственного заказа и соглашений на подготовку специалистов с высшим образованием;

осуществлении подготовки научных и научно-педагогических кадров и их аттестации в аккредитованных высших учебных заведениях третьего и четвертого уровней аккредитации;

изучении спроса на отдельные специальности на рынке труда и содействии трудоустройству выпускников;

обеспечении культурного и духовного развития личности, воспитании лиц, которые учатся в высших учебных заведениях, в духе украинского патриотизма и уважения к Конституции Украины; повышении образовательно-культурного уровня граждан".

4. Главной задачей данного Кодекса ХНЭУ им. С. Кузнеца является установление этических требований для работников ХНЭУ им. С. Кузнеца с целью обеспечения гарантии высокого качества их работы и удовлетворения интересов украинского общества и государства и реализации миссии ХНЭУ им. С. Кузнеца – **формирование творческой личности, сильного профессионала для научной и практической работы в сфере общественно-экономической деятельности с целью повышения уровня и качества жизни людей и прогрессивного развития общества.**

5. Основные цели Кодекса:

информирование сотрудников и студентов ХНЭУ им. С. Кузнеца относительно основных этических принципов их деятельности;

регулирование этических аспектов деятельности преподавателя и студента;

создание благоприятного социально-психологического климата;

формирование условий для профессионального самосовершенствования личности, климата партнерства и демократизации менеджмента;

определение стратегии и тактики поведения сотрудников и студентов ХНЭУ им. С. Кузнеца адекватно миссии ХНЭУ им. С. Кузнеца.

6. Нормы и фундаментальные основы этики, изложенные в Кодексе ХНЭУ им. С. Кузнеца, обязательны для выполнения всеми сотрудниками ХНЭУ им. С. Кузнеца и студентами.

Раздел 1. Фундаментальные этические ценности, принятые в ХНЭУ им. С. Кузнеця

Воспитание интеллектуальной элиты

Важнейшая задача цивилизации – научить человека мыслить.

Томас Алва Эдисон (1847 – 1931) – американский ученый, изобретатель

Интеллектуальная элита – это представители общества, которые наиболее в нем выделяются и достигли интеллектуальной гармонии, для которых умственный труд и интеллектуальное творчество приобретают экзистенциальное значение, которые имеют в обществе статус стратегического значения и значительное влияние на процесс принятия жизненно важных для общества решений. Назначение интеллектуальной элиты – пересмотр и переосмысление норм, постулатов и стереотипов мышления, формирование рациональной и современной социально-экономической воли. Главное качество, которое характеризует интеллектуальную элиту, – интеллектуальные достижения.

Профессиональное и личностное самосовершенствование, самообучение, саморазвитие

Знание только тогда знание, когда оно приобретено усилиями своей мысли, а не памятью.

Лев Николаевич Толстой (1828 – 1910)

Случайные открытия делают только подготовленные умы.

Блез Паскаль (1623 – 1662) – французский математик, писатель

Профессиональное и личностное самосовершенствование, самообучение, саморазвитие – это процессы самостоятельной целенаправленной деятельности, призванной сформировать систему качеств личности, взглядов и убеждений, осмысление личностью своего высокого назначения в жизни, осознание личностью ответственности перед современниками и будущими поколениями, понимание природы мироздания и стремление к постоянному моральному росту, понимание того, что человек сам должен себя совершенствовать в профессиональном и моральном аспектах.

Корпоративность, причастность к жизни университета

Всякий человек знает, что ему нужно делать не то, что разъединяет его с людьми, а то, что объединяет.

Лев Николаевич Толстой (1828 – 1910)

Корпоративность, причастность к жизни университета – это социальные качества, способ взаимодействия, предпосылкой которых является объединение студентов, преподавателей и сотрудников ХНЭУ им. С. Кузнеця для достижения общей миссии. Формирование и поддержка особого корпоративного сознания и корпоративной культуры позволяет более эффективно работать для достижения целей ХНЭУ им. С. Кузнеця.

Принцип взаимоуважения

Секрет успешного воспитания лежит в уважении к ученику.

Ралф Эмерсон (1803 – 1882) – американский философ и писатель

Уважение к людям есть уважение к самому себе.

Джон Голсуорси (1867 – 1933) – английский писатель

Взаимоуважение – почтительное отношение, основанное на признании права каждого на самостоятельное мышление и деятельность. Взаимоуважение создает условия для саморазвития человека, развития его профессиональных, интеллектуальных, творческих и духовных способностей, определяет

Продолжение приложения А

физические и психологические возможности социализации личности. Уважение – это непереносимое условие гармонических нормативных взаимоотношений в системах "человек – человек", "человек – вещь", "человек – информация", "человек – социум".

Принцип поисковой активности (открытости к нововведениям)

Любознательность создает ученых и поэтов.

Анатоль Франс (1844 – 1924) – французский писатель

***Воля, которая устремляется к познанию,
никогда не удовлетворяется окончанным делом.***

Джордано Бруно (1548 – 1600) – итальянский философ и поэт

Поисковая активность (открытость к нововведениям) – открытость к новому знанию, отсутствие страха перед изменениями, стремление к рациональному и прогрессивному развитию, к синтезу нового знания.

Принцип индивидуального подхода

***Первая из самых демократичных доктрин
заключается в том, что все люди интересны.***

Гилберт Кит Честертон (1874 – 1936) –
английский государственный деятель, писатель

***Для человека нет ничего более интересного
в мире, чем люди.***

Вильгельм фон Гумбольдт (1767 – 1835) –
немецкий философ и политический деятель

Индивидуальный подход – психолого-педагогический принцип, согласно которому в учебно-воспитательной работе учитываются индивидуальные особенности личности каждого, как студента, так и педагога.

Принцип обязательности, чувства долга

***Долг! Ты возвышенное, великое слово... Это именно
то великое, что возвышает человека над самим собой.***

Иммануил Кант (1724 – 1804) –
немецкий философ

***Старайся исполнить свой долг,
и ты тотчас узнаешь, чего ты стоишь.***

Лев Николаевич Толстой (1828 – 1910)

Обязательность – черта личности, связанная с развитым чувством долга, осознанием своей ответственности перед другими людьми, перед обществом, перед самим собой, способностью по доброй воле выполнять свои обещания, держать слово. Как личностная черта обязательность связана с точностью, аккуратностью, пунктуальностью. Обязательность и чувство долга являются необходимыми условиями, которые обеспечивают успех любой общественной деятельности.

Раздел 2. Принципы профессиональной деятельности в ХНЭУ им. С. Кузнеця

2.1. Принципы предоставления образовательных услуг

Чтобы быть хорошим преподавателем, нужно любить то, что преподаешь, и любить тех, кому преподаешь.

Василий Осипович Ключевский (1841 – 1911)

...воспитатель сам должен быть воспитан.

Карл Маркс (1818 – 1883) –

немецкий ученый, основоположник научного коммунизма

Ни искусство, ни мудрость не могут быть достигнуты, если им не учиться.

Демокрит из Абдеры (ок. 460 – ок. 370 до н.э.) – древнегреческий философ

Принцип соблюдения прав человека

Право на уважение имеет лишь тот, кто уважает других людей.

Василий Александрович Сухомлинский (1918 – 1970)

Закон есть высшее проявление человеческой мудрости, использующее опыт людей на благо общества.

Сэмюэл Джонсон (1709 – 1784) –

английский литературный критик, лексикограф

Свобода заключается в праве делать то, что не вредит другим.

Маттиас Клаудиус (1740 – 1815) –

немецкий поэт

Студенты и сотрудники ХНЭУ им. С. Кузнеця должны придерживаться статей Всеобщей декларации прав человека и стремиться путем образования и воспитания оказывать содействие формированию уважения к этим правам и свободам, обеспечению общего их признания и реализации как основы свободы, справедливости и общего мира.

Принцип высокого профессионализма (педагогического мастерства, глубоких знаний дисциплины, умения заинтересовать)

То, что говорит любимый учитель, воспринимается совсем по-другому, чем то, что говорит презираемый ими, чуждый им человек.

Надежда Константиновна Крупская (1869 – 1939)

Знание – сила, всезнание – слабость.

Сидней Смит (1771 – 1845) –

английский проповедник и писатель

Научно-педагогические работники ХНЭУ им. С. Кузнеця должны обеспечивать высокий научно-теоретический и методический уровень преподавания дисциплин в полном объеме образовательной программы соответствующей специальности. Методы и формы преподавательской деятельности, техника проведения заня-

тий должны соответствовать требованиям действующего законодательства Украины и международным нормативам образовательной деятельности. Если некоторые вопросы преподавательской деятельности, практики и техники проведения занятий не урегулированы украинским законодательством, то при составлении образовательной программы преподаватель ХНЭУ им. С. Кузнеца должен руководствоваться международными стандартами и стандартами ХНЭУ им. С. Кузнеца. Преподаватель ХНЭУ им. С. Кузнеца обязан отказываться от предоставления образовательных услуг или сопутствующих консультационных услуг, не имея соответствующей профессиональной компетентности и навыков в этих вопросах. Если такая работа согласно требованиям нормативов и правил преподавательской деятельности должна выполняться специалистами других научных направлений, то преподаватель ХНЭУ им. С. Кузнеца обязан обратиться к таким специалистам и не предоставлять эти услуги до тех пор, пока не получит необходимую консультацию и помощь.

Путь к профессиональной компетентности может быть разделен на две отдельные стадии:

а) достижение профессиональной компетентности.

Профессиональная компетентность преподавателя требует высшего профессионального образования, подготовки и проверки знаний соответствующих учебных дисциплин, связанных с определенной специализацией, и составления квалификационных кандидатских экзаменов для получения права излагать, а также соответствующего опыта работы;

б) поддержание профессиональной компетентности на надлежащем уровне качества.

Процесс поддержания профессиональной компетентности на нужном уровне требует постоянного обновления знаний, изучения соответствующих национальных и международных стандартов преподавания, других законодательных и инструктивных материалов, постоянного повышения профессионального уровня на курсах обучения и переподготовки преподавателей.

Принцип реализации компетентностного подхода

***Недостаточно только получить знания;
надо найти им приложение. Недостаточно
только желать; надо делать.***

Иоганн Вольфганг Гете (1749 – 1832) –
немецкий писатель, философ и естествоиспытатель

***Знание, и только знание, делает человека
свободным и великим.***

Дмитрий Иванович Писарев (1840 – 1868)

Формирование у студентов знаний, навыков и умений и способности использовать их на практике, которые дают возможность личности действовать или выполнять определенные функции, направлено на достижение определенных стандартов в профессиональной области или определенной деятельности ("Положение...", с. 24, 29).

Принцип деятельностного принципа обучения (работа на конечный результат)

***Единственный путь, ведущий к знанию, –
это деятельность.***

Джордж Бернард Шоу (1856 – 1950) –
английский драматург и публицист

Продолжение приложения А

***Деятельность – великая вещь.
Если люди решительно будут делать то,
что нужно, то со временем им это понравится.***

Джон Рескин (1819 – 1900) –
английский писатель, теоретик искусства

***Не ошибается лишь тот, кто ничего не делает.
Не бойтесь ошибаться – бойтесь повторять ошибки.***

Теодор Рузвельт (1858 – 1919) –
26-й президент США

Работа преподавателя должна быть направлена на конечный результат – формирование у студента компетентности и компетенций, которые ему необходимы как специалисту по той или другой специальности, специализации или магистерской программе согласно утвержденной образовательно-квалификационной характеристике (ОКХ) ("Положение...", с. 24).

Принцип партнерских отношений студентов и преподавателей

***Вся гордость учителя в учениках,
в росте посеянных им семян.***
Дмитрий Иванович Менделеев (1834 – 1907)

Уча других, мы учимся сами.
Луций Анней Сенека (ок. 4 до н.э. – 65 н.э.) –
римский философ

***Учитель, если он честен, всегда должен
быть внимательным учеником.***
Максим Горький (Алексей Максимович Пешков) (1868 – 1936)

Студент и преподаватель должны сотрудничать на протяжении всего учебного года с общей целью – формирования определенных компетентностей и компетенций, саморазвития и самосовершенствования своих профессиональных и личных качеств ("Положение...", с. 24).

Принцип честности, открытости, объективности и независимости

Этот принцип заставляет преподавателей быть беспристрастными в мыслях, честными и независимыми в оценке знаний и навыков студентов.

***Подчинение правде, независимой от личных интересов
и желаний, – в этом вся честность, вся нравственность.***
Николай Платонович Огарев (1813 – 1877)

***Правда – точно горькое питье, неприятное на вкус,
но зато восстанавливающее здоровье.***
Оноре де Бальзак (1799 – 1850) –
французский писатель

***Всякого рода привилегии – это могила
для свободы и справедливости.***
Иоганн Готфрид Зейме (1763 – 1810) –
немецкий писатель

Продолжение приложения А

Если преподаватели ХНЭУ им. С. Кузнеця попали в обстоятельства, при которых существует возможность давления на их независимость, совершается давление на их мнение (со стороны руководства или родителей), данные факты должны быть доведены до сведения ректора.

Преподаватель ХНЭУ им. С. Кузнеця должен постоянно анализировать свои взаимоотношения с коллегами, чтобы выявить и прекратить предубежденность во взаимоотношениях.

Принцип научности познания

Первое дело разума – отличать истинное от ложного.

Альбер Камю (1913 – 1960) –
французский писатель, философ-экзистенциалист

***Ничто на этом свете не добывается
с таким трудом, как истина.***

Уошингтон Ирвинг (1783 – 1859) –
американский писатель

***Где господствует дух науки,
там творится великое и малыми средствами.***

Николай Иванович Пирогов (1810 – 1881)

Научная работа преподавателя (профессора и ведущего доцента) относительно преподавательской первична. Приоритетность науки обусловлена тем, что преподаватель только тогда может научить студента использовать свой интеллект для синтеза новых и усвоения уже существующих соответствующих знаний, когда сам проводит научные исследования. Лишь в данном случае он сможет привить студенту интерес к творческой работе и не будет ретранслятором или громкоговорителем, который пересказывает подготовленный текст, поскольку сейчас есть технические средства, которые делают это более эффективно ("Положение...", с. 24).

Принцип системности и непрерывности образования

***Человек стремится к знанию, и, как только в нем угасает
жажда знания, он перестает быть человеком.***

Фритьоф Нансен (1861 – 1930) –
норвежский полярный исследователь, океанолог, зоолог

***Дух подвластен тому же закону, что и тело, –
невозможности существования без постоянного питания.***

Люк де Клапье де Вовенарг (1715 – 1747) –
французский писатель

Принцип системности требует рассматривать процесс образования как сложную открытую систему, которая включает взаимосвязанные компоненты: цели образовательного процесса, людей (студентов, их родителей, научно-педагогических работников, администрацию вуза), научно-методическое обеспечение, потребности общества и др.

Системность образования обуславливает ее структуру (образовательные и образовательно-квалификационные уровни, направления и специальности) и обеспечивает возможность приобретения студентом фундаментальных, профессионально ориентированных и специализированных знаний, умений и навыков, развития познавательных способностей для развития своего интеллектуального потенциала и осуществления эффективной профессиональной деятельности.

Научно-педагогические работники должны разрабатывать и совершенствовать свои лекционные курсы на основе системного подхода, учитывая междисциплинарную взаимосвязь разных курсов.

Продолжение приложения А

Непрерывность образования побуждает научно-педагогических работников постоянно повышать свой профессиональный уровень, педагогическое мастерство, научную квалификацию и воспитывать у студентов стремление к постоянному повышению своей образованности, квалификации и профессионализма.

Беспрерывное образование, которое осуществляется через объединение самообразования с предоставлением возможности в любой момент воспользоваться помощью высококвалифицированных преподавателей и специалистов, является основой формирования у специалиста творческого отношения к своему делу. Происходит переход от монодеи, ориентированной на подготовку специалиста, функционера, к полифункциональной модели, в основе которой – свободное развитие личности каждого, формирование способности к саморазвитию.

Принцип адаптивности и гибкости образования

Трудных наук нет, есть только трудные изложения, то есть непереваримые.

Александр Иванович Герцен (1812 – 1870)

Если вы берете людей такими, каковы они есть, со всеми присущими им недостатками, вы никогда не сделаете их лучше.

Если вы обращаетесь с людьми, как с идеальными людьми, вы поднимаете их на ту высоту, на которой вы хотели бы их видеть.

Иоганн Вольфганг Гете (1749 – 1832) – немецкий поэт

Студенты и научно-педагогические работники ХНЭУ им. С. Кузнецца должны реализовывать учебный процесс на основе принципа адаптивности и гибкости образования.

При профессиональном образовании необходимо умело использовать имеющиеся у студента резервы и оказывать содействие его быстрой и полной адаптации к существующей системе высшего образования.

Необходимость принципа адаптивности и гибкости возникает в связи с тем, что многие студенты приходят в вуз со значительными индивидуальными расхождениями в мотивации, знаниях, умениях и навыках, что делает обучение для одних легким и неинтересным, для других – сложным и также неинтересным, и только для третьих – соответствующим их способностям. Возникает необходимость психологической, социальной и педагогической адаптации студентов с целью формирования их способности к эффективному обучению.

Адаптивность предусматривает умение быстро познать психологию студента и перестроить свою научно-педагогическую деятельность на основе самообразования и самовоспитания.

К адаптивным способностям научно-педагогического сотрудника можно отнести:

способность самостоятельно подбирать учебный материал, определять оптимальные средства и эффективные методы обучения;

способность по-разному, доступным образом излагать один и тот же учебный материал для того, чтобы обеспечить его понимание и усвоение всеми студентами;

способность строить обучение с учетом индивидуальности студентов, обеспечивая быстрое и глубокое усвоение ими знаний, умений и навыков;

способность за сравнительно короткий срок достигать усвоения значительного объема информации, ускоренного интеллектуального и морального развития всех студентов;

способность правильно строить занятия, постоянно совершенствуя свое преподавательское мастерство;

способность передавать свой опыт другим преподавателям и, в свою очередь, учиться на их примерах;

способность к самообучению, включая поиск и творческую переработку полезной для обучения информации, а также ее непосредственное использование в научно-педагогической деятельности.

Принцип непрерывного, постоянного самосовершенствования (японский принцип управления "кайдзен")

***Жизнь – это бесконечное совершенствование.
Считать себя совершенным – значит убить себя.***

Фридрих Геббель (1813 – 1963) –
немецкий драматург и поэт

***Считай несчастным тот день или час,
в который ты не усвоил ничего нового и ничего
не прибавил к своему образованию.***

Ян Амос Коменский (1592 – 1670) –
чешский педагог

Сотрудники и студенты ХНЭУ им. С. Кузнеця должны реализовывать принцип эффективного управления "кайдзен" – непрерывно и постоянно самосовершенствоваться.

Для реализации данного принципа в аспекте компетентностного самосовершенствования в ХНЭУ им. С. Кузнеця создана система повышения квалификации для научно-педагогических работников и реализуется система текущего модульного контроля для студентов.

Принцип "кайдзен" также предусматривает и личностное самосовершенствование, которое студенты и сотрудники ХНЭУ им. С. Кузнеця должны реализовывать постоянно, анализируя свои действия и исправляя недостатки своего характера и деятельности.

Принцип положительного примера для других

***Учитель, образ его мыслей, – вот
что самое главное во всяком обучении и воспитании.***

Адольф Дистервег (1790 – 1866) –
немецкий педагог

***Трудно привести к добру нравоучениями,
легко – примером.***

Луций Анней Сенека (ок. 4 до н.э. – 65 н.э.) –
римский философ

Суть положительного личного примера как метода воспитания состоит в использовании лучших образцов поведения и деятельности других людей для побуждения студентов и членов трудового коллектива (формирования у них потребности) к активной работе над собой, к развитию и совершенствованию личностных способностей и качеств и преодолению имеющихся недостатков. Воспитательное значение личного примера во многом зависит от авторитета лица. Чем выше авторитет, тем значительнее влияет лицо на сознание и поведение других людей. Особенно высоко ценится в личности целостность характера, требовательность к себе и другим, предприимчивость и упорство в достижении поставленной цели.

Личность преподавателя, его моральное лицо значительно влияют на формирование сознания и поведения студентов. Преподаватели должны помнить, что их личный пример влияет на студентов независимо от их воли и желания. Никакие слова преподавателя не могут дать такого четкого представления о правилах поведения, как его поступки и действия. Члены трудового коллектива должны помнить и осознавать, что студенты постоянно наблюдают, как все члены трудового коллектива ведут себя на занятиях и в жизни, как они одеты, как ведут себя с окружающими. Студентов интересует, что они думают относительно того или другого события, как относятся к своим служебным обязанностям.

Проявление инициативы

Нехитрое дело попасть ногою в проложенный след; гораздо труднее, но зато и почетнее, прокладывать путь самому.

Якуб Колас (Константин Михайлович Мицкевич) (1882 – 1956) – белорусский советский писатель

Сотрудники и студенты ХНЭУ им. С. Кузнеця должны поддерживать и активизировать проявление инициативы. Инициативность – это волевое качество, благодаря которому человек действует творчески. Это отвечает времени и условиям – активная и смелая позиция, гибкость действий и поступков человека. Инициативность проявляется осознанно и намеренно, а не под влиянием безответственного стихийного порыва. Как правило, она связана с напряжением физических и духовных сил того, кто ее проявляет. Возможности же для ее проявления появляются, когда у человека есть внутренний интерес к изменению существующей ситуации к лучшему. Именно руководитель ответствен за создание перечисленных условий внутри организации.

Руководство должно поощрять инициативность сотрудников и побуждать их к высказыванию творческих идей, впечатлений, советов и практических предложений – инициатив. Сотрудники, которые демонстрируют инициативу, предвидят решение руководителя, не ждут, когда им скажут, что и как они должны делать, высказывают свое видение ситуации и предлагают возможные решения проблем. Инициатива как предприимчивость, первый шаг по собственному желанию в каком-либо деле – это личностное качество, неотделимое от персональной ответственности, иначе инициатива превращается в пустословие.

2.2. Этические принципы общения и взаимодействия

Принцип толерантности

Люди никогда не бывают ни безмерно хороши, ни безмерно плохи.

Франсуа де Ларошфуко (1613 – 1680) – французский писатель-моралист

В каждом из нас слишком много винтов, колес и клапанов, чтобы мы могли судить друг о друге по первому впечатлению или по двум-трем внешним признакам.

Антон Павлович Чехов (1860 – 1904)

Нельзя принижать человека, не принижаясь вместе с ним.

Букер Тальяферро Вашингтон (ок. 1858 – 1915) – американский негритянский общественный деятель

Научно-педагогические работники и студенты должны уважать, принимать и правильно понимать огромное разнообразие культур нашего мира, наших форм самовыражения, способов проявления человеческой индивидуальности. Принцип толерантности приобретает особое значение в условиях международной интеграции. Международные связи ХНЭУ им. С. Кузнеця и признание нашего вуза на международном рынке образовательных услуг делает ХНЭУ им. С. Кузнеця привлекательным для иностранных студентов. Таким образом, студенты и научно-педагогические работники должны создавать атмосферу толерантного взаимодействия с целью получения высококачественного экономического образования.

Принцип вежливости

Ничего не обходится нам так дешево и не ценится так дорого, как вежливость.

Мигель де Сервантес Сааведра (1547 – 1616) –
испанский писатель

Никакая причина не извиняет невежливости.

Тарас Григорьевич Шевченко (1814 – 1861)

Научно-педагогические работники ХНЭУ им. С. Кузнеця и студенты должны быть вежливыми в любых ситуациях независимо от своего настроения или желания. Вежливость – форма культурного поведения человека, соблюдение правил приличия, в основе которой уважение к людям, умение считаться с их интересами и признание права каждого человека на внимание.

Противоположность вежливости – грубость, хамство, пренебрежительное и заносчивое отношение к окружающим, что является недопустимым для сотрудников и студентов ХНЭУ им. С. Кузнеця.

Принцип умения слушать

Научись слушать и ты сможешь извлечь пользу даже для тех, кто говорит плохо.

Плутарх (ок. 46 – ок. 127) –
древнегреческий писатель-моралист

Талантом собеседника отличается не тот, кто охотно говорит сам, а тот, с кем охотно говорят другие.

Франсуа де Ларошфуко (1613 – 1680) –
французский писатель-моралист

Тот, кто склонен противоречить и много болтать, – не способен изучить то, что нужно.

Демокрит из Абдеры (ок. 460 – ок. 370 до н.э.) –
древнегреческий философ

Научно-педагогические работники ХНЭУ им. С. Кузнеця и студенты для формирования эффективного взаимодействия должны уметь слушать собеседника.

Слушая, надо:

забыть личные предубеждения против собеседника;

не спешить с ответами и выводами;

разграничивать факты и мысли;

быть непредубежденным в оценке того, что вы услышали от собеседника;

действительно слушать, а не делать вид, будто бы слушаете, не отвлекаться на посторонние мысли.

Надо быть терпеливым, учитывать манеру разговора собеседника, помнить, что цель любой формы деловой коммуникации – правильное понимание, которое невозможно, если вы не умеете слушать собеседника.

Продолжение приложения А

Принцип сдержанности высказываний

***Обругать человека недолго,
но и пользы от этого выходит немного.***

Дмитрий Иванович Писарев (1840 – 1868)

***Если требуется большое искусство, чтобы вовремя
высказаться, то немалое искусство состоит в том, чтобы
вовремя промолчать.***

Франсуа де Ларошфуко (1613 – 1680) –
французский писатель-моралист

Следуй голосу ума, а не гнева.

Уильям Шекспир (1564 – 1616) –
английский поэт, драматург

Из двух ссорящихся более виновен тот, кто умнее.

Иоганн Вольфганг Гете (1749 – 1832) –
немецкий поэт

Преподаватель ХНЭУ им. С. Кузнецца не имеет права без согласия своего собеседника разглашать или раскрывать личную информацию, полученную им в ходе общения или предоставления образовательных услуг, при доступе к личным делам студентов, а также использовать ее в собственных целях.

Иногда преподаватель может попасть в конфликтные ситуации, которые возникают от простой проблемы до случаев противоправных действий со стороны студентов. Преподаватели ХНЭУ им. С. Кузнецца должны постоянно держать в поле зрения факторы, которые могут вызвать конфликты, и быть достаточно сдержанными, чтобы этично их решить.

Принцип благодарности

***Пусть молчит тот, кто дал;
пусть говорит тот, кто получил.***

Мигель де Сервантес Сааведра (1547 – 1616) – испанский писатель

***Не забывай услуг тебе оказанных,
но забудь про те, которые ты сам оказал.***

Публилий Сыр (I в. до н.э.) –
древнеримский поэт

Сотрудники ХНЭУ им. С. Кузнецца и студенты не должны забывать о помощи, добрых советах других. Их неблагодарность может привести к изменению открытого чуткого поведения коллег и студентов на равнодушное и несочувственное, которое нарушит единство коллектива ХНЭУ им. С. Кузнецца.

Принцип взаимодоверия

Без доверия к учителю учение не может давать добрых плодов.

Дмитрий Иванович Менделеев (1834 – 1907)

Первое условие для сближения – искренность.

Михаил Михайлович Пришвин (1873 – 1954)

Продолжение приложения А

Уровень доверия, присущий студентам и членам трудового коллектива ХНЭУ им. С. Кузнеця, является его важным социальным потенциалом, который способствует благополучию и его конкурентоспособности. Разумное доверие и недоверие как коммуникативные ресурсы личности формируются в процессе общения и являются рациональными способами обеспечения автономии, самостоятельности, индивидуальной безопасности лица каждого студента и члена трудового коллектива ХНЭУ им. С. Кузнеця. С ощущением доверия в ХНЭУ им. С. Кузнеця неразрывно связаны процессы взаимопомощи, заботы друг о друге. Доверие сопровождается атмосферой психологического комфорта деятельности в ХНЭУ им. С. Кузнеця. Ощущение гармонии с миром и окружающими людьми, доброжелательность, спонтанность, естественность стремления к самореализации своих возможностей и способностей – черты психологического портрета личности, которая развивается на основе базовой установки на доверие.

Принцип формирования популярности здорового образа жизни

Наблюдайте за вашим телом, если вы хотите, чтобы ваш ум работал правильно.

Рене Декарт (1596 – 1650) – французский философ, математик

Гимнастика, физические упражнения, ходьба должны прочно войти в повседневный быт каждого, кто хочет сохранить работоспособность, здоровье, полноценную и радостную жизнь.

Гиппократ Хиосский (2-я пол. V в. до н. э.) – древнегреческий врач, основоположник античной медицины

Здоровье до того перевешивает все остальные блага жизни, что поистине здоровый нищий счастливее больного короля.

Артур Шопенгауэр (1788 – 1860) – немецкий философ

Нужно поддерживать крепость тела, чтобы сохранить крепость духа.

Виктор Мари Гюго (1802 – 1885) – французский писатель

Здоровый образ жизни – ориентированность деятельности личности в направлении укрепления и развития персонального (индивидуального) и общественного здоровья.

ХНЭУ им. С. Кузнеця активно поддерживает здоровый образ жизни. В рамках работы кураторов обязательно запланированными являются собеседования со студентами на темы: "Здоровый образ жизни", "Вредность курения, употребления наркотиков и алкоголя", "Профилактика СПИДа".

При поддержке кафедры физкультуры регулярно организовываются спортивные мероприятия, соревнования. На территории ХНЭУ им. С. Кузнеця работают спортивные залы и секции. В структуре дисциплин направления повышения квалификации предусмотрены проблемные лекции по управлению стрессом и предупреждению профессионального выгорания.

С целью формирования здорового образа жизни на территории ХНЭУ им. С. Кузнеця запрещается курить, употреблять наркотические и алкогольные вещества.

Принцип рекламы вуза

Не всегда говори то, что знаешь, но всегда знай то, что говоришь.

Маттиас Клаудиус (1740 – 1815) – немецкий поэт

Продолжение приложения А

Чаще ты взвешивай, что и кому ты говоришь обо всяком.

Гораций (Квинт Гораций Флакк) (65–8 до н.э.) –
древнеримский поэт

Желательно, чтобы общественность имела представление о видах услуг, которые предоставляются в ХНЭУ им. С. Кузнеца специалистами в области образовательной деятельности.

Таким образом, работники ХНЭУ им. С. Кузнеца обязаны знать, какие именно факультеты, специальности есть в ХНЭУ им. С. Кузнеца и др.

Не запрещается сообщать такую информацию общественности на формально установленной основе. Если преподаватель ХНЭУ им. С. Кузнеца является членом Союза работников образования Украины, другой профессиональной организации, то ему не запрещается сообщать информацию о своей принадлежности (участии) во время осуществления саморекламы.

Ведущие преподаватели имеют право заказать визитную карточку ХНЭУ им. С. Кузнеца.

Раздел 3. Принципы мотивации деятельности студентов и членов трудового коллектива ХНЭУ им. С. Кузнеца

Похвалить человека очень полезно, это поднимет его уважение к себе, это способствует развитию в нем доверия к своим творческим силам.

Максим Горький (Алексей Максимович Пешков) (1868 – 1936)

Приятна похвала из уст людей, достойных похвалы.

Гней Невий (ок. 270 – 201 до н.э.) –
древнеримский поэт и драматург

Все виды поощрения, предусмотренные действующим законодательством Украины и внутренними нормативными актами ХНЭУ им. С. Кузнеца, должны применяться на основе следующих принципов.

Корректность. Форма и вид поощрения должны быть адекватными существующим законодательным нормам, внутренним традициям и культуре профессионального взаимодействия в ХНЭУ им. С. Кузнеца.

Справедливость. При поощрении студентов и членов трудового коллектива должны быть максимально объективно учтены все условия их деятельности. Справедливо должны распределяться как обязанности, так и награда.

Обоснованность, объективность. Применение любого вида поощрения должно реализовываться на основе фактов деятельности и обоснованного решения руководства.

Альтернативность. Для одного и того же результата деятельности должны быть предусмотрены разные варианты поощрений. Данный принцип обусловлен разнообразием человеческих потребностей.

Открытость. Процесс поощрения должен быть публичным. Для повышения эффективности мотивации профессиональной деятельности и обучения студентам и членам трудового коллектива должно быть известно, за что могут поощрять и за что получено поощрение.

Раздел 4. Рекомендации относительно внешнего вида студентов и членов трудового коллектива на территории ХНЭУ им. С. Кузнеця

Внешний вид студентов и членов трудового коллектива должен отвечать их миссии и не противоречить миссии ХНЭУ им. С. Кузнеця.

В одежде старайся быть изящным, но не щеголем; признак изящества – приличие, а признак щегольства – излишество.

Сократ (469 – 399 до н. э.) – древнегреческий философ

Внешность имеет большое значение в жизни человека, и трудно представить себе человека грязного, неряшливого, чтобы он мог следить за своими поступками.

Антон Семенович Макаренко (1888 – 1939)

Причудливые наряды обезображивают и красоту.

Пьер Буаст (1765 – 1824) – французский лексикограф

Хорошо одетый человек – это тот, на чью одежду не обращают внимания.

Уильям Сомерсет Моэм (1874 – 1965) – английский писатель

Для профессорско-преподавательского состава и руководителей ведущих подразделений

Классический деловой стиль одежды.

Для сотрудников, которые не осуществляют научно-педагогической деятельности

Демократический деловой стиль одежды.

Для студентов

Демократический деловой стиль одежды.

Раздел 5. Поведение, которое не совместимо с имиджем студента и члена трудового коллектива ХНЭУ им. С. Кузнеця

5.1. неприличное поведение

Для студентов и членов трудового коллектива неприемлемо неприличное поведение, любая форма нецензурного, ненормативного выражения, грубые, вульгарные жесты, шутки, обиды, а именно недопустимо: использовать однозначно нецензурные выражения, повышать голос, грубо кричать, давать людям прозвища, демонстративно изменять их имена и фамилии, делать обидные замечания о внешности и одежде других людей, публично обсуждать личную жизнь или личностные недостатки других людей, обсуждать профессиональные и личностные недостатки студентов и членов трудового коллектива, за исключением случаев, когда это обсуждение касается нарушений данного Кодекса.

5.2. Физическое и психическое унижение, насильственное влияние, манипулирование служебным положением

Студентам и членам трудового коллектива категорически запрещено использовать служебное положение в личных целях, проявлять какие-либо формы насильственного влияния, унижать чье-либо собственное достоинство, особенно: угрожать студентам и членам трудового коллектива нарушением их прав, назначать денежную плату за любые услуги, если это не предусмотрено уставом вуза или официальными документами учебного подразделения; запугивать студентов заранее, что большинство из них обязательно не сдаст с первого раза экзамен или зачет, осуществлять телефонные звонки или отправлять сообщения угрожающего характера, сексуальное домогательство, преследование кого-либо по любым мотивам в какой-либо форме.

5.3. Пребывание в нетрезвом состоянии, употребление и распространение психотропных веществ

Недопустимым является употребление и распространение студентами и членами трудового коллектива психотропных веществ и пребывание в нетрезвом состоянии на территории ХНЭУ им. С. Кузнеця, в том числе в общежитиях. Исключением являются ситуации, когда употребление данных веществ связано с лечением и назначено врачом. Психотропное вещество – любое вещество, которое в случае введения в организм человека может изменять восприятие, настроение, способность к познанию, поведение и двигательные функции. К таким веществам относят алкоголь, табак, наркотики, некоторые лекарства, которые влияют на психическое состояние человека.

5.4. Курение

Студентам и членам трудового коллектива запрещено курить на территории ХНЭУ им. С. Кузнеця, в том числе в общежитиях, исключением являются специально отведенные места с соответствующими разрешительными надписями. Территория ХНЭУ им. С. Кузнеця ограничена желтой линией.

5.5. Азартные игры

Студентам и членам трудового коллектива запрещено играть в азартные игры на территории ХНЭУ им. С. Кузнеця, в том числе в общежитиях. Азартная игра – любая игра, где правилами предусмотрен выигрыш, который зависит от случайности, а участники игры должны сделать определенные ставки.

5.6. Политическая или религиозная агитация

Студентам и членам трудового коллектива запрещено проводить политическую или религиозную агитацию на территории ХНЭУ им. С. Кузнеця, в том числе в общежитиях. Каждый имеет право заниматься политической или религиозной деятельностью в пределах действующего законодательства в свободное от работы и обучения время за пределами территории ХНЭУ им. С. Кузнеця.

5.7. Пользование средствами мобильной связи

С целью повышения эффективности учебного процесса и профессионального взаимодействия студентам и членам трудового коллектива необходимо придерживаться следующих правил использования средств мобильной связи:

во время ректората, заседаний ученого совета, заседаний специального совета, проведения заседаний, совещаний любых подразделений и отделов ХНЭУ им. С. Кузнеця, собрания трудового коллектива, конференций, аудиторных занятий, в библиотеке, в компьютерных классах средства мобильной связи должны быть переведены на беззвучовой режим;

во время проведения контрольно-модульных работ, зачетов и экзаменов средства мобильной связи должны быть отключены;

мобильный телефон сегодня – это не только аппарат для разговоров, множество его функций противоречат закону тогда, когда он превращается в диктофон, поэтому перед входом на прием к руководящему лицу ХНЭУ им. С. Кузнеця средства мобильной связи должны быть оставлены в приемной.

5.8. Академическая неэтичность

Студенты и члены трудового коллектива не должны реализовывать неэтичное академическое поведение. К основным формам неэтичного академического поведения относятся:

плагиат и фальсификация результатов научно-практического исследования;

копирование, переписывание студентом работы другого студента;

подделка подписи преподавателя и другие формы фальсификации результатов аттестации;

использование вспомогательных материалов для списывания на контрольно-модульных занятиях, во время зачетов, составления тестов и экзаменов;

безответственное отношение к графику учебного процесса: опоздание на занятия и консультации, преждевременное завершение занятий, несоблюдение графика проведения занятий и тематического плана рабочей программы дисциплины;

любое поведение, которое препятствует проведению всех видов учебных занятий;

несанкционированное вмешательство в компьютер для реализации собственных целей;

выдвижение для сдачи контрольно-модульных работ, экзамена или зачета чрезмерно завышенных требований, которые не позволяют получить отличную оценку;

преобразование контрольных, зачетных и экзаменационных процедур в формальные акты с открыто заниженными требованиями, которые снижают ценность познания и формируют у студентов безответственное отношение к учебному процессу;

нераскрытие студентам содержания ответов на экзаменационные и зачетные вопросы или неуказание в каком конкретно доступном для всех студентов тексте, имеющемся в библиотеке, находятся ответы на все экзаменационные вопросы;

нераскрытие студентам критериев оценивания творческого задания.

5.9. Распространение информации, которая может нанести вред имиджу университета

Недопустимым является разглашение студентами и членами трудового коллектива информации, которая имеет конфиденциальный или служебный характер, а также непроверенной информации относительно деятельности университета, информации, связанной с конфликтными ситуациями, личной жизнью студентов и членов трудового коллектива.

Раздел 6. Основные заповеди студента ХНЭУ им. С. Кузнеця

*Поставь над собой сто учителей – они окажутся
бессильными, если ты не можешь сам
заставлять себя и сам требовать от себя.*

Василий Александрович Сухомлинский (1918 – 1970)

*Живи в молодости так,
чтобы быть счастливым в старости.*

Древняя индийская мудрость

- Гордость за университет, в котором учишься.
- Корпоративность, причастность к делам университета.
- Осознание ценности получаемого образования.
- Уважение к товарищам, преподавателям и сотрудникам.
- Самореализация и саморазвитие.
- Ответственное отношение к обучению.
- Ответственность за свои поступки и судьбу, так как не планировать свое будущее – означает запланировать свое поражение.

Раздел 7. Ситуации-прецеденты, для которых обозначен правильный выбор поведения, соответствующего Кодексу ХНЭУ им. С. Кузнеця

Прецедент увековечивает принцип.
Бенджамин Дизраэли (1804 – 1881) –
премьер-министр Великобритании, писатель

7.1. Опоздание на занятие

Согласно п. 5.8. Правил внутреннего трудового распорядка для работников ХНЭУ им. С. Кузнеця преподаватель имеет право не пускать студента в аудиторию, если он опоздал. Студент должен заходить в аудиторию только во время перерыва.

7.2. Использование мобильной связи в аудитории

В начале занятия преподаватель должен обращаться к студентам с предупреждением о необходимости выключить средства мобильной связи (или перевести их на беззвучный режим). Если данное требование не выполняется со стороны студента, преподаватель имеет право настаивать, чтобы студент покинул аудиторию.

7.3. Присуждение и получение вознаграждений (подарков)

Члены трудового коллектива ХНЭУ им. С. Кузнеця должны отказаться от любого вознаграждения или подарка со стороны коллег, студентов и их родственников за принятие решений, выполнение действий, которые входят в их полномочия, или за бездеятельность в свою пользу или пользу других лиц. Работники и преподаватели ХНЭУ им. С. Кузнеця не имеют права просить или принуждать любых лиц к вознаграждениям (подаркам) себе или другим лицам.

7.4. Неэтичное поведение студента в процессе контроля знаний в университете

Основными формами некорректного поведения студента в процессе контроля знаний являются: использование шпаргалок, средств связи (мобильных телефонов и других устройств) во время ответа на контрольные вопросы; подсказывание, ответ за других студентов; ответ на чужой вопрос без просьбы преподавателя; неадекватное поведение в коридоре (создание шума, который мешает проведению экзамена); комментарии относительно формулирования вопросов по билету.

В случае осуществления в процессе контроля знаний действий, которые мешают его нормальному проведению, студент может быть отстранен преподавателем от участия в данном процессе, о чем преподаватель сообщает руководству соответствующего факультета докладной запиской непосредственно после окончания контроля знаний.

7.5. Незтичное поведение студента во время учебного занятия

Основные формы незтичного, некорректного поведения студента во время учебного занятия: громкий разговор, использование средств мобильной связи, перебивание преподавателя, отвлечение других студентов от процесса обучения, перемещение по аудитории без разрешения преподавателя, игра в какие-либо игры, чтение литературы, содержание которой не имеет отношения к теме занятия, выполнение научных или практических работ, которые не были выданы преподавателем в процессе занятия, прослушивание аудиофайлов и просмотр видеофайлов, которые не имеют отношения к содержанию занятия и если это не предусмотрено формой учебного занятия.

В случае осуществления во время учебного занятия действий, которые мешают его проведению и снижают качество образовательных услуг, студент может быть отстранен преподавателем от участия в данном процессе, о чем преподаватель сообщает руководству соответствующего факультета докладной запиской непосредственно после окончания учебного занятия.

7.6. Непосещение занятий в университете по неуважительной причине (со стороны студента)

Если студент не предоставляет документов, которые подтверждают уважительную причину пропуска занятия (опоздание на занятие, покидание занятия до его окончания), то независимо от его объяснений причина пропуска считается неуважительной. Неявка на занятие студента в количестве трех и более пропусков должна быть оформлена преподавателем в виде докладной записки на имя декана соответствующего факультета. В случае неявки студента на занятие по неуважительной причине преподаватель имеет право опросить студента по пропущенной теме или выдать индивидуальное научное или практическое задание по данной теме. Объем выполненного задания за один пропуск не должен превышать 1,5 условно-печатных листов основного текста.

7.7. Непосещение занятий в университете (со стороны преподавателя)

В случае неявки на занятие по уважительной причине преподаватель обязан при первой возможности довести это до сведения заведующего кафедрой и деканата и в первый день явки на занятие подать в деканат документы о причинах пропуска занятий.

При отсутствии уважительной причины неявки преподавателя на занятие заведующий кафедрой и декан имеют право подать докладную записку на имя ректора и требовать объявления выговора.

В случае неявки на занятие преподавателя студенты должны написать докладную записку на имя декана о данном факте.

7.8. Появление на территории ХНЭУ им. С. Кузнеця во внешнем виде, который противоречит миссии ХНЭУ им. С. Кузнеця

Внешний вид студентов и членов трудового коллектива ХНЭУ должен отвечать требованиям раздела 4 Кодекса ХНЭУ им. С. Кузнеця. В ином случае во время аудиторного занятия, если внешний вид студента не отвечает вышеупомянутым требованиям, преподаватель имеет право настаивать, чтобы студент покинул аудиторию. Если внешний вид преподавателя не отвечает вышеперечисленным требованиям, заведующий соответствующей кафедрой имеет право заменить преподавателя и написать докладную записку на имя декана соответствующего факультета.

В ситуации, когда студент или член трудового коллектива появляется на территории ХНЭУ вне аудиторных занятий в виде, который не отвечает миссии ХНЭУ им. С. Кузнеця и требованиям раздела 4 Кодекса ХНЭУ, ему может быть сделано замечание в этичной форме с соблюдением фундаментальных этических принципов и принципов профессиональной деятельности Кодекса ХНЭУ им. С. Кузнеця.

В случае систематического нарушения правил раздела 4 Кодекса ХНЭУ им. С. Кузнеця данный проступок рассматривается на совете соответствующего факультета или заседании соответствующего отдела или кафедры.

7.9. Появление на территории ХНЭУ им. С. Кузнеця в нетрезвом состоянии, употребление и распространение психотропных веществ, игра в азартные игры

Согласно п. 5.6 Правил внутреннего трудового распорядка для работников ХНЭУ им. С. Кузнеця студент может быть отчислен за появление на занятиях, в учебном корпусе, библиотеке, общежитии в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения.

Согласно п. 7 ст. 40 КЗоТ за появление на работе в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения к члену трудового коллектива может быть применено увольнение как дисциплинарное наказание.

В случае нарушения п. 5.5 Кодекса ХНЭУ им. С. Кузнеця (игра в азартные игры) может быть применена форма дисциплинарного взыскания – выговор.

Раздел 8. Ответственность в случае нарушения положений Кодекса ХНЭУ им. С. Кузнеця

Согласно нормам действующего законодательства и внутренних нормативных документов в случае нарушения студентами и членами трудового коллектива положений Кодекса ХНЭУ им. С. Кузнеця члены трудового коллектива и администрация университета могут применять следующие санкции:

- замечание;
- предупреждение в письменной или устной форме;
- выговор в письменной или устной форме;
- неначисление премии или надбавки как сотрудникам, так и студентам;
- недопущение к занятиям;
- удаление из аудитории;
- отчисление из университета;
- непродолжение или расторжение контракта как с сотрудниками, так и со студентами.

Кодекс принят и утвержден
на конференции трудового коллектива
ХНЭУ им. С. Кузнеця 29.08.2008 г.

Кодекс компании "БМС Сервис" – одной из лидеров украинского рынка IT-аутсорсинга и сервисного обслуживания

ПРЕАМБУЛА

Настоящий Кодекс разработан на основе действующего законодательства Украины и общепризнанных принципов и норм деловой этики. Кодекс не описывает все возможные случаи и ситуации, с которыми может столкнуться сотрудник при выполнении своих служебных обязанностей, но содержит основные принципы решения сложных этических ситуаций. В Кодексе сформулированы и систематизированы нормы и принципы поведения, которым должны следовать все сотрудники Компании.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

В этом Кодексе нижеизложенное употребляется в таком значении:

Компания – компания ООО "БМС Сервис".

Миссия – наиболее общая цель Компании как конкурентоспособной структуры, представленная в наиболее общей форме и четко выражающая основную причину существования организации.

Видение – получение комплексной, целостной информации в виде знания из прошлой, настоящей и будущей деятельности Компании.

Корпоративные ценности – все, что рождает доверие и соединяет Компанию в единое целое, является лицом Компании, узнаваемым во всех областях ее деятельности.

Кодекс корпоративной (деловой) этики Компании – свод норм, правил и принципов, определяющих этику взаимных отношений внутри Компании, а также взаимные отношения Компании с партнерами, контрагентами и другими заинтересованными сторонами.

Контрагенты – физические лица, учреждения и организации, связанные с Компанией обязательствами по общему договору и/или сотрудничеством в процессе их выполнения (клиенты, поставщики, подрядчики, инвесторы и т. д.).

Аффилированные лица – физические или юридические лица, которые могут оказывать непосредственное или косвенное влияние на принятие сотрудником Компании служебного решения.

Конфликт интересов – ситуация, при которой личная заинтересованность сотрудника или его (ее) близких влияет или может влиять на объективное исполнение должностных обязанностей и может привести к противоречию между личными интересами сотрудника и интересами Компании.

Сложная этическая ситуация – ситуация, в которой сталкиваются представления о морали сотрудника, с одной стороны и Компании – с другой.

1.1. Цели и задачи Кодекса

Цель Кодекса – установить корпоративные стандарты деловой этики Компании и регламентировать деятельность сотрудников Компании в сложных этических ситуациях.

Задачи Кодекса:

- установить принципы корпоративной этики Компании на основе миссии, видения и корпоративных ценностей Компании;
- ориентировать сотрудников на понимание, поддержку и соблюдение единых принципов деловой этики;
- установить правила поведения сотрудников в сложных этических ситуациях.

1.2. Сфера применения Кодекса

1.2.1. Настоящий Кодекс содержит общеобязательные правила поведения, распространяющиеся на всех работников Компании, независимо от уровня занимаемой ими должности.

1.2.2. Все документы Компании, в том числе оформляющие отношения с клиентами, деловыми партнерами, государственными органами власти, конкурентами и работниками Компании, разрабатываются и утверждаются с учетом положений настоящего Кодекса.

1.2.3. Каждое самостоятельное структурное подразделение Компании вправе детализировать во внутренних документах, согласованных с дирекцией Компании, положения настоящего Кодекса применительно к сфере его деятельности.

1.2.4. Положения настоящего Кодекса изменяются и дополняются по решению учредителей Компании в соответствии с общепризнанными принципами и нормами международного права, действующим законодательством Украины, нормами деловой этики.

1.2.5. Положения настоящего Кодекса рекомендованы для соблюдения всеми дочерними и зависимыми структурами Компании.

2. МИССИЯ

Миссия Компании – *предоставить предприятиям возможность сосредоточить свои силы и ресурсы на профильной деятельности, взяв на себя заботы по обслуживанию, поддержке и развитию их ИТ-инфраструктуры.*

Мы концентрируем свои усилия на предоставлении аутсорсинговых и сервисных услуг, которые значительно повышают качество ведения бизнеса, а также сокращают текущие расходы на обслуживание ИТ-инфраструктуры заказчиков.

Предлагая сервисные решения своим клиентам, Компания придерживается принципа эксклюзивности. Для Компании каждый клиент индивидуален, и предлагаемая ему сервисная программа компонуется и настраивается исходя из его потребностей и с учетом стоящих перед ним задач.

3. КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ (ПРИНЦИПЫ)

Уважительное отношение к клиенту и его пожеланиям.

Мы работаем для развития и обеспечения конкурентоспособности наших клиентов. Нашей целью является установление долгосрочного и взаимовыгодного сотрудничества. Мы завоевываем лояльность и доверие клиентов путем ведения бизнеса только честными средствами и в соответствии с нормами деловой этики.

Качество обслуживания.

Мы постоянно работаем над важными инновациями, индивидуализацией наших решений, внедрением общепринятых отраслевых систем качества и соответствием им. Сертификация производственных процессов и специалистов – норма жизни Компании. Мы стремимся к лидерству, стремимся вперед, изыскиваем возможности постоянно учиться и развиваться.

Добросовестное исполнение должностных обязанностей.

Не говорить "нельзя", а говорить "как". Выполнять работу так, чтобы клиент был доволен, чтобы клиент был рад вернуться. Ответственно выполнять поставленные задачи. Исправлять ошибки и учиться. Постоянно совершенствоваться и улучшать свою работу.

Уважительное отношение к коллегам и руководству Компании.

Способствовать созданию дружественной среды, основанной на уважении каждой личности и создании условий для ее развития. Направленность на совместную работу для достижения общего результата.

4. ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ КОМПАНИИ

- Компания строит свою деятельность на принципах признания верховенства права во всех областях общественно-экономической жизни.
- Компания строит взаимоотношения со своими сотрудниками на принципах соблюдения прав человека и достоинства личности, создания равных возможностей для сотрудников.
- Компания строит диалог и взаимоотношения с местными сообществами, органами государственной власти и местного самоуправления на принципах открытости, партнерства и сотрудничества.
- Компания строит взаимоотношения с контрагентами на принципах честности, объективности и добросовестности.
- Компания строит взаимоотношения с конкурентами на принципах свободной и честной конкуренции при неукоснительном соблюдении норм и правил деловой этики.
- Компания не участвует в политической или религиозной деятельности.
- Компания в полной мере осознает свою ответственность перед обществом за сохранение окружающей среды и рассматривает свою деятельность в области охраны окружающей среды как неотъемлемую часть успешного ведения бизнеса и обязательное условие для достижения своих стратегических целей.

5. ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ СОТРУДНИКА КОМПАНИИ

5.1. Взаимоотношения сотрудников и Компании

Сотрудники строят свои взаимоотношения с Компанией на принципах лояльности к Компании, добросовестного соблюдения и выполнения политик, положений, регламентов, инструкций и иных внутренних нормативных документов Компании.

Сотрудники – основа репутации Компании. Поэтому необходимо сознавать, что любые неэтичные или антиобщественные действия, совершенные на рабочем месте или в свободное время, могут нанести ущерб репутации Компании.

5.2. Взаимоотношения между сотрудниками Компании

Взаимоотношения между сотрудниками Компании, вне зависимости от занимаемой должности или сферы деятельности, строятся на принципах взаимного уважения и взаимопомощи, открытости и доброжелательности, командной работы и ориентации на сотрудничество.

Любые формы пренебрежительного или оскорбительного отношения друг к другу являются недопустимыми.

5.3. Взаимоотношения между руководителями и подчиненными

Взаимоотношения руководителей с подчиненными строятся на принципах открытости руководства по отношению к сотрудникам, предоставления руководителями равных возможностей всем своим подчиненным для выполнения своих обязанностей, поддержки инициативности подчиненных, понимания специфики работы подчиненных и разделения ответственности за результаты их работы, непредвзятости и справедливой оценки результатов работы подчиненных.

Взаимоотношения подчиненных с руководителями строятся на принципах уважения, дисциплины и соблюдения субординации, добросовестного выполнения как своих прямых должностных обязанностей, так и других заданий руководства, не описанных в должностных инструкциях, но напрямую относящихся к сфере и специфике деятельности подразделения Компании.

5.4. Взаимоотношения с контрагентами

Во взаимоотношениях с контрагентами сотрудники Компании должны руководствоваться принципами уважения и доброжелательности, приоритета интересов Компании, объективности, экономической целесообразности.

Сотрудники не должны разглашать информацию о контрагентах, которая может нанести им или Компании материальный или иной ущерб, кроме случаев, когда разглашение подобной информации предусмотрено законодательством.

5.5. Взаимоотношения с аффилированными лицами

Сотрудники Компании должны избегать привлечения аффилированных лиц в качестве контрагентов. Сотрудники не должны участвовать в принятии решений о сотрудничестве с аффилированными лицами; при возникновении производственной необходимости привлечения аффилированных лиц к сотрудничеству с Компанией сотрудник должен обратиться к своему непосредственному руководителю.

5.6. Конфиденциальность и разглашение информации

Сотрудники обязаны соблюдать условие сохранения коммерческой тайны Компании и соблюдать конфиденциальность информации, полученной во время выполнения служебных обязанностей.

5.7. Общественная деятельность

Сотрудники Компании могут заниматься любой незапрещенной законодательно политической, религиозной или общественной деятельностью при условии ее ведения в свободное от выполнения должностных обязанностей время и вне рабочего места.

Сотрудники не должны использовать имя Компании, финансовые, материальные или любые другие ресурсы Компании для осуществления своей политической, религиозной или общественной деятельности.

5.8. Использование ресурсов Компании

Сотрудники обязаны максимально бережно относиться к имуществу и иным предоставляемым Компанией ресурсам и использовать их исключительно в рабочих целях.

5.9. Конфликт интересов

Сотрудники Компании должны избегать ситуаций, которые могут привести к конфликту личных интересов и интересов Компании:

- получения денежных средств, подарков или вознаграждения в любой другой форме, передаваемых с целью воздействия на ход, принятие и/или результат служебного решения сотрудником Компании;
- использования имени Компании, ее репутации, материальных, финансовых или иных ресурсов, конфиденциальной информации с целью получения собственной выгоды;
- других ситуаций, которые могут привести к неблагоприятным для Компании последствиям.

В случае возникновения конфликта интересов или возможности такого конфликта сотрудник Компании должен обратиться за помощью в разрешении ситуации к своему непосредственному руководителю. При невозможности разрешения конфликта интересов непосредственным руководителем сотрудник вправе обратиться за помощью к вышестоящему руководителю вплоть до директора Компании.

6. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

В своей профессиональной деятельности все сотрудники должны руководствоваться принципами, описанными в Кодексе; каждый сотрудник несет личную ответственность за соблюдение Кодекса. При невозможности для сотрудника самостоятельно разрешить сложную этическую ситуацию ему необходимо обратиться за советом и помощью к своему непосредственному руководителю.

Руководитель отвечает за исполнение Кодекса своими подчиненными, он помогает им правильно трактовать правила и нормы этического поведения, а также личным примером показывает образец высокой деловой этики сотрудника Компании. Никто из сотрудников или руководителей Компании не имеет права совершить или утвердить какое-либо действие, нарушающее настоящий Кодекс.

Кодекс корпоративной этики ДТЭК – крупнейшей частной вертикально-интегрированной энергетической компании Украины

ДТЭК (укр. ДТЕК, англ. DTEK) – энергетическое подразделение System Capital Management, крупнейшей бизнес-группы Украины, которое представляет собой вертикальную интеграцию предприятий, создающих производственную цепочку от добычи и обогащения угля до генерации и дистрибуции электроэнергии. Предприятия ДТЭК и Корпоративный центр, на которых работают около 147 тыс. человек, находятся в Донецкой, Днепропетровской, Запорожской, Луганской, Львовской, Ивано-Франковской, Винницкой областях, Крыму, г. Киев и Ростовской области России.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

ДТЭК является одним из лидеров ТЭК Украины. Мы одними из первых привнесли на украинский энергетический рынок европейские стандарты ведения бизнеса. Для того чтобы иметь безупречную деловую репутацию, Компании необходимы не только профессиональный менеджмент, но и постоянное строгое соблюдение норм и стандартов деловой этики. В Кодексе корпоративной этики ДТЭК сформулированы и систематизированы нормы и принципы поведения, которым должны следовать все сотрудники Компании – как ее корпоративного центра, так и предприятий, входящих в группу ДТЭК.

Принятые сокращения и определения:

Компания или ДТЭК-компании, входящие в группу ДТЭК;

Кодекс корпоративной (деловой) этики ДТЭК – свод норм и принципов, которые определяют этику взаимоотношений как внутри самой Компании, так и взаимоотношений Компании с партнерами, контрагентами и другими заинтересованными сторонами.

Конфликт интересов – ситуация, при которой личная заинтересованность как сотрудника, так и его или ее близких влияет или может влиять на объективное исполнение должностных обязанностей и может привести к противоречию между личными интересами сотрудника и интересами Компании.

Аффилированные лица – физические или юридические лица, которые могут оказывать непосредственное или косвенное влияние на принятие сотрудником Компании служебного решения.

Контрагенты – физические лица, учреждения и организации, связанные с Компанией обязательствами по общему договору и/или сотрудничающие в процессе его выполнения (клиенты, поставщики, подрядчики, инвесторы и т. д.).

Сложная этическая ситуация – ситуация, в которой сталкиваются представления о морали сотрудника, с одной стороны, и Компании в целом – с другой.

Цели и задачи Кодекса

Цель Кодекса – установление корпоративных стандартов деловой этики Компании и регламентация деятельности сотрудников Компании в сложных этических ситуациях.

Задачи Кодекса:

- установить принципы корпоративной этики Компании на основе миссии, видения и корпоративных ценностей Компании;
- сориентировать сотрудников на понимание, поддержку и соблюдение единых принципов деловой этики;
- установить правила поведения сотрудников в сложных этических ситуациях.

Сфера применения Кодекса

В своей деятельности Компания строго соблюдает принципы деловой этики, описанные в Кодексе. Кодекс разработан на основе законодательства Украины и общепризнанных принципов и норм деловой этики. Кодекс не описывает все возможные случаи и ситуации, с которыми может столкнуться сотрудник при выполнении своих служебных обязанностей, но содержит основные ориентиры для решения сложных этических ситуаций.

2. ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ КОМПАНИИ

- Компания строит свою деятельность на принципах признания верховенства права во всех областях общественно-экономической жизни.
- Компания строит взаимоотношения со своими сотрудниками на принципах соблюдения прав человека и достоинства личности, создания равных возможностей для сотрудников.
- Компания строит диалог и взаимоотношения с местными сообществами, органами государственной власти и местного самоуправления на принципах открытости, партнерства и сотрудничества.
- Компания строит взаимоотношения с контрагентами на принципах честности, объективности и добросовестности.
- Компания строит взаимоотношения с конкурентами на принципах свободной и честной конкуренции при неукоснительном соблюдении норм и правил деловой этики.
- Компания не участвует в политической или религиозной деятельности.
- Компания в полной мере осознает свою ответственность перед обществом за сохранение окружающей среды и рассматривает свою деятельность в области охраны окружающей среды как неотъемлемую часть успешного ведения бизнеса и обязательное условие для достижения своих стратегических целей.

3. ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ СОТРУДНИКА КОМПАНИИ

Взаимоотношения сотрудников и Компании

Сотрудники строят свои взаимоотношения с Компанией на принципах:

- лояльности к Компании;
- добросовестного соблюдения и выполнения политик, положений, регламентов, инструкций и иных внутренних нормативных документов Компании.

Сотрудники Компании – основа ее репутации. Поэтому они должны сознавать, что любые неэтичные или антиобщественные действия, совершенные на рабочем месте или в свободное время, могут нанести ущерб репутации Компании.

Взаимоотношения между сотрудниками Компании

Взаимоотношения между сотрудниками Компании, вне зависимости от занимаемой должности или сферы деятельности, строятся на принципах:

- взаимного уважения и взаимопомощи;
- открытости и доброжелательности;
- командной работы и ориентации на сотрудничество.

Любые формы пренебрежительного или оскорбительного отношения друг к другу являются недопустимыми.

Взаимоотношения между руководителями и подчиненными

Взаимоотношения руководителей с подчиненными строятся на принципах:

- открытости руководства по отношению к сотрудникам;
- предоставления руководителями равных возможностей всем своим подчиненным для выполнения своих обязанностей;
- поддержки инициативности подчиненных;
- понимания специфики работы подчиненных и разделения ответственности за результаты их работы;
- непредвзятости и справедливой оценки результатов работы подчиненных.

Взаимоотношения подчиненных с руководителями строятся на принципах:

- уважения, дисциплины и соблюдения субординации;
- добросовестного выполнения как своих прямых должностных обязанностей, так и других заданий руководства, не описанных в должностных инструкциях, но напрямую относящихся к сфере и специфике деятельности подразделения Компании.

Взаимоотношения с контрагентами

Во взаимоотношениях с контрагентами сотрудники Компании должны руководствоваться принципами:

- уважения и доброжелательности;
- приоритета интересов Компании;
- объективности;
- экономической целесообразности.

Сотрудники не должны разглашать информацию о контрагентах, которая может нанести им или Компании материальный или иной ущерб, кроме случаев, когда разглашение подобной информации предусмотрено законодательством.

Взаимоотношения с аффилированными лицами

Сотрудники Компании должны избегать привлечения аффилированных лиц в качестве контрагентов. Сотрудники не должны участвовать в принятии решений о сотрудничестве с аффилированными лицами; при возникновении производственной необходимости привлечения аффилированных лиц к сотрудничеству с Компанией сотрудник должен обратиться к своему непосредственному руководителю.

Конфиденциальность и разглашение информации

Сотрудники обязаны соблюдать условие сохранения коммерческой тайны Компании и соблюдать конфиденциальность информации, полученной во время выполнения служебных обязанностей.

Общественная деятельность

Сотрудники Компании могут заниматься любой незапрещенной законодательно политической, религиозной или общественной деятельностью при условии ее ведения в свободное от выполнения должностных обязанностей время и вне рабочего места.

Сотрудники не должны использовать имя Компании, финансовые, материальные или любые другие ресурсы Компании для осуществления своей политической, религиозной или общественной деятельности.

Использование ресурсов Компании

Сотрудники обязаны максимально бережно относиться к имуществу и иным предоставляемым Компанией ресурсам и использовать их исключительно в рабочих целях.

Конфликт интересов

Сотрудники Компании должны избегать ситуаций, которые могут привести к конфликту личных интересов и интересов Компании:

- получения денежных средств, подарков или вознаграждения в любой другой форме, передаваемых с целью воздействия на ход, принятие и/или результат служебного решения сотрудником Компании;
- использования имени Компании, ее репутации, материальных, финансовых или иных ресурсов, конфиденциальной информации с целью получения собственной выгоды;
- других ситуаций, которые могут привести к неблагоприятным для Компании последствиям.

В случае возникновения конфликта интересов или возможности такого конфликта сотрудник Компании должен обратиться за помощью в разрешении ситуации к своему непосредственному руководителю. При невозможности разрешения конфликта интересов непосредственным руководителем сотрудник вправе обратиться за помощью к вышестоящему руководителю вплоть до генерального директора ДТЭК.

4. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Соблюдение Кодекса, ответственность

В своей профессиональной деятельности все сотрудники должны руководствоваться принципами, описанными в Кодексе; каждый сотрудник несет личную ответственность за соблюдение Кодекса. При невозможности для сотрудника самостоятельно разрешить сложную этическую ситуацию ему необходимо обратиться за советом и помощью к своему непосредственному руководителю.

Руководитель отвечает за исполнение Кодекса своими подчиненными, он помогает им правильно трактовать правила и нормы этичного поведения, а также личным примером показывает образец высокой деловой этики сотрудника ДТЭК. Никто из сотрудников или руководителей Компании не имеет права совершить или утвердить какое-либо действие, нарушающее Кодекс.

Кодекс профессиональной этики украинского журналиста

Принят на X съезде Национального союза журналистов Украины (апрель 2002 года)

Свобода слова в деятельности средств массовой информации является одним из наиболее важных институтов демократии. Руководствуясь Общей декларацией прав человека, Всемирной хартией свободы прессы ООН, Декларацией принципов поведения журналиста МФЖ, Конституцией и действующим законодательством Украины, Кодекс профессиональной этики украинского журналиста определяет основные морально-этические ориентиры, которых должен придерживаться журналист при выполнении своих профессиональных обязанностей, для того чтобы его деятельность способствовала наилучшему и самому эффективному выявлению собственных творческих способностей во имя утверждения добра и справедливости.

1. Главная обязанность журналиста – содействовать обеспечению права граждан на получение оперативной информации. Это обязует его в своей деятельности всегда быть объективным, корректным, ответственным за свое дело. Журналист распространяет и комментирует только ту информацию, в правдивости которой убежден. Он избегает неполной информации, неточностей или искажения информации, которые могли бы причинить моральный вред чести и достоинству человека, недопустимы с его стороны недостоверные сообщения. Журналист несет ответственность перед читателем, слушателем, зрителем.

2. При исполнении профессиональных обязанностей журналист не может использовать противозаконные, некорректные способы получения информации, использовать свое служебное положение в личных целях. Как тяжелое преступление должны восприниматься факты получения им при любых обстоятельствах платы (взятки) за распространение неправдивой или утаивания достоверной информации. Журналист уважает людей, предоставляющих ему информацию, не раскрывает ее источник.

3. Журналист имеет право отказаться от исполнения задания редакции по подготовке и распространению собственной информации, если ее смысл после редакционной правки существенно изменился, что противоречит его принципам или связано с нарушением норм профессиональной этики. Во всех других случаях, когда журналист распространяет неправдивую информацию, в которой перекручены факты или нанесен моральный ущерб человеку, он обязан в том же самом средстве массовой информации признать свою вину путем извинения и исправления ошибок.

4. Журналист должен избегать в своих публикациях и передачах обид по поводу национальных, расовых, этических и религиозных взглядов и чувств людей, противостоять экстремизму и ограничению гражданских прав по любым признакам. Он удерживается от намеков или комментариев, которые касаются физических недостатков или болезней человека, обязан избегать употребления обидных выражений, ненормативной лексики. Особенное сочувствие и тактичность журналист должен проявлять к детям и несовершеннолетним. В то же время журналист обязан способствовать укреплению моральных и этических принципов общества, сбережению национальных, культурных традиций, противостоять влиянию культа насилия, жестокости, порнографии.

5. Журналист в своих сообщениях не вмешивается в судебные дела, пока ведется следствие, избегает характеристик людей, заподозренных в преступлении, но вина которых не доказана приговором суда, который вступил в законную силу. Не исключается его право на журналистское расследование, связанное с этими или другими событиями и фактами, которые имеют общественное звучание и призваны защищать интересы общества и человека.

6. Журналист дорожит собственным авторитетом и репутацией, несет не только юридическую, а и моральную ответственность перед обществом за правильность сообщений и справедливость суждений, распространяемых под собственной подписью, под псевдонимом или анонимно, но с его ведома и согласия.

7. Журналист в своем профессиональном поведении не имеет права ставить личные интересы выше всего. Замалчивание или распространение им информации путем получения незаконных наград или подача её как такой, которая содержит наговор, предвзятость, необоснованные обвинения, недопустимы. Присвоение чужих мыслей и произведений, материалов частично или полностью (плагиат) противоречит профессиональной этике журналиста, является основанием для осуждения со стороны коллег и оценивается ими как нечестный поступок.

8. Журналист в практической деятельности не подвергается давлению официальных структур, особенно в тех случаях, когда ему навязывают чужую или неправильную мысль, ориентируют на фальсификацию фактов. Он считает непристойным использовать свою репутацию и служебное положение для распространения материалов с целью наживы, саморекламы, в карьеристских целях и руководствуясь желанием угодить определенным силам или лицам.

9. Журналист призван постоянно работать над повышением собственного профессионального уровня, лелеять свое основное оружие – слово, строго придерживаться конституционных норм функционирования украинского и других языков в Украине, решительно выступать против фактов неуважения к государственному языку, преуменьшения его роли и значения в жизни общества.

10. Журналист уважает и отстаивает профессиональные права коллег, придерживается норм и правил поведения в редакционном коллективе. Он должен быть сосредоточением скромности, настойчивости и трудолюбия. Его моральная обязанность – помощь в профессиональном становлении молодых журналистов на пути к творческому признанию, проявление профессиональной солидарности с коллегами по информационной деятельности как в Украине, так и за ее пределами.

11. Нарушение журналистом положений этого Кодекса подвергается общественному осуждению, рассматривается на сборах редакционных коллективов, первичных организаций Национального союза журналистов и советами профессиональной этики, которые создаются при правлениях региональных организаций НСЖУ.

Этический кодекс медицинской сестры

Принято Ассоциацией медицинских сестер России

Часть I ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Этической основой профессиональной деятельности медицинской сестры являются гуманность и милосердие. Важнейшими задачами профессиональной деятельности медицинской сестры являются: комплексный всесторонний уход за пациентами и облегчение их страданий; восстановление здоровья и реабилитация; содействие укреплению здоровья и предупреждение заболеваний.

Этический кодекс дает четкие нравственные ориентиры профессиональной деятельности медицинской сестры, призван способствовать консолидации, повышению престижа и авторитета сестринской профессии в обществе, развитию сестринского дела в России.

Часть II МЕДИЦИНСКАЯ СЕСТРА И ПАЦИЕНТ

Статья 1. Медицинская сестра и право пациента на качественную медицинскую помощь.

Медицинская сестра должна уважать неотъемлемые права каждого человека на наивысший достижимый уровень физического и психического здоровья и на получение адекватной медицинской помощи. Медицинская сестра обязана оказывать пациенту качественную медицинскую помощь, отвечающую принципам гуманности и профессиональным стандартам. Медицинская сестра несет моральную ответственность за свою деятельность перед пациентом, коллегами и обществом. Профессиональная и этическая обязанность медицинской сестры – оказывать, в меру своей компетенции, неотложную медицинскую помощь любому человеку, нуждающемуся в ней.

Статья 2. Основное условие сестринской деятельности – профессиональная компетентность.

Медицинская сестра должна всегда соблюдать и поддерживать профессиональные стандарты деятельности, определяемые Министерством здравоохранения Российской Федерации. Непрерывное совершенствование специальных знаний и умений, повышение своего культурного уровня – первейший профессиональный долг медицинской сестры. Медицинская сестра должна быть компетентной в отношении моральных и юридических прав пациента.

Статья 3. Гуманное отношение к пациенту, уважение его законных прав.

Медицинская сестра должна превыше всего ставить сострадание и уважение к жизни пациента. Медицинская сестра обязана уважать право пациента на облегчение страданий в той мере, в какой это позволяет существующий уровень медицинских знаний. Медицинская сестра не вправе участвовать в пытках, казнях и иных формах жестокого и бесчеловечного обращения с людьми. Медицинская сестра не вправе способствовать самоубийству больного.

Медицинская сестра ответственна, в пределах своей компетенции, за обеспечение прав пациента, провозглашенных Всемирной медицинской ассоциацией, Всемирной организацией здравоохранения и закрепленных в законодательстве Российской Федерации.

Статья 4. Уважение человеческого достоинства пациента.

Медицинская сестра должна быть постоянно готова оказать компетентную помощь пациентам независимо от их возраста или пола, характера заболевания, расовой или национальной принадлежности, религиозных или политических убеждений, социального или материального положения или других различий. Осуществляя уход, медицинская сестра должна уважать право пациента на участие в планировании и проведении лечения. Проявления высокомерия, пренебрежительного отношения или унижительного обращения с пациентом недопустимы. Медицинская сестра не вправе навязывать пациенту свои моральные, религиозные, политические убеждения. При установлении очередности оказания медицинской помощи нескольким пациентам медицинская сестра должна руководствоваться только медицинскими критериями, исключая какую-либо дискриминацию. В случаях, требующих по медицинским показаниям контроля за поведением пациента, медицинской сестре следует ограничивать свое вмешательство в личную жизнь пациента исключительно профессиональной необходимостью.

Статья 5. Прежде всего – не навреди.

Медицинская сестра не вправе нарушать древнюю этическую заповедь медицины "Прежде всего – не навреди!". Медицинская сестра не вправе безучастно относиться к действиям третьих лиц, стремящихся принести пациенту такой вред. Действия медицинской сестры по уходу, любые другие медицинские вмешательства, сопряженные с болевыми ощущениями и иными временными негативными явлениями, допустимы лишь в его интересах. "Лекарство не должно быть горше болезни!". Производя медицинские вмешательства, чреватые риском, медицинская сестра обязана предусмотреть меры безопасности, купирования угрожающих жизни и здоровью пациента осложнений.

Статья 6. Медицинская сестра и право пациента на информацию.

Медицинская сестра должна быть правдивой и честной. Моральный долг медицинской сестры – информировать пациента о его правах. Она обязана уважать право пациента на получение информации о состоянии его здоровья, о возможном риске и преимуществах предлагаемых методов лечения, о диагнозе и прогнозе, равно как и его право отказываться от информации вообще. Учитывая, что функция информирования пациента и его близких по преимуществу принадлежит врачу, медицинская сестра имеет моральное право передавать профессиональные сведения лишь по согласованию с лечащим врачом в качестве члена бригады, обслуживающей данного пациента. В исключительных случаях медицинская сестра имеет право скрыть от пациента профессиональную информацию, если она убеждена, что таковая причинит ему серьезный вред.

Статья 7. Медицинская сестра и право пациента соглашаться на медицинское вмешательство или отказываться от него.

Медицинская сестра должна уважать право пациента или его законного представителя (когда она имеет дело с ребенком или недееспособным душевнобольным) соглашаться на любое медицинское вмешательство или отказаться от него. Медицинская сестра должна быть уверена, что согласие или отказ даны пациентом добровольно и осознанно. Моральный и профессиональный долг медицинской сестры – в меру своей квалификации разъяснять пациенту последствия отказа от медицинской процедуры. Отказ пациента не должен влиять на его положение и негативно отражаться на отношении к нему медицинской сестры и других медицинских работников.

Медицинская сестра вправе оказывать помощь без согласия пациента (или без согласия законного представителя некомпетентного пациента – ребенка до 15 лет или недееспособного душевнобольного) только в строгом соответствии с законодательством Российской Федерации. При оказании медицинской помощи некомпетентным пациентам медицинская сестра должна, насколько позволяет состояние таких пациентов, привлекать их к процессу принятия решения.

Статья 8. Обязанность хранить профессиональную тайну.

Медицинская сестра должна сохранять в тайне от третьих лиц доверенную ей или ставшую ей известной в силу исполнения профессиональных обязанностей информацию о состоянии здоровья пациента, диагнозе, лечении, прогнозе его заболевания, а также о личной жизни пациента даже в случае смерти пациента. Медицинская сестра обязана неукоснительно выполнять свои функции по защите конфиденциальной информации о пациентах, в каком бы виде она ни хранилась. Медицинская сестра вправе раскрыть конфиденциальную информацию о пациенте какой-либо третьей стороне только с согласия самого пациента. Право на передачу медсестрой информации другим специалистам и медицинским работникам, оказывающим медицинскую помощь пациенту, предполагает наличие его согласия. Медицинская сестра вправе передавать конфиденциальную информацию без согласия пациента лишь в случаях, предусмотренных законом. При этом пациента следует поставить в известность о неизбежности раскрытия конфиденциальности информации. Во всех других случаях медицинская сестра несет личную моральную, а иногда и юридическую, ответственность за разглашение профессиональной тайны.

Статья 9. Медицинская сестра и умирающий больной.

Медицинская сестра должна с уважением относиться к праву умирающего на гуманное отношение и достойную смерть. Медицинская сестра обязана владеть необходимыми знаниями и умениями в области паллиативной медицинской помощи, дающей умирающему возможность окончить жизнь с максимально достижимым физическим, эмоциональным и духовным комфортом. Первейшие моральные и профессиональные обязанности медицинской сестры: предотвращение и облегчение страданий, как правило, связанных с процессом умирания; оказание умирающему и его семье психологической поддержки. Эфтаназия, то есть преднамеренные действия медицинской сестры с целью прекращения жизни умирающего пациента, даже по его просьбе, неэтична и недопустима.

Медицинская сестра должна относиться уважительно к умершему пациенту. При обработке тела следует учитывать религиозные и культурные традиции. Медицинская сестра обязана уважать закрепленные в законодательстве Российской Федерации права граждан относительно патологоанатомических вскрытий.

Статья 10. Медицинская сестра как участник научных исследований и учебного процесса.

Медицинская сестра должна стремиться участвовать в исследовательской деятельности, в приумножении знаний в своей профессии. В исследовательской деятельности с участием человека в качестве объекта медицинская сестра обязана строго следовать международным документам по медицинской этике (Хельсинкская декларация и др.) и законодательству Российской Федерации. Интересы личности пациента для медицинской сестры должны быть всегда выше интересов общества и науки. Участвуя в научных исследованиях, медицинская сестра обязана особенно строго обеспечивать защиту тех пациентов, которые сами не в состоянии об этом позаботиться (дети, лица с тяжелыми психическими расстройствами). Участие пациента в учебном процессе допустимо лишь с соблюдением тех же гарантий защиты их прав.

Часть III

МЕДИЦИНСКАЯ СЕСТРА И ЕЕ ПРОФЕССИЯ

Принцип 1. Уважение к своей профессии.

Медицинская сестра должна поддерживать авторитет и репутацию своей профессии. Опрятность и соблюдение правил личной гигиены – неотъемлемое качество личности медицинской сестры. Она не должна претендовать на ту степень компетентности, которой не обладает. Право и долг медицинской сестры – отстаивать свою моральную, экономическую и профессиональную независимость. Медицинская сестра должна отказываться от подарков и лестных предложений со стороны пациента, если в основе лежит его желание добиться привилегированного положения по сравнению с другими пациентами. Медицинская сестра вправе принять благодарность от пациента, если она выражается в форме, не уничтожающей человеческое достоинство обоих, не противоречит принципам справедливости и порядочности и не нарушает правовых норм. Интимные отношения с пациентом осуждаются медицинской этикой.

Принцип 2. Уважительное отношение к коллегам.

Медицинская сестра должна отдавать дань заслуженного уважения своим учителям. Во взаимоотношениях с коллегами медицинская сестра должна быть честной, справедливой и порядочной, признавать и уважать их знания и опыт, их вклад в лечебный процесс. Медицинская сестра обязана в меру своих знаний и опыта помогать коллегам по профессии, рассчитывая на такую же помощь с их стороны, а также оказывать содействие другим участникам лечебного процесса, включая добровольных помощников. Медицинская сестра обязана уважать давнюю традицию своей профессии – оказывать медицинскую помощь коллеге безвозмездно. Попытки завоевать себе авторитет путем дискредитации коллег неэтичны.

Фамильярность, неслужебный характер взаимоотношений врача и медицинской сестры при исполнении ими профессиональных обязанностей осуждаются медицинской этикой. Если медицинская сестра сомневается в целесообразности лечебных рекомендаций врача, она должна тактично обсудить эту ситуацию сначала с самим врачом, а при сохраняющемся сомнении и после этого – с вышестоящим руководством.

Принцип 3. Участие в сомнительной медицинской практике.

Медицинская сестра, столкнувшись с нелегальной, неэтичной или некомпетентной медицинской практикой, должна становиться на защиту интересов пациента и общества. Медицинская сестра вправе обращаться за поддержкой в государственные органы здравоохранения, Ассоциацию медицинских сестер, предпринимая меры по защите интересов пациента от сомнительной медицинской практики.

Часть IV МЕДИЦИНСКАЯ СЕСТРА И ОБЩЕСТВО

Принцип 4. Ответственность перед обществом.

Моральный долг медицинской сестры как члена медицинского сообщества – заботиться об обеспечении доступности и высоком качестве сестринской помощи населению. Медицинская сестра должна активно участвовать в информировании и медико-санитарном просвещении населения, помогая пациентам сделать правильный выбор в их взаимоотношениях с государственной, муниципальной и частной системами здравоохранения. Медицинская сестра в меру своей компетенции должна участвовать в разработке и осуществлении коллективных мер, направленных на совершенствование методов борьбы с болезнями, предупреждать пациентов, органы власти и общество в целом об экологической опасности, вносить свой вклад в дело организации спасательных служб. Ассоциация медицинских сестер, медицинское сообщество в целом должны способствовать привлечению медицинских сестер в районы страны, где медицинская помощь наименее развита, предусматривая стимулы для работы в таких районах.

Принцип 5. Поддержания автономии и целостности сестринского дела.

Моральный долг медицинской сестры – способствовать развитию реформы сестринского дела. Медицинская сестра должна поддерживать, развивать автономию, независимость и целостность сестринского дела. Долг медицинской сестры – привлекать внимание общественности и средств массовой информации к нуждам, достижениям и недостаткам сестринского дела. Медицинская сестра должна защищать общество от дезинформации или неправильной интерпретации сестринского дела. Самореклама несовместима с медицинской этикой. Если медицинская сестра участвует в организованном коллективном отказе от работы, она не освобождается от обязанности оказывать неотложную медицинскую помощь, а также от этических обязательств по отношению к тем пациентам, которые в данный момент проходят курс лечения.

Принцип 6. Гарантии и защиты законных прав медицинской сестры.

Гуманная роль медицинской сестры в обществе создает основу требований законной защиты личного достоинства сестры, физической неприкосновенности и права на помощь при исполнении ею профессиональных обязанностей как в мирное, так и в военное время. Уровень жизни медицинской сестры должен соответствовать статусу ее профессии. Размер гонорара, определяемого частнопрактикующей сестрой, должен быть соизмерим с объемом и качеством оказываемой медицинской помощи, степени ее компетентности, особыми обстоятельствами в каждом конкретном случае. Безвозмездная помощь бедным пациентам этически одобряется. Ни медицинских работников вообще, ни кого-либо из медицинских сестер в частности нельзя принуждать к работе на неприемлемых для них условиях. Обеспечение условий профессиональной деятельности медицинской сестры должно соответствовать требованиям охраны труда. Медицинская сестра вправе рассчитывать на то, что межрегиональная Ассоциация медицинских сестер России окажет ей полноценную помощь по: защите чести и достоинства (если ее доброе имя будет кем-либо необоснованно опорочено); своевременному получению квалификационной категории в соответствии с достигнутым уровнем профессиональной подготовки; созданию и применению процедур страхования профессиональных ошибок, не связанных с небрежным или халатным исполнением профессиональных обязанностей; профессиональной переподготовке при невозможности выполнения профессиональных обязанностей по состоянию здоровья; своевременном получении льгот, предусмотренных законодательством Российской Федерации для медицинских работников.

Часть V

ДЕЙСТВИЕ "ЭТИЧЕСКОГО КОДЕКСА МЕДИЦИНСКОЙ СЕСТРЫ РОССИИ", ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ЕГО НАРУШЕНИЕ И ПОРЯДОК ЕГО ПЕРЕСМОТРА

Статья 17. Действие "Этического кодекса".

Требования настоящего кодекса обязательны для всех медицинских сестер России.

Врачи и медицинские сестры, ведущие преподавание на факультетах сестринского дела в медицинских колледжах и училищах, должны ознакомить студентов с "Этическим кодексом медицинской сестры России". Студенты по мере включения в профессиональную медицинскую деятельность обязаны усваивать и соблюдать принципы и нормы, содержащиеся в кодексе. Врачи и медицинские сестры, ведущие преподавание, должны своим поведением показывать пример студентам.

Статья 18. Ответственность за нарушение "Этического кодекса".

Ответственность за нарушение "Этического кодекса медицинской сестры России" определяется уставом межрегиональной Ассоциации медицинских сестер России. За нарушение норм Кодекса к членам ассоциации могут быть применены следующие взыскания:

- 1) замечание;
- 2) предупреждение о неполном профессиональном соответствии;
- 3) приостановление членства в ассоциации на срок до одного года;
- 4) исключение из членов ассоциации с обязательным уведомлением об этом соответствующей аттестационной (лицензионной) комиссии.

Статья 19. Пересмотр и толкование "Этического кодекса".

Право пересмотра "Этического кодекса медицинской сестры России" и толкование его отдельных положений принадлежат межрегиональной Ассоциации медицинских сестер России. Рекомендации и предложения по изменению или усовершенствованию отдельных статей Кодекса принимаются к рассмотрению президиумом названной ассоциации и приобретают законную силу после утверждения этим органом ассоциации.

Полная версия на сайте: http://yamedsestra.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=56&Itemid=13.

Кодекс профессиональной этики Национального союза архитекторов Украины

Кодекс профессиональной этики архитектора – внутренний закон всех архитекторов, которые осуществляют архитектурную деятельность в Украине. Каждый архитектор, занимаясь архитектурной практикой или работая в государственных и местных органах исполнительной власти по делам градостроения и архитектуры, преподавательской или научной деятельностью, должен принять на себя обязательство о соблюдении норм профессиональной этики, изложенных в этом Кодексе. Этические нормы распространяются на все виды профессиональной деятельности, независимо от того, где они имеют место.

Кодекс соответствует положениям Кодекса профессиональной этики Международного союза архитекторов.

Общие положения

Архитекторы должны использовать приобретенные в процессе учебы, практической подготовки и практического опыта знания, на пользу обществу, заказчиков и пользователей объектов архитектуры, строителей, которые помогают формировать гармоничное архитектурное окружение в естественной окружающей среде.

Профессиональная учеба архитектора, практическая подготовка и механизм проверки знаний и умений не должны оставлять у общественности сомнений относительно его возможности оказывать профессиональные услуги.

Архитекторы должны постоянно поддерживать и развивать свои знания искусства и науки архитектуры, уважать мировые и национальные архитектурные достижения и традиции, развивать их своим вкладом, отдавать приоритет профессиональным выводам и решениям над любыми другими побуждениями в деле служения архитектурному искусству и науке.

Кодекс этики архитектора – свод правил, которые регулируют отношения, возникающие как в профессиональной среде архитекторов, так и во взаимоотношениях архитектора и общества, действуют в комплексе с законами о градостроении и архитектурной деятельности. Кодекс базируется на основополагающих принципах признания обществом природы архитектурной профессии как творческой деятельности и права архитектора на авторство архитектурного произведения, которое следует из этого, а также необходимости соблюдения архитектором обязательств перед гражданами, обществом, коллегами.

Национальным союзом архитекторов Украины и его местными территориальными ячейками по отдельным положениям создаются Дисциплинарные комиссии по вопросам этики и авторского права, где рассматриваются конфликтные ситуации, которые возникают между заказчиком и архитектором, архитектором и общественностью, между архитектором и подрядчиком, а также между коллегами в пределах полномочий Национального союза архитекторов Украины.

Нарушение Кодекса этики архитектором, в зависимости от степени морального вреда, который им причинен коллегам-архитекторам, заказчикам и пользователям объектов, гражданам, предприятиям и учреждениям, влекут за собой:

- предупреждение о недопустимости нарушений этических норм;
- общественное осуждение, которое официально высказывается в профессиональных кругах, письменное сообщение работодателя, которое может сопровождаться соответствующей публикацией в средствах массовой информации;
- исключение из членов Национального союза архитекторов Украины;
- лишение профессионального сертификата и исключение из Реестра архитекторов Украины.

Решение о мере взыскания за нарушение этических норм принимается комиссиями САУ по вопросам авторского права и этики, а также государственными и местными органами по делам градостроения и архитектуры по предоставлению руководящих органов Национального союза архитекторов Украины и его местных территориальных ячеек.

1. Общие обязательства (обязанности)

1.1. Архитекторы должны стремиться к непрерывному пополнению и повышению профессиональных знаний и навыков в сфере своей профессиональной деятельности.

1.2. Архитекторы должны, там где это может иметь место, содействовать развитию других искусств, научных и технических достижений, особенно в строительной отрасли.

1.3. Работа архитектора над законами, нормативными документами, касающимися условий профессиональной деятельности, как на государственном, так и на местном уровнях, должна выполняться в условиях открытости и коллегиальности.

1.4. Архитектор должен повышать качество профессиональных услуг, способствовать распространению информации и воспитания, относящихся к своей профессии.

2. Обязанности по отношению к профессии

2.1. Представителем архитектурной профессии является лицо, которое, независимо от общественного положения, должности, осуществляет архитектурную деятельность на законных основаниях.

2.2. Архитектор должен заниматься профессиональной деятельностью честно и добросовестно, отдавая предпочтение приоритету профессии.

2.3. Архитекторы обязаны всеми своими действиями стремиться к поддержке достоинства и непоколебимости идеалов архитектурной профессии и обеспечивать поддержку именно таких стандартов поведения их сотрудниками. Никакие действия не должны подрывать доверие к ним тех, на кого и с кем они работают, а также для того, чтобы общественность была защищена от перекручивания фактов, мошенничества и преднамеренного обмана.

2.4. Архитектор должен избегать:

- публичной констатации позитивных качеств или недостатков архитектурных решений до официального предания огласке автором (авторами) законченных работ (этапов работ), если он лично не берет участия в работе, а также предоставления разрешения на использование своего имени для подобных оценок;

- обнародования и оценки работы одним из соавторов без согласия других членов авторского коллектива.

2.5. Действиями, унижающими достоинство архитектора, являются:

- скрепление собственными подписями (печатью) эскизов, чертежей, моделей или документов, которые имеют отношение к профессиональной деятельности, если они не были подготовлены им или при его непосредственном участии;

- выполнение по требованию заказчика проектных работ в сокращенный срок, если это может привести к снижению качества работы.

2.6. Архитектор не должен сознательно соглашаться на выполнение работ по расценкам ниже официально утвержденных минимальных расценок, что может привести к недобросовестной конкуренции, демпинговому снижению стоимости работ и ухудшению качества архитектурных решений.

3. Обязанности перед заказчиком

3.1. Архитектор может приступить к выполнению профессионального заказа только в случае, когда он может гарантировать предоставление всех предусмотренных законодательством, нормативами и контрактом услуг клиенту. До заключения контракта на выполнение работ архитектор должен взвесить, достаточно ли в его распоряжении навыков, знаний и средств для выполнения этой работы, и не браться за работу, если он не может ее выполнить.

3.2. Архитектор не может предоставлять заказчику работу от имени другого лица, а также предоставлять заказчику работу другого архитектора от своего имени.

3.3. Архитектор не должен вступать в договорные отношения с заказчиком, если ему известно, что при этом нарушаются законные права третьих лиц. Если о нарушении прав третьих лиц становится известно во время выполнения работ, архитектор должен их приостановить до решения вопросов с заказчиком и лицами, чьи законные права могут быть нарушены, о чем он должен немедленно сообщить заказчику.

3.4. Архитектор должен избегать создания у заказчика ошибочного мнения о своем уровне компетентности, одновременно непохвально отзываться о творческих и других возможностях своих коллег, у которых с заказчиком установлены или могут быть установлены деловые отношения.

3.5. Архитекторы обязаны не соглашаться на выполнение профессиональных работ, если не достигнуто четкой письменной договоренности с заказчиком относительно объема работ, распределения ответственности, размера договорной цены за выполнение работ, условий прекращения или отмены договора.

3.6. Архитектор должен отказаться от выполнения профессиональных работ, если требования заказчика противоречат действующему законодательству, строительным нормам и исходным данным на проектирование, убеждениям и профессиональному достоинству архитектора.

3.7. Архитектор должен хранить тайну конфиденциальной информации, полученной при выполнении профессиональной деятельности, не должен использовать полученную информацию для нанесения вреда заказчику и другим лицам. Архитектор может быть освобожден от сохранения профессиональной тайны по прямому письменному согласию заказчика или в соответствии с действующим законодательством.

3.8. Архитектор обязан информировать заказчика о ходе выполнения работ, держать его в курсе любых вопросов, которые могут повлиять на качество или стоимость выполняемых работ.

3.9. Архитектор обязан информировать заказчика, владельца или подрядчика обо всех известных ему обстоятельствах, которые могут привести к конфликту интересов.

Он должен убедиться в том, что конфликт не ставит под угрозу законные интересы названных лиц и не препятствует выполнению обязанностей архитектора по принятию непредвзятых выводов относительно работ, которые выполняются другими лицами.

4. Особенности отношений архитектора с подрядчиком

4.1. Архитектор должен при любых обстоятельствах хранить свою профессиональную независимость и избегать случаев, когда интересы подрядчиков входят в противоречие с его профессиональным достоинством или противоречат интересам заказчика.

4.2. Архитектор-руководитель проектной организации или архитектор, работающий по найму, не может представлять перед заказчиком интересы подрядчика или работать одновременно в подчиненном предприятии. Работа архитекторов в комплексных проектно-строительных предприятиях регулируется соответствующим законодательством.

4.3. В случае конфликта с подрядчиком архитектор должен своевременно уведомить заказчика о сущности конфликта, вступить в диалог с подрядчиком от имени заказчика по его поручению с целью достижения разумного компромисса.

5. Обязанности и обязательства в отношениях с коллегами

5.1. Архитектор не может использовать против других архитекторов свое служебное положение, которое может предоставлять преимущества в получении заказов и в вопросах авторских прав.

5.2. Архитектор, занимающий административную должность в государственных органах исполнительной власти по делам градостроения и архитектуры, не имеет права непосредственно или через предприятия, к которым он относится как учредитель, соучредитель, член совещательного совета, проводить разработку конкретных проектов на территориях его административного влияния, кроме случаев, обусловленных действующим законодательством.

5.3. Архитектор принимает на себя обязательство не использовать идею другого архитектора без согласия и предоставленных полномочий на такое использование от архитектора-автора таких идей.

5.4. Архитекторы обязываются не предлагать подарки или не подкупать иным образом лиц с целью получения заказа или должностного назначения. При назначении на любую должность они не будут прикладывать усилия для несправедливого занятия должности другого архитектора.

5.5. Архитекторы обязываются не принимать участия в архитектурных конкурсах, которые не соответствуют положению о проведении конкурсов и не поддержаны или определены непринятными Международным союзом архитекторов или союзом архитекторов Украины и его местными территориальными ячейками.

5.6. Архитекторы, принимающие участие в конкурсах, должны избегать до принятия решения жюри любых контактов с членами жюри непосредственно или через другие лица.

5.7. При общественном обсуждении конкурсных проектов архитектор или уполномоченное им лицо должны защищать позитивные качества своей работы, а не находить недостатки в других работах.

5.8. Архитектор, принимающий участие в разработке программы конкурса или работающий в составе жюри или общественной экспертизы, в конкурсном проектировании этого объекта участия принимать не может.

5.9. Архитектор должен отказаться от участия в составе жюри конкурса, если ему стало известно об участии в конкурсе членов коллектива, в котором он работает.

5.10. Архитектор, занимающий руководящую административную должность в проектной организации, где самостоятельно работают зарегистрированные архитекторы (вариант – архитекторы на должностях главных архитекторов проектов), не имеет права использовать свое служебное положение для вмешательства в их творчество, он не должен ограничивать их авторские права.

5.11. Архитектор не имеет права заявлять о своем авторстве по работе, которую он не выполнял, или его участие ограничивалось организационным и техническим руководством.

5.12. Формирование авторских коллективов (коллективов соавторов) должно происходить на основании авторских соглашений с указанием объектов авторства, принципов распределения гонорара, предоставления полномочий в защите проекта и др.

5.13. Архитектор должен с уважением относиться к своим сотрудникам, специалистам смежных профессий.

5.14. Архитектор не должен добиваться получения или выполнять поручение заказчика, если ему известно, что последний пользуется по этому объекту услугами другого архитектора. Он может принять настоящую доверенность только после письменного сообщения своего коллеги об отказе от этой работы, расторжения договора или как победитель объявленного конкурса.

5.15. Архитектор не должен допускать устных или письменных необоснованных высказываний в отношении коллеги, если они унижают его профессиональное или человеческое достоинство, он должен направлять критические замечания на произведения архитектуры, а не на личность коллеги.

5.16. Объектом архитектурной критики могут быть только законченные и официально представлены на рассмотрение проекты, а также законченные строительством произведения архитектуры.

5.17. Архитектор не может отказывать в предоставлении коллеге, в пределах необходимой достаточности, архитектурных чертежей и других документов для взаимного согласования проектируемых объектов.

5.18. Архитектор должен придерживаться принципа преемственности решений при завершении строительства объекта (комплекса объектов), запроектированного другим автором, или при реконструкции исторических зданий и комплексов. При этом желательно, если это возможно, согласование основных принципов с автором предыдущих работ.

5.19. Архитектор может приступить по поручению заказчика к выполнению работ на следующей стадии утвержденного проекта, автором которого является другой архитектор, только после его письменного согласия и достижения договоренности о характере сотрудничества и защиты авторского права.

5.20. Каждый архитектор, практикующий в другой стране, независимо от того, является ли его работа результатом межправительственного соглашения или договора с частным инвестором (организацией), должен сотрудничать с архитектором этой страны, который имеет лицензию/сертификат, признанный в данной стране, с целью обеспечения наиболее полного учета культурных, исторических и социальных факторов, которые составляют систему ценностей данной страны.

5.21. Украинский архитектор, работая с архитектором из другой страны над объектом, который размещается на украинской территории, должен обеспечить передачу информации о современном состоянии науки, технологии, экономики, а также о культурных, исторических и социальных особенностях Украины.

5.22. Архитектор не может сотрудничать с лицами, которые исключены из реестров архитекторов, Союза архитекторов Украины за поступки, несовместимые с профессиональной деятельностью.



Кодекс деловой этики

Доверие. Уважение. Честность

Самый основной ключ к успеху – этическая культура компании

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА

Кодекс деловой этики – основа культуры на рабочем месте

Уважаемые коллеги!

Обязательства ЮТК определяют, что мы собой представляем и как мы работаем.

Деятельность – это первое обязательство. Мы осознаем, что наши заказчики могут выбирать, и их выбор зависит именно от нашей деятельности.

Кодекс деловой этики ЮТК не просто требует выполнения законов. Он воплощает обязательство к позитивному поведению, на котором базируется доверие, способствует уважению и демонстрирует честность. Мы уважаем свои обязательства, общаемся открыто и держимся ответственно. Осуществляя свою деятельность в рамках соблюдения этого Кодекса, ЮТК создает и поддерживает ценность для своих акционеров.

Если у вас есть какие-либо вопросы относительно Кодекса деловой этики ЮТК, обратитесь к своему непосредственному начальнику, руководителю отдела кадров или специалисту по ведению бизнеса. Если для вас важна конфиденциальность при решении какого-либо вопроса, позвоните Омбудсмену или напишите сообщение, воспользовавшись программой ДИАЛОГ.

Успех ЮТК зависит от наших общих усилий. Работая сообща, мы можем гарантировать, что этика является основой нашей культуры на рабочем месте.

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Настоящий Кодекс деловой этики действует в ЮТК и всех подконтрольных корпорации компаниях во всем мире наряду с декларацией правил, направляющих нашу деятельность. Кодекс отражает основополагающие ценности и служит руководством для принятия решений. Более подробно Кодекс разъясняется и реализуется в *Дополнениях к кодексу, в Руководстве по корпоративной политике и в Руководстве по финансам.*

Практика личного ведения дел в ЮТК базируется на следующих положениях:

- Мы будем соблюдать закон.
- Мы будем действовать добросовестно.
- Мы будем учитывать воздействие наших решений на деятельность всех заинтересованных сторон и стремиться к принятию справедливых решений.
- Мы будем открыто и эффективно обмениваться информацией со всеми заинтересованными сторонами.
- Мы будем постоянно стремиться к созданию доверия, к проявлению уважения и к честной работе.

Доброе имя, репутация и рентабельность ЮТК, в конечном счете, зависят от действий каждого из наших директоров, должностных лиц, сотрудников и представителей во всем мире. Каждый из них несет личную ответственность за соблюдение данного Кодекса.

НАШИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Обязательства "Юнайтед Текнолоджиз Корпорейшн" (ЮТК) определяют, что мы собой представляем и как мы работаем, направляя нашу деятельность и способствуя дальнейшему развитию.

Деятельность. Наши заказчики могут выбирать, и их выбор зависит от нашей деятельности. Мы высоко поднимаем планку, ставим амбициозные цели и добиваемся хороших результатов. Мы действуем быстро и принимаем своевременные и обоснованные решения, поскольку от этого зависит будущее компании. Мы передаем полномочия в руки тех, кто должен ими обладать, – в руки людей, наиболее близких к клиентам и работе с ними.

Новаторство. Наша компания опирается на идеи, родившиеся благодаря приверженности научным исследованиям и разработкам. Достижения основателей компании вдохновляют нас на непрерывные поиски блестящих новаторских и востребованных на рынке идей. Мы воплощаем идеи и открыто делимся ими: мы высоко ценим многообразие опыта и мнений.

Возможности. Идеи и вдохновение наших сотрудников постоянно создают новые безграничные возможности. Мы непрерывно совершенствуем все, что делаем, как на уровне компании, так и на уровне отдельных сотрудников. Мы поддерживаем и поощряем стремление учиться в течение всей жизни, чтобы расширять знания и возможности и развивать контакты за пределами ЮТК. Уверенность в себе позволяет нам идти на риск, проводить эксперименты, сотрудничать друг с другом и всегда извлекать уроки из результатов наших действий.

Ответственность. Успешная деятельность компаний способствует повышению условий жизни людей. Мы повсеместно поддерживаем самые высокие стандарты в области деловой этики, защиты окружающей среды и безопасности труда, приветствуем и поощряем активную общественную роль наших сотрудников.

Результаты. В нашу компанию стоит инвестировать, потому что мы реализуем далеко идущие цели в любых экономических условиях. Мы честно и откровенно сообщаем информацию инвесторам и всегда выполняем свои обещания. Мы – коллектив реалистов и оптимистов. Мы применяем эти ценности ко всем сферам своей деятельности.

НАШИ ПРИНЦИПЫ – КАК МЫ ПРИНИМАЕМ РЕШЕНИЯ

Компания ЮТК придерживается наивысших стандартов этики и делового поведения.

Компания ЮТК соблюдает положения законодательства, уважает свои обязательства, действует добросовестно, оберегает ценности, стремится продвигать интересы заинтересованных сторон, поддерживает связь открыто и эффективно, а также принимает на себя ответственность за свои действия.

Стремясь достичь положительных результатов, компания ЮТК включает следующие этапы в процесс принятия решений: 1) привлечение компетентных лиц; 2) понимание фактов; 3) понимание юридических требований и стандартов Кодекса деловой этики; 4) рассмотрение обязательств перед заинтересованными сторонами, а также изучение влияния альтернативных решений; 5) сравнение альтернативных решений в отношении ценностей компании; 6) принятие предварительного решения, законного и оптимального; 7) обращение с вопросом "Должен ли я?"

В ЮТК этическое поведение строится на доверии, уважении и честности.

Доверие – это фундамент, на котором построена деловая этика в ЮТК, поскольку деятельность бизнеса основана на взаимодействии, взаимности и предсказуемости, а доверие утрачивается из-за обмана и жульничества, а также невыполнения взятых на себя обязательств. Уважение проявляется через открытое общение, готовность воспринимать идеи других людей и уважать достоинство других людей. Честность – это концепция бескомпромиссного следования принципам Кодекса деловой этики и последовательности в действиях. Честность проявляется в правдивости, ответственном поведении и использовании безупречных методов решения различных деловых проблем.

В ЮТК этика лежит в основе культуры нашей деятельности.

Наши клиенты. Мы предоставляем высокое качество и конкурентоспособные цены, а также гарантируем честные сделки всем пользователям нашей продукции и услуг. Мы работаем с нашими клиентами, соблюдая закон и руководствуясь принципами деловой этики.

Наши сотрудники. Мы будем относиться друг к другу объективно и придерживаться принципов найма, основанных на предоставлении равных возможностей всем сотрудникам без исключения. Мы будем с уважением относиться к личной жизни и достоинству своих сотрудников. Мы обязуемся обеспечивать безопасные и здоровые условия труда и поддерживать атмосферу открытости и гласности для всех сотрудников компании.

Наши акционеры. Мы будем стремиться обеспечивать нашим акционерам высокую прибыль, а также защиту и рост стоимости их капиталовложений посредством рационального расходования и сохранения ресурсов корпорации, а также соблюдения самых высоких правовых и этических норм во всех деловых операциях.

Наши поставщики и партнеры. Мы будем строить отношения с нашими поставщиками и партнерами, руководствуясь справедливостью. Мы будем строить долгосрочные деловые отношения без дискриминации и обмана.

Наши конкуренты. Мы намерены вести жесткую, независимую и честную конкурентную борьбу, используя достоинства наших конкурентоспособных продуктов и услуг.

Наши отношения в сообществе. Корпорация обязуется вести себя как ответственный член общества в тех странах, где мы ведем свои операции. Мы будем соблюдать все общегосударственные и местные законы и будем стремиться к повышению благосостояния местного населения через программы охраны природных ресурсов и благотворительную деятельность, а также поощряя участие своих сотрудников в общественной жизни.

НАШИ НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ – КАК МЫ РАБОТАЕМ

Приведенные нормы поведения определяют наши минимальные ожидания в отношении этичного поведения. Поскольку в этих нормах невозможно предвидеть конкретные факты каждой ситуации, они должны истолковываться и применяться в контексте законов и нравственных принципов, действующих в тех странах, в которых мы ведем свои операции, а также в свете обязательств, принципов и дополнений к кодексу, политики ЮТК и здравого смысла. Ссылки на то, что *"так поступают все"* или *"это не противозаконно"* неприемлемы и не могут служить оправданием для нарушения наших норм. Мы должны постоянно, как на работе, так и вне ее, стремиться к тому, чтобы не допускать ситуаций или действий, которые могут создать даже внешнее впечатление о совершении проступков или нарушений, способных дискредитировать ЮТК.

1. Качество и безопасность. Первоочередное внимание при проектировании, изготовлении и поставках продукции ЮТК должно уделяться обеспечению безопасности и охране здоровья наших клиентов, потребителей нашей продукции, сотрудников ЮТК и других лиц, к которым это может иметь отношение.

Производственные подразделения ЮТК несут ответственность за проектирование, изготовление и поставки высококачественной продукции. От них требуется также надлежащее проведение всех необходимых мероприятий по проверке и испытанию продукции.

Эти стандарты качества и безопасности продукции отражены в документах ЮТК, озаглавленных *"Quality Assurance Programs"* (*"Программы обеспечения качества"*) и *"Product and Services Safety Program"* (*"Программа обеспечения безопасности продукции и услуг"*).

2. Маркетинг и сбыт. ЮТК участвует в конкурентной борьбе на мировом рынке, опираясь на достоинства нашей продукции и услуг. В процессе сбыта нашей продукции и предоставления наших услуг мы будем действовать честно и не будем добиваться сделок, заключение которых потребовало бы от нас противозаконных действий и нарушения норм и правил, излагаемых в данном кодексе.

При сравнении нашей продукции с продукцией конкурентов следует избегать неточных, порочащих их заявлений.

Все лица, действующие от имени ЮТК, должны соблюдать законы, касающиеся неправомерных платежей. Услуги по сбыту и маркетингу, предоставляемые третьими лицами вне территории США, должны соответствовать правилам ЮТК, изложенным в документе, озаглавленном "Non-U.S. Sales Representatives" ("Торговые представители, работающие вне территории США").

Общепринятые деловые подарки, которые преподносятся не слишком часто и в разумных пределах ценности, в общем, разрешены. Подарки категорически запрещены, если они предлагаются в обмен на благоприятное обращение или если они запрещены правилами, регламентирующими поведение принимающей компании и ее сотрудников.

ЮТК не предлагает и не дает взяток.

Правила, касающиеся деловых подарков, излагаются в Дополнении к кодексу, озаглавленном "Giving and Receiving of Business Gifts" ("Преподнесение и получение деловых подарков").

3. Защита информации, принадлежащей другим компаниям. ЮТК уважает законные права собственности и сохраняет коммерческие тайны наших клиентов, поставщиков и третьих сторон. ЮТК будет запрашивать, принимать, использовать и раскрывать информацию, принадлежащую другим компаниям, только в соответствии с правилами, изложенными в документах *"Proprietary Information Protection"* (*"Защита информации, принадлежащей компаниям"*) и *"Software License Compliance"* (*"Соблюдение лицензий на программное обеспечение"*).

В условиях жесткой конкуренции на мировых рынках сбор информации о конкурирующих компаниях и конкурирующей продукции и услугах является необходимым и стандартным элементом деловой активности. Собирая информацию о конкурентах, ЮТК не будет прибегать к таким неподобающим средствам, как воровство или обман. См. *Дополнение к кодексу ЮТК, озаглавленное "Gathering Competitive Information" ("Сбор информации о конкурентах")*.

Личная информация, полученная от клиентов, поставщиков и других посетителей интернетовского вебсайта ЮТК и других вебсайтов, будет защищена в соответствии с правилами ЮТК, изложенными в документе, озаглавленном *"Privacy of Personal Information Collected Online" ("Конфиденциальность личной информации, собранной в Интернете")*.

4. Защита активов компании. Активы ЮТК, в том числе материальные активы (например, сооружения, денежные средства, оборудование и информационные системы) и нематериальные активы (например, интеллектуальная собственность, коммерческие тайны, изобретения, секретная деловая и техническая информация, компьютерные программы, а также деловые и производственные "ноу-хау") будут использоваться надлежащим образом в соответствии с разрешениями, выданными руководством компании. Активы ЮТК не должны использоваться в личных целях. Все деловые операции должны быть разрешены руководством компании в соответствии с правилами передачи права подписи и процедурами внутреннего контроля и санкционирования.

В КРАТКОМ ИЗЛОЖЕНИИ...

- Мы проектируем, изготавливаем и обслуживаем нашу продукцию таким образом, чтобы на нее могли полагаться во всем мире.
- Мы конкурируем, опираясь на достоинства нашей продукции и услуг.
- Мы действуем честно, продавая свою продукцию и услуги.
- Мы защищаем активы ЮТК.

Дополнительные указания содержатся в соглашениях ЮТК, касающихся интеллектуальной собственности, и в документе "Proprietary Information Protection" ("Защита информации, принадлежащей компаниям"), а также в Руководстве по корпоративной политике и Руководстве по финансам.

5. Точность учетной документации. Все активы, пассивы, доходы, расходы и деловые операции должны быть полностью и точно отражены в бухгалтерской и другой учетной документации ЮТК в соответствии с действующим законодательством, общепринятыми принципами бухгалтерского учета и действующими в компании правилами и процедурами финансовой отчетности. В проектах бюджетов и экономических расчетах должна быть объективно отражена вся информация, связанная с запрошенным или рекомендуемым решением. Создание и использование в любых целях каких бы то ни было секретных или незарегистрированных денежных фондов и других активов запрещается.

ЮТК будет уведомлять своих клиентов и поставщиков об ошибках в учетной документации и незамедлительно исправлять их путем кредитования ошибочно полученных сумм в счет будущих покупок, возврата таких денег или других взаимоприемлемых мероприятий.

6. Государственные закупки. ЮТК соблюдает законы и правила, касающиеся государственных закупок в том объеме, в котором они применимы к деловым отношениям нашей компании с правительствами стран всего мира.

7. Равные возможности при приеме на работу. ЮТК справедливо относится к своим сотрудникам и к лицам, желающим поступить на работу в компанию, руководствуясь только факторами, касающимися законных деловых интересов ЮТК. Конкретные правила и требования изложены в документе, озаглавленном *"Equal Employment/Affirmative Action" ("Равные возможности при приеме на работу и Позитивные действия")*.

8. Условия труда. ЮТК обязуется обеспечивать своим сотрудникам условия труда, не представляющие никакой угрозы для безопасности и здоровья людей, а также отсутствие дискриминации, преследований и личных проступков, несовместимых со здоровой рабочей обстановкой.

ЮТК запрещает употребление, продажу, покупку, передачу, хранение или наличие в организации любых наркотических препаратов. Разумеется, этот запрет не распространяется на препараты, назначенные по медицинским показаниям и употребляемые на законных основаниях.

В КРАТКОМ ИЗЛОЖЕНИИ...

- Мы ведем точную и полную учетную документацию.
- Мы строго соблюдаем особые правила выполнения государственных заказов.
- Мы относимся друг к другу справедливо и уважительно.
- Мы настойчиво стремимся обеспечить безопасность на рабочем месте.

9. Конфиденциальность информации о сотрудниках компании. ЮТК уважает неприкосновенность личной жизни своих сотрудников. ЮТК будет соблюдать все действующие законы любой юрисдикции, на территории действия которой мы собираем, используем или раскрываем личную информацию о наших сотрудниках. Дополнительная информация содержится в правилах ЮТК, которые излагаются в документе, озаглавленном "*Employee Personal Information*" ("*Личная информация о сотрудниках компании*").

10. Информирование сотрудников компании. ЮТК будет своевременно информировать своих сотрудников о результатах хозяйственной деятельности, качестве продукции, отношениях с клиентами и достижениях сотрудников. ЮТК создает каналы передачи информации, которые будут поощрять выражение сотрудниками собственных мнений, а также открытое обсуждение мнений, позиций и вопросов сотрудников. Одним из таких каналов связи является опрос сотрудников, который обычно проводится один раз в два года с целью сбора информации по широкому кругу вопросов, включая вопросы оплаты труда, качества работы руководства и деловой этики.

11. Повышение квалификации сотрудников компании. Компания ЮТК стремится стимулировать повышение квалификации своих сотрудников через содействие в углублении и расширении профессиональных навыков и непрерывном образовании. В дополнение к традиционным возможностям учебы и обучения компания ЮТК стимулирует повышение квалификации своих сотрудников через программу "*Employee Scholar Program*" ("*Образовательная программа для сотрудников компании*").

12. Оплата труда и льготы. ЮТК будет привлекать, стимулировать и удерживать в корпорации компетентных и преданных делу сотрудников посредством разработки программ оплаты труда и льгот, которые будут конкурентоспособными на мировых рынках.

13. Конфликт интересов. Директоры, руководители, сотрудники и представители ЮТК должны быть лояльными по отношению к ЮТК и в своих взаимоотношениях с поставщиками, клиентами и другими лицами не допускать даже внешнего впечатления о столкновении своих личных интересов с интересами корпорации. Правила ЮТК, которые излагаются в документе, озаглавленном "*Conflicts of Interest*" ("*Конфликт интересов*"), более подробно описывает такие конфликты, которые содержат указания по конкретным вопросам и определяют процессы устранения возможных конфликтов.

В КРАТКОМ ИЗЛОЖЕНИИ...

- Мы честно информируем о своей деятельности все заинтересованные в ней стороны.
- Мы поддерживаем и осуществляем непрерывное обучение сотрудников.
- Мы лояльны по отношению к ЮТК и избегаем конфликтов интересов.
- Мы надлежащим образом используем и защищаем информацию.

14. Торговля ценными бумагами и раскрытие важной внутренней информации. Директоры, руководители, сотрудники и представители корпорации ЮТК должны обеспечивать конфиденциальность важной закрытой информации (то есть информации, которая не раскрывается корпорацией ЮТК и которую инвестор может посчитать важной при принятии решений о вложении капитала). Такая информация может разглашаться только специально назначенными представителями корпорации ЮТК, которые, как правило, являются ее руководителями.

Директоры, руководители, сотрудники и представители корпорации ЮТК (а также члены их семей) не должны покупать, продавать ценные бумаги или иным образом производить операции с ними, если они располагают важной закрытой информацией.

Специальные указания по этому вопросу включены в правила ЮТК, которые излагаются в документе, озаглавленном "*Securities Trading and Release of Material Nonpublic Information*" ("*Торговля ценными бумагами и раскрытие важной закрытой информации*").

15. Представители. Наряду с директорами, руководителями и сотрудниками корпорации ЮТК все ее представители должны действовать от имени ЮТК в соответствии с Кодексом.

ЮТК не будет пользоваться услугами представителей в обход норм поведения, изложенных в данном Кодексе.

16. Партнеры и поставщики. ЮТК закупает оборудование, материалы и услуги, опираясь на их достоинства. С партнерами, поставщиками, субпоставщиками и субподрядчиками ЮТК будет обращаться непредвзято и справедливо, без дискриминации.

Сотрудники, работающие с фактическими или потенциальными поставщиками ЮТК, должны руководствоваться правилами ЮТК, которые излагаются в документе, озаглавленном *"Conflicts of Interest"* (*"Конфликт интересов"*), и в *Дополнении к кодексу, озаглавленном "Business Gifts from Suppliers"* (*"Деловые подарки от поставщиков"*).

17. Информирование акционеров. ЮТК будет соблюдать все законы, правила и нормативно-правовые акты, регламентирующие раскрытие деловой информации. Все периодические отчеты и документы, а также устные и письменные публичные сообщения корпорации должны быть своевременными и понятными и должны содержать полную, объективную и точную информацию без существенных упущений. Любое обнародование информации будет осуществляться в соответствии с правилами, которые излагаются в документах, озаглавленных *"Securities Trading & Release of Material Nonpublic Information"* (*"Торговля ценными бумагами и раскрытие важной закрытой информации"*), *"Disclosures to Investors under U.S. Securities Laws"* (*"Раскрытие информации инвесторам в соответствии с законами США, регламентирующими торговлю ценными бумагами"*) и *"Maintenance of Corporate Governance and Financial Data"* (*"Ведение корпоративных управленческих и финансовых данных"*).

18. Охрана окружающей среды. ЮТК будет вести деловые операции во всем мире таким образом, чтобы обеспечить охрану окружающей среды. Будут получаться все необходимые разрешения, соблюдаться все условия таких разрешений и будут проводиться мероприятия по максимальному сокращению отходов. Все подразделения корпорации будут осуществлять деятельность, а также проектирование и изготовление продукции в соответствии с принципами, которые излагаются в документе, озаглавленном *"Environment, Health and Safety"* (*"Охрана окружающей среды, охрана труда и техника безопасности"*).

19. Поддержка местного населения. ЮТК поддерживает организации и деятельность местных общин в тех странах мира, на территории которых расположены наши предприятия. Корпорация будет оказывать поддержку достойным общественным инициативам, участвовать в благотворительной деятельности и поощрять личное участие сотрудников в такой деятельности. См. документ ЮТК, озаглавленный *"Charitable and Philanthropic Contributions"* (*"Благотворительная и филантропическая деятельность"*).

20. Участие в политическом процессе. Корпорация ЮТК будет соблюдать все федеральные законы, законы штатов и местные законы, регламентирующие участие в политической деятельности, включая ограничения на передачу средств политическим партиям, национальным политическим комитетам и отдельным кандидатам.

В КРАТКОМ ИЗЛОЖЕНИИ...

- Мы не действуем в обход Кодекса.
- Мы относимся к поставщикам справедливо и с уважением.
- Мы повышаем качество жизни населения там, где мы работаем.
- Мы охраняем окружающую среду.

21. Международная торговля. Различные правительства и многонациональные организации контролируют международное движение определенных товаров, производственной продукции, технических данных и услуг, а также полностью или частично поддерживают торговые эмбарго и экономические санкции в отношении некоторых стран, юридических и физических лиц.

Конкретные указания содержатся в правилах ЮТК, касающихся раздела "Export/Import Controls & Economic Sanctions" (*"Контроль над экспортом и импортом и экономические санкции"*). См. также *Дополнение к кодексу, озаглавленное "International Trade Controls: A Compliance Guide"* (*"Контроль над международной торговлей: Руководство по соблюдению законов и правил"*).

Подразделения корпорации во всем мире будут соблюдать правила ЮТК, которые излагаются в документе, озаглавленном "Compliance with U.S. Antiboycott Laws" (*"Соблюдение законов США о запрете бойкотов"*).

22. Антимонопольное законодательство. ЮТК будет соблюдать антимонопольное законодательство, называемое также законами о конкуренции, в любой юрисдикции, на территории действия которой мы работаем. Мы не будем допускать манипулирования предложениями о заключении контрактов, сговора о ценах, раздела рынков сбыта и злоупотребления своей властью над рынком.

См. Дополнения к Кодексу, озаглавленные "Antitrust Guide for Employees" ("Руководство для сотрудников корпорации по соблюдению антимонопольного законодательства") и "European Union Competition Law Guide" ("Руководство Европейского Союза по соблюдению законов о конкуренции"). Сюда же включены указания по участию в торговых ассоциациях.

23. Местные законы и обычаи. ЮТК – это компания мирового масштаба, обслуживающая рынки во всем мире и зачастую работающая по законам, культурным нормам и социальным стандартам, которые могут существенно различаться в разных регионах и странах.

ЮТК будет соблюдать общегосударственные и местные законы стран, в которых мы работаем. При возникновении конфликта в отношении законов, действующих в разных странах, необходимо проконсультироваться с юридическим отделом корпорации.

Независимо от местных норм, ЮТК не будет сознательно способствовать незаконным или мошенническим действиям других организаций и лиц.

24. Гражданская позиция и права человека. Компания ЮТК поддерживает соответствующую гражданскую позицию и полагает, что лояльность по отношению к другим способствует улучшению общественного положения человека. Всем своим сотрудникам во всех странах мира ЮТК гарантирует безопасные и благотворные условия работы, в основе которых лежат более строгие стандарты, принятые в США, местные стандарты или внутренняя политика компании ЮТК. Компания ЮТК не использует детский труд или принудительную рабочую силу.

СОБЛЮДЕНИЕ НАСТОЯЩЕГО КОДЕКСА ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ

Все директора, должностные лица, сотрудники и представители корпорации ЮТК во всем мире должны соблюдать данный Кодекс, а также Дополнения к нему и правила.

Менеджеры всех уровней несут ответственность за создание и развитие культуры этичного ведения дел, поощрение открытого обмена информацией и обеспечение осведомленности о данном Кодексе деловой этики и выполнении обязательств по его соблюдению.

Несоблюдение данного Кодекса или каких-либо его требований повлечет за собой соответствующие меры дисциплинарного воздействия, вплоть до увольнения. Дисциплинарное взыскание будет определено компетентными руководителями совместно с Отделом по деловой этике в соответствии с принципами справедливости и объективности.

ПРИМЕНЕНИЕ НАСТОЯЩЕГО КОДЕКСА ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ

Настоящий Кодекс деловой этики принят Советом директоров ЮТК, и его действие распространяется на все подразделения корпорации во всем мире. В тексте данного Кодекса ЮТК обозначает все подконтрольные компании ЮТК. Действие Кодекса распространяется на всех директоров, должностных лиц, сотрудников и представителей корпорации ЮТК, включая ее консультантов и агентов.

Вице-президент ЮТК несет ответственность за внедрение данного Кодекса, для осуществления которого он использует Дополнения к кодексу, Руководство по корпоративной политике и (совместно с Финансовым отделом) Руководство по финансам.

Полное или частичное освобождение от соблюдения Кодекса деловой этики и директив о конфликте интересов, а также от ряда других правил, изданных с целью внедрения кодекса, будет предоставляться только в исключительных случаях и только после утверждения вице-президентом ЮТК по глобальному комплаенсу. Любое такое освобождение для директоров и исполнительных должностных лиц должно быть утверждено как вице-президентом ЮТК по глобальному комплаенсу, так и Советом директоров или его комитетом, и оно будет своевременно оглашено в соответствии с требованиями законов, нормативно-правовых актов и правил ЮТК.

Кодекс деловой корпоративной этики группы компаний NADRA GROUP

NADRA GROUP выполняет полный комплекс геологоразведочных работ – от регионального геологического изучения недр до поисков, разведки и освоения месторождений, сопровождения добычи нефти и газа, рудных и нерудных полезных ископаемых, подземных вод на протяжении всего жизненного цикла месторождения.

На мировом рынке геологоразведочных работ NADRA GROUP предлагает заказчикам – добывающим компаниям и правительствам стран Европы, Азии и Африки – решения, основанные на адаптированных к современным условиям стратегии и методологии комплексного и планомерного изучения недр, разработанных в СССР и реализуемых на 1/6 части земной суши.

Обращение Председателя совета директоров Группы компаний "Надра"

Уважаемые коллеги и партнеры!

Основой успешной деятельности Группы компаний "Надра" являются корпоративные ценности и стандарты, призванные обеспечить доверие и уважение бизнес-сообществу, партнерам, представителям государственной власти и всем, от кого зависит успех компаний Группы "Надра" и ее процветание.

Для достижения этих целей компании Группы уделяют большое внимание корпоративной культуре, важным инструментом которой является этот Кодекс деловой корпоративной этики. Он является руководством для всех сотрудников компаний Группы "Надра", независимо от занимаемой должности.

Следование Кодексу содействует формированию и развитию позитивной корпоративной культуры, ведет к укреплению репутации и авторитета Группы компаний "Надра" и является залогом ее успешного развития в будущем.

В Кодексе деловой корпоративной этики закреплены ценности и этические принципы, на которых базируется наша работа, определены единые стандарты поведения. Соблюдение норм Кодекса деловой корпоративной этики станет значительным шагом к достижению общих целей сотрудниками компаний.

Успех Группы компаний "Надра" зависит от каждого сотрудника, именно поэтому неукоснительное соблюдение норм Кодекса должно стать высшим приоритетом.

Павел Загороднюк

В данном Кодексе деловой корпоративной этики описаны принципы этичного делового поведения, которые являются базовыми принципами ведения дел компаниями Группы "Надра". Ценности, положенные в основу Кодекса, – это профессионализм, честность, ответственность и внимание к людям.

1. Этика делового поведения

Должностные лица и работники должны придерживаться высоких стандартов деловой и личной этики при исполнении своих обязанностей, практиковать честность, порядочность и добросовестность в сотрудничестве и взаимоотношениях с другими работниками компании, общественностью, деловыми партнерами, акционерами, заказчиками, поставщиками и органами власти. Действуя от имени компании, должностные лица и работники не должны добиваться преимуществ путем манипуляций, сокрытия, злоупотребления конфиденциальной информацией или другими нечестными путями и поступками. Расовая, возрастная, половая, религиозная либо национальная дискриминация сотрудников, акционеров, должностных лиц, деловых партнеров считается недопустимой. Ко всем людям следует относиться с достоинством и уважением, им не должны чиниться никакие необоснованные препятствия для исполнения их обязанностей.

2. Ответственность

Перед акционерами

Защищать инвестиции акционеров и обеспечивать им получение дохода на приемлемом уровне.

Перед сотрудниками

Уважать права своих работников, обеспечивать своим работникам удобные и безопасные условия работы и выгодные и конкурентоспособные условия найма, содействовать развитию и максимальному использованию человеческого таланта и обеспечению равных возможностей работы, привлекать работников к участию в планировании и руководстве их работой и к воплощению этих принципов в их компании. Признается, что залогом коммерческого успеха является самоотверженный труд всех работников.

Перед деловыми партнерами

Компании Группы "Надра" взаимодействуют с деловыми партнерами на принципах взаимной пользы, прозрачности и полной ответственности за взятые на себя обязательства в соответствии с условиями договоров. Группа "Надра" придерживается условий контрактов/договоров с деловыми партнерами и исполняет обязательства по отношению к ним. Группа "Надра" гарантирует своевременное и полное рассмотрение всех обращений, пожеланий и претензий партнеров, в случае возникновения противоречий и споров, отдает предпочтение переговорам и поиску компромисса.

3. Честность в ведении бизнеса

Группа "Надра" настаивает на честности, порядочности и справедливости во всех аспектах ее деятельности и ждет того же в своих взаимоотношениях с теми, с кем она сотрудничает в бизнесе. Прямое или не прямое предложение, выплата, подстрекательство к предоставлению или получению взяток в какой бы то ни было форме является неприемлемым. Сотрудники должны избегать конфликта интересов между их частной финансовой деятельностью и деятельностью в рамках бизнеса компании.

4. Охрана труда и окружающей среды

Компании Группы "Надра" признают свою ответственность перед обществом относительно сохранения окружающей среды, рационального использования природных ресурсов, а также рассчитывают на понимание обществом сложности и масштабности заданий, возникающих перед ними в этой области. Компании Группы придерживаются требований законодательства Украины, а также требований международных стандартов в области охраны окружающей среды, охраны здоровья и обеспечения безопасных условий труда.

5. Конкуренция

Группа "Надра" стремится конкурировать на справедливых и этических принципах и в рамках действующего законодательства; она не будет препятствовать другим свободно конкурировать с ней.

6. Предоставление информации

Компании Группы понимают, что, с учетом важности деятельности, которую они ведут, ключевое значение имеет открытость в предоставлении информации. С этой целью компании предоставляют всю соответствующую информацию о своей деятельности правомерно заинтересованным лицам, с учетом любых преобладающих соображений бизнес-конфиденциальности и издержек.

Кодекс профессиональной этики и добросовестной деятельности членов Некоммерческого партнерства "Торговая система РТС". правила профессиональной этики

Настоящие Правила профессиональной этики и добросовестной деятельности Некоммерческого партнерства "Торговая система РТС" разработаны на основе законодательства Российской Федерации, нормативных требований Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг России, уставных и иных документов, решений органов Некоммерческого партнерства "Торговая система РТС" и определяют в рамках реализации уставных целей и задач последнего нормы профессиональной этики, принципы и правила добросовестной деятельности, обязательны для соблюдения всеми членами Некоммерческого партнерства "Торговая система РТС" в их профессиональной деятельности и (или) отношениях между собой, своими клиентами, третьими лицами.

Раздел I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Статья 1. Термины и определения

1.1. Для целей настоящих Правил профессиональной этики и добросовестной деятельности Некоммерческого партнерства "Торговая система РТС" нижеследующие понятия и термины, если из контекста определено не следует иного либо специально не будет установлено иное, используются в следующих значениях:

"добросовестная деятельность" – принятые в Партнерстве и (или) одобренные (утвержденные) органами Партнерства правила, стандарты, принципы профессиональной деятельности членов Партнерства на рынке ценных бумаг, разработанные в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации по осуществлению профессиональной деятельности и проведению операций с ценными бумагами и документами Партнерства, а также с учетом мирового опыта и практики зарубежных стран и имеющие целью обеспечение условий добросовестности и справедливости в деятельности членов Партнерства как профессиональных участников рынка ценных бумаг во взаимоотношениях между собой, с Партнерством, клиентами и иными лицами, а также защиту их законных прав, интересов и деловой репутации;

"клиент" – любое юридическое или физическое лицо, не являющееся членом Партнерства, которое желает вступить или вступило в отношения с членом Партнерства в связи с осуществлением последним профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг;

"Кодекс мер дисциплинарного воздействия" – Кодекс мер дисциплинарного воздействия Партнерства, принятый для обеспечения выполнения членами Партнерства своих обязанностей и исполнения обязательств, установленных документами Партнерства, решениями органов последнего, соблюдения норм профессиональной деятельности и профессиональной этики и устанавливающий виды, порядок и условия применения мер дисциплинарного воздействия;

"меры дисциплинарного воздействия" – предупреждение, исключение члена Партнерства из состава членов последнего и иные взыскания (санкции) неимущественного и имущественного характера, виды, порядок и условия применения которых установлены Кодексом мер дисциплинарного воздействия Партнерства и иными документами Партнерства, дополняющими и (или) изменяющими данный Кодекс;

"независимость члена Партнерства" – де-юре и де-факто возможность и способность члена Партнерства самостоятельно без какого-либо рода препятствий и ограничений, будь то формальных или фактических, исходящих от иных лиц, осуществлять профессиональную деятельность на рынке ценных бумаг, пользоваться правами и нести обязанности члена Партнерства, принимать связанные с этим решения;

"Партнерство" – Некоммерческое партнерство "Торговая система РТС", имеющее статус юридического лица, учрежденное профессиональными участниками рынка ценных бумаг для обеспечения условий профессиональной деятельности, соблюдения стандартов профессиональной этики на рынке ценных бумаг, защиты интересов владельцев ценных бумаг, профессиональных участников рынка ценных бумаг, являющихся членами Партнерства, установления правил и стандартов проведения операций с ценными бумагами, а также являющееся в соответствии с законодательством организатором торговли на рынке ценных бумаг и осуществляющее в соответствии со своими правилами и процедурами предоставление услуг членам Партнерства, непосредственно способствующих заключению гражданско-правовых сделок с ценными бумагами;

"профессиональная этика" – применяемые в Партнерстве в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, документами Партнерства и с учетом мирового опыта и практики зарубежных стран и исходя из принципов партнерства, ответственности, открытости, взаимопонимания в профессиональной деятельности нормы, правила, стандарты поведения члена Партнерства как профессионального участника рынка ценных бумаг в его взаимоотношениях с другими членами Партнерства, Партнерством, клиентами и иными лицами;

"сертификат" – документ (лицензия, сертификат, аттестат) установленной формы, удостоверяющий наличие у получившего его лица специального права, предоставляемого Партнерством в соответствии с документами последнего, и дающий право на занятие определенным видом деятельности;

"сертифицированное лицо" – лицо, получившее сертификат в соответствии с документами Партнерства;

"статус" – совокупность положений, условий, требований, которые определяют отношения между лицом и Партнерством в соответствии с уставными и иными документами последнего и которые определяют в соответствии с данными документами объем прав и обязанностей лиц, обладающих таким статусом;

"Федеральная комиссия" – Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг Российской Федерации (федеральный орган исполнительной власти, выполняющий функции по регулированию отношений на рынке ценных бумаг и действующий на основании Федерального закона "О рынке ценных бумаг", иных правовых актов Российской Федерации (включая территориальные органы Федеральной комиссии));

"члены Партнерства" – юридические лица, являющиеся членами Партнерства в соответствии с положениями уставных и иных документов последнего, регламентирующих вопросы членства в Партнерстве и осуществляющие в соответствии с законодательством Российской Федерации деятельность в качестве профессиональных участников рынка ценных бумаг; к членам Партнерства в целях настоящих Правил приравниваются также лица, членство которых в Партнерстве в соответствии с документами последнего приостановлено и которые в силу этого имеют специальный статус в отношениях с Партнерством, в соответствии с которым в установленных документами Партнерства пределах обладают правами и несут обязанности членов Партнерства.

1.2. Без ущерба положений пункта 1 настоящей статьи для целей настоящих Правил используются также понятия и термины, определения и (или) толкование которых содержатся в иных документах Партнерства, если только из контекста определено не следует иного либо специально не будет установлено иное.

Статья 2. Цели и задачи правил профессиональной этики и добросовестной деятельности

2.1. Основными целями и задачами настоящих Правил являются:

а) содействие достижению уставных целей и задач Партнерства, реализации прав и исполнению обязанностей членами Партнерства, сертифицированными лицами, должностными лицами и персоналом членов Партнерства;

б) обеспечение единообразного и правильного применения членами Партнерства, сертифицированными лицами, должностными лицами и персоналом членов Партнерства норм профессиональной деятельности и профессиональной этики;

в) обеспечение выполнения членами Партнерства, должностными лицами и персоналом, сертифицированными лицами обязанностей по реализации уставных целей и задач деятельности Партнерства;

г) содействие выявлению фактов нарушений норм профессиональной деятельности и профессиональной этики, прав членов Партнерства, владельцев ценных бумаг и иных клиентов членов Партнерства, неисполнения членами Партнерства, сертифицированными лицами, должностными лицами и персоналом членов Партнерства обязанностей, установленных документами последнего, а также иных фактов нарушения положений документов Партнерства, контроль за соблюдением которых возложен на Партнерство в лице органов (должностных лиц) последнего;

д) определение условий и порядка применения мер дисциплинарного воздействия к членам Партнерства, сертифицированным лицам, должностным лицам и персоналу членов Партнерства, допустившим нарушение норм профессиональной деятельности и профессиональной этики, не исполняющим свои обязанности, установленные документами Партнерства;

е) сбор и обобщение информации о практике соблюдения членами Партнерства норм профессиональной этики и добросовестной деятельности.

2.2. Члены Партнерства в отношениях между собой и (или) в отношениях с клиентами и иными лицами не могут применять нормы и стандарты профессиональной этики и добросовестной деятельности ниже тех, которые установлены настоящими Правилами, иными документами Партнерства.

2.3. Члены Партнерства могут применять в своей практической деятельности нормы и стандарты профессиональной этики и добросовестной деятельности выше тех, которые установлены документами Партнерства, пропагандировать их распространение среди всех членов Партнерства и предлагать их принятие и закрепление в документах Партнерства.

Статья 3. Контроль за соблюдением норм профессиональной этики и добросовестной деятельности

3.1. Органы и должностные лица Партнерства разрабатывают и осуществляют мероприятия, направленные на предупреждение нарушений норм профессиональной этики и добросовестной деятельности, а также на выявление и устранение причин и условий, способствующих совершению таких нарушений.

3.2. Органы и должностные лица Партнерства в качестве мероприятий, направленных на предупреждение нарушений, в частности:

а) информируют членов Партнерства о выявленных типичных случаях нарушений положений законодательства Российской Федерации по осуществлению профессиональной деятельности и проведению операций с ценными бумагами;

б) по заявлению членов Партнерства и на основании предоставленных последними сведений принимают в соответствии с документами Партнерства решение об опубликовании информации о профессиональных участниках рынка ценных бумаг – не членах Партнерства, допустивших нарушения либо ненадлежащим образом выполняющих принятые на себя обязательства. Вся ответственность за достоверность предоставленных сведений лежит на предоставившем такие сведения члене Партнерства.

Раздел II. НОРМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ

Статья 4. Общие принципы профессиональной этики

4.1. Принципы и нормы профессиональной этики членов Партнерства определяют нравственные и моральные основы деятельности, которые признаются членами Партнерства и соблюдение которых обеспечивается повседневной деятельностью членов Партнерства.

4.2. Принципы и нормы профессиональной этики членов Партнерства основываются на общечеловеческих моральных требованиях и нравственных нормах, исходя из понимания значимости общих интересов членов Партнерства, потребности обеспечения правопорядка и справедливости.

4.3. Настоящие Правила содержат общие нормы и принципы профессиональной этики членов Партнерства, перечень таких норм и принципов не является исчерпывающим и может быть уточнен, изменен, дополнен в установленном для принятия решений органами Партнерства порядке в случае, если для этого будут созданы необходимые предпосылки и (или) обстоятельства потребуют этого.

Статья 5. Гласность и публичность норм профессиональной этики

5.1. Члены Партнерства, его органы (должностные лица) имеющимися у них способами и средствами и в соответствии со своими полномочиями содействуют развитию высоких стандартов профессиональной этики и добросовестной деятельности, стремятся к как можно более широкому ознакомлению с ними клиентов-членов Партнерства и иных заинтересованных лиц.

5.2. В случае если член Партнерства был подвергнут со стороны членов Партнерства, его органов (должностных лиц), клиентов и иных лиц критике за нарушение принципов и норм профессиональной этики, то такой член Партнерства имеет право на защиту своих интересов и репутации, в том числе путем проведения объективного публичного расследования вменяемых ему нарушений. В соответствии с документами Партнерства такое расследование может носить конфиденциальный характер.

Статья 6. Независимость членов Партнерства

6.1. Осуществляя профессиональную деятельность, члены Партнерства должны исходить из объективного рассмотрения возникающих проблем и оценки фактов, не допускать предвзятости, давления третьих лиц и (или) зависимости от них, наносящей ущерб клиентам.

6.2. В случае если возникают условия, которые каким-либо образом затрагивают независимость члена Партнерства, а это, в свою очередь, затрагивает интересы его клиента или может иным образом отразиться на отношениях этого члена Партнерства с другими лицами (конфликт интересов), то последние должны быть поставлены в известность данным членом Партнерства о наличии таких условий (конфликта интересов).

6.3. Конфликт интересов (отсутствие независимости члена Партнерства) в случае, когда данная проблема касается отношений члена Партнерства с его клиентом либо иным лицом, может быть вызван такими находящимися вне рамок профессиональной деятельности этого члена Партнерства обстоятельствами, как:

- а) финансовое участие данного члена Партнерства в делах указанных лиц;
- б) прямое или косвенное участие данного члена Партнерства в учреждении либо деятельности данных лиц;
- в) финансовая и (или) иная имущественная зависимость названных лиц друг от друга;
- г) участие указанных лиц в органах управления друг друга, а также иными факторами, принимаемыми во внимание во всей своей совокупности в каждом конкретном случае выяснения зависимости члена Партнерства в осуществлении его профессиональной деятельности.

6.4. Выполнение иных (не связанных с профессиональной деятельностью) услуг для клиентов и (или) наличие формальных либо фактических отношений между ними, не связанных с такой деятельностью, не должны препятствовать осуществлению последней, противоречить положениям российского законодательства о рынке ценных бумаг, документам Партнерства.

Статья 7. Сотрудничество членов Партнерства

7.1. Члены Партнерства обязаны ответственно и доброжелательно относиться друг к другу, а также к иным членам сообщества профессиональных участников рынка ценных бумаг, не входящим в состав членов Партнерства.

7.2. Члены Партнерства должны воздерживаться от необоснованной критики в адрес друг друга, публичного обсуждения деятельности других членов Партнерства и иных подобных действий, наносящих ущерб и подрывающих репутацию.

7.3. В случае если клиент одного члена Партнерства является одновременно клиентом другого члена Партнерства, то они не имеют права осуществлять какие-либо действия по дискредитации друг друга, оказанию давления на клиента либо его дискриминации.

7.4. Член Партнерства вправе в установленном законодательством и правилами Партнерства порядке привлекать в интересах своего клиента и с его согласия для оказания профессиональных услуг на рынке ценных бумаг других членов Партнерства, при этом привлекаемый член Партнерства несет всю полноту ответственности перед клиентом за свои действия, если только с учетом специфики ситуации иное не оговорено предварительно между данными членами Партнерства и клиентом либо иное не предусмотрено положениями законодательства или документов Партнерства.

7.5. Члены Партнерства и их персонал, которые дополнительно привлекаются для оказания профессиональных услуг на рынке ценных бумаг, как то указано в пункте 4 настоящей статьи, не могут обсуждать с клиентом деловые и профессиональные качества члена Партнерства, пригласившего их к оказанию услуг.

7.6. Члены Партнерства обязаны принимать все зависящие от них меры для мирного разрешения споров, осуществлять контроль за исполнением принятых обязательств, в случае обнаружения нарушений со стороны контрагентов уведомлять их о таких нарушениях в разумные сроки, обеспечивающие предъявление претензий в течение 3 месяцев со дня совершения нарушения обязательств (в редакции от 12 марта 1999 года).

Раздел IV. НОРМЫ ДОБРОСОВЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Статья 8. Общие принципы добросовестной деятельности

8.1. Каждый член Партнерства должен соблюдать высокие нормы профессиональной деятельности, добросовестности, а также принципы справедливого осуществления профессиональной деятельности при проведении операций на рынке ценных бумаг.

8.2. Невозможно составить полный список действий, считающихся нарушением положений вышеизложенного пункта 8.1, тем не менее к таким нарушениям могут, но не исключительно, быть отнесены:

а) неспособность произвести оплату по сделкам и (или) поставить на счет контрагента оговоренное по сделке количество ценных бумаг;

б) уклонение от совершения сделки по покупке или продаже ценных бумаг по объявленной твердой цене;

в) нарушение оговоренного договором или правилами торговли Партнерства срока оплаты или передачи ценных бумаг;

г) отказ от установленной Партнерством процедуры разрешения споров, непринятие мер для своевременного выявления нарушений и урегулирования претензий либо необоснованная задержка предъявления претензий, то есть по истечении трех месяцев с момента совершения нарушения (в редакции от 12 марта 1999 года);

д) искажение отчетных данных о работе члена Партнерства с ценными бумагами, в том числе предоставление заведомо неверных данных с целью оказать влияние на рынок;

е) нарушение принципов и правил предоставления отчетности, установленных государственными органами или Партнерством для его членов;

ж) несоблюдение принципа разделения денежных средств и ценных бумаг, принадлежащих клиентам и непосредственно члену Партнерства;

з) неправомерное и (или) незаконное присвоение денежных средств и ценных бумаг клиента;

и) оформление сделки за счет клиента без разрешения последнего и (или) путем, несовместимым с условиями договора с клиентом.

8.3. Перечень нарушений правил добросовестной деятельности, содержащийся в вышеизложенном пункте настоящей статьи, не является исчерпывающим и закрытым. Органы Партнерства, уполномоченные рассматривать вопросы недобросовестной деятельности, могут в пределах своей компетенции отнести к таковым иные действия, прямо либо косвенно связанные с перечисленными.

Статья 9. Требования, предъявляемые к членам Партнерства

9.1. Члены Партнерства, осуществляющие профессиональную деятельность на рынке ценных бумаг, должны строго соблюдать требования, предъявляемые к ним в связи с осуществлением такой деятельности документами Партнерства, в том числе:

- а) финансовые требования;
- б) профессиональные и квалификационные требования к руководителям и специалистам;
- в) организационно-технические требования;
- г) специальные требования.

9.2. Профессиональная деятельность, осуществляемая на рынке ценных бумаг, признается добросовестной, когда, но не исключительно, члены Партнерства:

добросовестно и честно исполняют поручения клиентов и обязательства по договору купли-продажи ценных бумаг;

исполняют поручения клиентов в полном соответствии с полученными от них указаниями и обеспечивают своим клиентам наилучшие условия исполнения их поручений (наилучшим образом в соответствии с поручениями клиента);

доводят до сведения клиентов всю необходимую информацию, связанную с осуществлением поручений клиентов и исполнением обязательств по договору купли-продажи ценных бумаг, в том числе не рекомендуют клиенту сделку, не приняв разумных мер для того, чтобы клиент мог понять характер связанных с ней рисков;

не допускают манипулирования ценами на рынке ценных бумаг и понуждения к покупке или продаже ценных бумаг путем предоставления умышленно искаженной информации о ценных бумагах, эмитентах ценных бумаг, ценах на ценные бумаги, включая информацию, представленную в рекламе; раскрывают информацию о своих операциях с ценными бумагами в случаях и в порядке, предусмотренных Федеральным законом "О рынке ценных бумаг";

в случае возникновения конфликта интересов немедленно уведомляют клиента о возникновении такого конфликта интересов и принимают все необходимые меры для его разрешения в пользу клиента;

совершают сделки купли-продажи ценных бумаг по поручению клиентов в первоочередном порядке по отношению к дилерским операциям самого брокера при совмещении им деятельности брокера и дилера;

исполняют поручения клиентов в порядке их поступления с учетом существенных условий поручений клиентов;

обеспечивают надлежащее хранение и отдельный учет ценных бумаг клиентов в соответствии с требованиями актов Федеральной комиссии и документов Партнерства;

принимают все разумные меры для защиты и обеспечения безопасности средств и ценных бумаг клиентов; утверждают внутренние процедуры и правила ведения учетных регистров и составления внутренней отчетности в соответствии с требованиями актов Федеральной комиссии и документов Партнерства;

соблюдают требования законодательства Российской Федерации о рынке ценных бумаг, актов Федеральной комиссии и документов Партнерства;

представляют уполномоченным органам отчетность в объеме и в сроки, предусмотренные актами Федеральной комиссии и документами Партнерства.

9.3. Члены Партнерства должны строго выполнять установленные законодательством ограничения на совмещение видов профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг.

9.4. В случае осуществления иной деятельности, помимо профессиональной, на рынке ценных бумаг члены Партнерства первоочередное внимание должны уделять профессиональной и принимать меры, предотвращающие конфликтные ситуации вследствие одновременного осуществления различных видов деятельности.

Статья 10. Правила добросовестной работы с клиентами

10.1. Члены Партнерства обязаны работать с клиентами честно и добросовестно.

10.2. Члены Партнерства, выступая в качестве профессиональных участников рынка ценных бумаг, должны быть внимательными к своим клиентам, учитывать при работе с последними их пожелания и требования, соблюдать принятые в Партнерстве стандарты и нормы профессиональной этики и добросовестной деятельности, контролировать и обеспечивать их применение в повседневной работе своего персонала.

Продолжение приложения К

10.3. Члены Партнерства не должны рекомендовать клиенту купить, продать или обменять какие-либо ценные бумаги, если нет оснований полагать, что такая сделка соответствует интересам клиента.

10.4. Прежде чем рекомендовать своему клиенту совершение той или иной сделки, члены Партнерства должны приложить достаточные усилия для получения от клиентов:

- а) информации о финансовом положении (от клиентов – физических лиц);
- б) согласия пойти на риск (от клиентов – физических лиц);
- в) подтверждения дееспособности (от клиентов – физических лиц);
- г) подтверждения полномочий на представление интересов юридических лиц при заключении договоров (от руководителей клиентов – юридических лиц).

10.5. Члены Партнерства не должны рекомендовать клиенту спекулятивные ценные бумаги, если нет оснований полагать, что такие инвестиции подходят клиенту с учетом его финансовых возможностей, явно выраженного желания и готовности пойти на риск.

10.6. В той мере, в которой это допустимо конкретными условиями отношений члена Партнерства с клиентом, член Партнерства обязан приложить максимальные усилия для использования в работе с этим клиентом типовых форм договоров, разработанных и (или) одобренных (рекомендуемых) Партнерством для использования его членами в практической деятельности.

Статья 11. Дополнительные требования к членам Партнерства – брокерам

11.1. В дополнение к иным положениям настоящих Правил члены Партнерства, осуществляющие профессиональную деятельность на рынке ценных бумаг в качестве брокера, при работе с клиентами должны выполнять специальные требования, предъявляемые к их статусу в соответствии с законодательством и положениями документов Партнерства.

11.2. Сделки, осуществляемые по поручению клиентов, во всех случаях подлежат приоритетному исполнению по сравнению с дилерскими операциями данного члена Партнерства при совмещении им деятельности брокера и дилера.

11.3. В случае наличия у члена Партнерства – брокера – интереса, препятствующего осуществлению поручения клиента на наиболее выгодных для клиента условиях, он обязан немедленно уведомить последнего о наличии у него такого интереса.

11.4. Член Партнерства – брокер – не вправе гарантировать или давать обещания клиенту в отношении доходов от инвестирования хранимых им денежных средств.

11.5. При заключении сделки член Партнерства имеет право в соответствии с требованиями документов Партнерства действовать от своего имени и за счет клиента либо от имени клиента и за счет клиента. Гарантирует надлежащее ее исполнение.

Раздел V. НОРМЫ ДОБРОСОВЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕКЛАМЕ

Статья 12. Общие требования к осуществлению рекламной деятельности

12.1. Любые направленные на развитие бизнеса публичные контакты члена Партнерства с третьими лицами должны быть основаны на принципах честности и достоверности.

12.2. Предоставляемая членами Партнерства третьим лицам рекламная информация должна создавать основу для возможности оценки как конкретных ценных бумаг, так и их категорий, а также инвестиционных стратегий.

12.3. Запрещается публиковать или иным способом распространять любую направленную на развитие бизнеса информацию, если члену Партнерства известно или должно быть известно, что она содержит неверные фактические данные. Кроме того, не должны быть упущены конкретная информация или оценки, если это может привести к ошибочной трактовке такой информации.

12.4. Членам Партнерства запрещено прибегать к преувеличенным, негарантированным или неверным заявлениям. При подготовке рекламных текстов и объявлений член Партнерства должен сообщать о риске инвестиций в ценные бумаги. Риск может включать, в частности, колебание цен на рынке, неопределенность дивидендов, вероятность невозврата средств, изменение стоимости валют.

12.5. По требованию органов или уполномоченных должностных лиц Партнерства член последнего обязан предоставить информацию, которой он располагает, в подтверждение данных, содержащихся в его рекламе.

12.6. Член Партнерства не может быть освобожден от ответственности за соблюдение норм добросовестной деятельности в рекламе в случае, когда любые формы связей с общественностью были осуществлены по его поручению третьим лицом, не являющимся членом Партнерства.

Статья 13. Требования к текстам рекламного характера

13.1. Все тексты рекламного характера должны быть достоверны и содержать необходимую информацию о соответствующем члене Партнерства.

13.2. Если член Партнерства дает конкретную рекомендацию по инвестициям, он должен иметь достаточные основания для такой рекомендации, объявлять цену или диапазон цен данной ценной бумаги на тот момент, когда такая рекомендация дается, а также открыто заявлять о существовании какой-либо из следующих ситуаций:

- а) член Партнерства является маркетмейкером для рекомендуемой им ценной бумаги;
- б) член Партнерства и (или) его руководители или акционеры имеют права, опционы или варранты на покупку рекомендуемой ценной бумаги, за исключением случаев, когда владение ценной бумагой является номинальным;
- в) член Партнерства последние два года участвовал в размещении данной ценной бумаги.

13.3. В отношении отдельного инвестирования или инвестиционной политики информация, распространяемая членом Партнерства, не должна содержать обещаний конкретных результатов, преувеличенных или негарантированных заявлений, равно как и прогнозов каких-либо событий, если на то не существует реальных оснований. Более того, все прогнозы должны быть четко обозначены как прогнозы. В случае указания в данной информации сведений о доходности предшествующих периодов в ней должно быть сделано указание, что такая доходность не гарантируется в предстоящие периоды.

13.4. При использовании членом Партнерства таблиц, схем, графиков и иных подобных средств содержащие их тексты рекламного характера должны однозначно указывать на источник информации, если только она не исходит непосредственно от самого члена Партнерства.

Статья 14. Ограничения в рекламной деятельности

14.1. Реклама профессиональных услуг члена Партнерства должна быть информативной и честной, исключаящую всякую возможность обмана и введения в заблуждение третьих лиц либо возбуждения у них недоверия к другим членам Партнерства и иным профессиональным участникам рынка ценных бумаг.

14.2. Членам Партнерства запрещается распространение рекламных материалов, в которых содержатся:

- а) безосновательные самовосхваления и сравнения с другими профессиональными участниками рынка ценных бумаг;
- б) прямые или косвенные указания, направленные на возникновение необоснованных ожиданий клиентов по поводу благоприятности результатов предлагаемых профессиональных услуг;
- в) информация, имеющая целью ввести в заблуждение или оказать давление на клиентов и иных лиц;
- г) необоснованные претензии быть специалистом в определенной области профессиональной деятельности;
- д) сведения, которые могут раскрыть конфиденциальные данные клиента либо иные сведения, порочащие его;
- е) рекомендации, подтверждения третьих лиц, восхваляющих члена Партнерства.

14.3. Члены Партнерства должны воздерживаться от найма и (или) оплаты услуг журналистов, публикующих благоприятную информацию о них.

14.4. Членам Партнерства запрещается:

- а) указывать в рекламе недостоверную информацию о своей деятельности и о видах и характеристиках ценных бумаг, предлагаемых к покупке или продаже, либо другим сделкам с ними и условиях этих сделок, и другую информацию, направленную на обман или введение в заблуждение владельцев ценных бумаг и других участников рынка ценных бумаг;
- б) указывать в рекламе предполагаемый размер доходов по ценным бумагам и прогнозы роста их курсовой стоимости;

Окончание приложения К

в) использовать рекламу в целях недобросовестной конкуренции путем указания на действительные либо мнимые недостатки профессиональных участников рынка ценных бумаг, занимающихся аналогичной деятельностью;

г) осуществлять публичное гарантирование или доведение иным образом до сведения потенциальных клиентов данных о доходности ценной бумаги, ее обеспеченности по сравнению с другими ценными бумагами или иными финансовыми инструментами, а также сообщение заведомо ложной или недостоверной информации, способной повлечь либо повлекшей заблуждение потенциальных клиентов относительно приобретаемых ценных бумаг.

Раздел VI. ПЕРСОНАЛ ЧЛЕНОВ ПАРТНЕРСТВА

Статья 15. Сотрудники (персонал) членов Партнерства

15.1. Сотрудники членов Партнерства, имеющие в силу своих должностных обязанностей доступ к конфиденциальной и служебной информации, обязаны принимать меры по предотвращению несанкционированного доступа к ней. В случае перехода сотрудника члена Партнерства на иное место работы, в том числе к другому члену Партнерства, данный сотрудник на новом месте работы не имеет права разглашать ставшую ему известной конфиденциальную информацию, а руководители (должностные лица) данного члена Партнерства должны принять меры, исключающие какое-либо давление на такого сотрудника с целью получения такой информации.

15.2. В случае перехода сотрудника члена Партнерства на иное место работы, в том числе к другому члену Партнерства, данный сотрудник должен воздерживаться от критики, осуждения или восхваления своих руководителей и коллег прежнего места работы, а последние обязаны воздерживаться от обсуждения с третьими лицами профессиональных и личных качеств своих бывших сотрудников и коллег, перешедших на новое место работы. Положения настоящей статьи не распространяются на случаи, когда сотрудники членов Партнерства совершили противоправные деяния, нанесли ущерб законным интересам своей компании либо совершили должностные проступки, дискредитирующие их как специалистов на рынке ценных бумаг.

Раздел VII. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Статья 16. Раскрытие информации

16.1. Члены Партнерства обязаны осуществлять раскрытие информации о своих операциях с ценными бумагами в случаях и порядке, установленном законодательными актами, решениями Федеральной комиссии, документами Партнерства.

16.2. Сотрудники члена Партнерства, располагающие служебной информацией (как она определена Федеральным законом "О рынке ценных бумаг"), не имеют права использовать эту информацию для заключения сделок, а также передавать служебную информацию для совершения сделок третьим лицам.

16.3. Члены Партнерства не вправе манипулировать ценами на рынке ценных бумаг, понуждать к покупке или продаже ценных бумаг путем предоставления умышленно искаженной информации о ценных бумагах, эмитентах эмиссионных ценных бумаг, ценах на ценные бумаги, включая информацию, представленную в рекламе. Члены Партнерства будут принимать зависящие от них меры по предотвращению попыток манипулирования ценами на рынке ценных бумаг и обязаны сообщать в Федеральную комиссию и Партнерство обо всех известных им фактах такого поведения профессиональных участников рынка ценных бумаг.

16.4. При исполнении обязательств по договору с клиентом, содержащему условие о коммерческой тайне, член Партнерства – брокер – должен принять меры по обеспечению конфиденциальности имени (наименования) клиента, его платежных реквизитов и иной информации, полученной в связи с исполнением обязательств по договору с клиентом, за исключением информации, подлежащей представлению в Федеральную комиссию, Партнерство и иные органы в пределах их компетенции, установленной законодательством.

Статья 17. Изменения и дополнения

17.1. Все дополнения и изменения положений настоящих Правил, принятые в установленном порядке после их принятия, являются их неотъемлемой составной частью и оформляются в виде отдельных специальных приложений к нему либо непосредственно вносятся в текст настоящих Правил с указанием основания, даты принятия и порядка их применения.

РОСНЕФТЬ

Кодекс деловой этики

Раздел I. ВВЕДЕНИЕ

Репутация и будущие успехи Компании в значительной мере зависят от соблюдения не только требований закона, но и высоких этических стандартов. Настоящий Кодекс деловой этики (далее – Кодекс) является свидетельством нашей приверженности принципам цивилизованного ведения бизнеса.

В дополнение к действующим в Компании требованиям законодательства, Устава и внутренних документов Кодекс устанавливает принципы и правила ведения дел, разработанные на основании морально-этических ценностей и профессиональных стандартов.

Кодекс является внутренним (локальным) документом, обязательным для соблюдения всеми руководителями, должностными лицами и сотрудниками Компании.

Задачи Кодекса деловой этики:

определение на основе единых ценностей критериев добросовестного поведения сотрудников внутри Компании и в отношениях с заинтересованными сторонами;

развитие единой корпоративной культуры, основанной на высоких этических стандартах, поддержание в коллективе атмосферы доверия, взаимного уважения и порядочности;

выявление и предотвращение потенциальных рисков, разрешение проблем, имеющих этические аспекты;

повышение и сохранение доверия к Компании со стороны делового сообщества, укрепление репутации открытого и честного участника рынка.

Раздел II. ФИЛОСОФИЯ РОСНЕФТИ

В основе Кодекса лежит философия Компании, сформулированная в ее миссии, видении, корпоративных ценностях и принципах: предназначение Компании; цели, к которым она стремится; качества, которыми необходимо руководствоваться при достижении целей. Эти представления определяют образцы поведения, на которые должны ориентироваться все сотрудники Компании.

Миссия Компании

Инновационное, экологически безопасное и экономически эффективное удовлетворение потребности общества в энергоресурсах. Благодаря уникальной ресурсной базе, высокому технологическому уровню и команде профессионалов, приверженных своему делу, Компания обеспечивает устойчивый рост бизнеса и повышение доходов акционеров. Наша деятельность способствует социальной стабильности, процветанию и прогрессу регионов.

Видение будущего Компании

РОСНЕФТЬ – ВЕДУЩАЯ НЕФТЕГАЗОВАЯ КОМПАНИЯ МИРА.

Корпоративные ценности

■ **ПРОФЕССИОНАЛИЗМ И СОВЕРШЕНСТВО** как условия успешного выполнения наших обязательств перед заинтересованными сторонами;

■ **РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ** как постоянные ориентиры для наших действий и как гарантии нашей высокой репутации;

■ **ИНИЦИАТИВНОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ** как способы обеспечения развития и конкурентоспособности Компании;

■ **ДОВЕРИЕ И УВАЖЕНИЕ** как основа конструктивного взаимодействия и взаимной поддержки.

Этические принципы Компании

ПРИНЦИП 1. Обеспечение прибыльности и эффективности

Компания рассматривает прибыльность и эффективность своей деятельности как свой долг перед акционерами и всеми заинтересованными сторонами и использует все доступные ей законные средства для его выполнения.

ПРИНЦИП 2. Соблюдение законов и норм

Компания неукоснительно соблюдает требования российского и международного законодательства, отраслевых и корпоративных правил, стандартов, процедур.

ПРИНЦИП 3. Социальная ответственность

Компания способствует развитию регионов своего присутствия, заботится о защите окружающей среды, осуществляет профессиональное управление охраной здоровья персонала и безопасностью труда, своевременно выплачивает налоги и заработную плату.

ПРИНЦИП 4. Добросовестное ведение дел

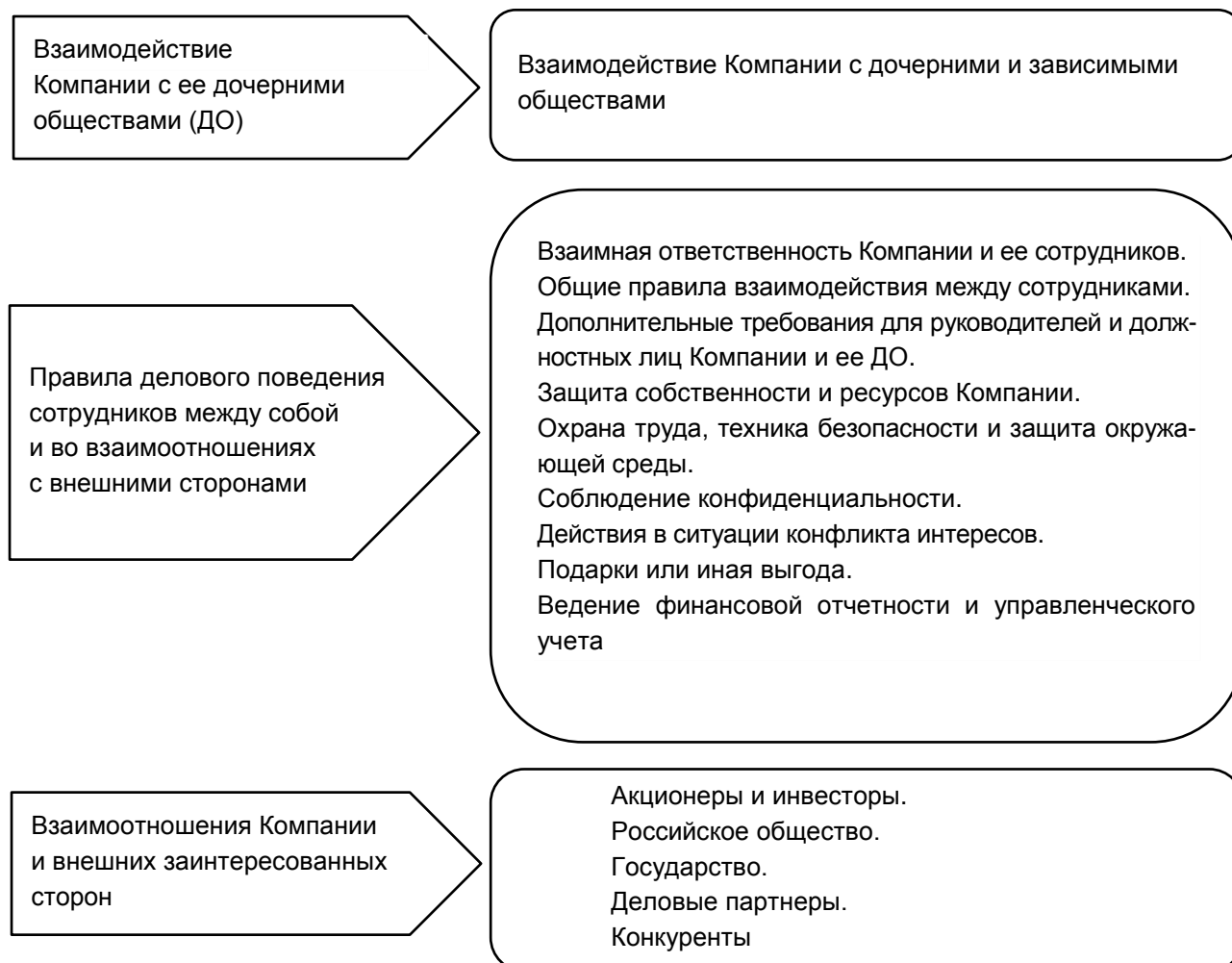
Компания стремится обеспечивать и поддерживать высокое качество своей продукции и услуг, честно и последовательно выполнять договорные обязательства, открыто и ответственно осуществлять корпоративное управление.

Все этические принципы одинаково значимы для Компании. При принятии решений должен соблюдаться баланс всех принципов без каких-либо предпочтений или очередности.

Раздел III. СТАНДАРТЫ ДЕЛОВОГО ПОВЕДЕНИЯ

В этом разделе собраны нормы, процедуры и рекомендации, которые служат ориентирами для самостоятельного выбора верной линии поведения. Они основаны на деловых принципах и положениях политики НК "Роснефть" и помогут в разрешении сложных ситуаций, связанных с рисками и/или с необходимостью оценки правильности тех или иных поступков.

Стандарты делового поведения



3.1. Взаимодействие Компании с ее дочерними и зависимыми обществами (ДО)

Роснефть является крупной корпорацией, успешность которой обеспечивается совместной деятельностью управляющей структуры Компании и ее ДО.

Выступая как контрольный акционер в своих ДО, Компания учитывает интересы других акционеров ДО, их работников и кредиторов.

Взаимодействие управляющей структуры и ДО строится на основе открытости, доверия, взаимной поддержки, уважения к профессионализму друг друга.

Управляющая структура Компании:

- оказывает ДО финансовую, управленческую и иную помощь с целью повышения их эффективности и рентабельности, рыночной привлекательности и конкурентоспособности;
- содействует в привлечении высокопрофессиональных кадров, а также в создании условий для их успешной работы;
- поддерживает атмосферу взаимовыручки и сотрудничества при реализации своих управленческих функций;
- развивает научный, управленческий, технологический и репутационный потенциал своих ДО.

Со своей стороны ДО Компании:

обеспечивают поддержку и повышение собственной эффективности и всей Компании в целом в рамках своей ответственности и полномочий;

реализуют стратегию Компании, последовательно проводят все ее политики;

поддерживают репутацию Компании как надежного партнера;

предоставляют управляющей структуре Компании всю необходимую достоверную и документально подтвержденную операционную информацию и отчетность.

3.2. Правила делового поведения сотрудников между собой и во взаимоотношениях с внешними сторонами

3.2.1. Взаимная ответственность Компании и ее сотрудников

Взаимная ответственность означает, что как Компания, так и ее сотрудники разделяют общие базовые убеждения, осознанно и добросовестно выполняют свои обязанности по отношению друг к другу.

Компания видит свою ответственность перед сотрудниками в том, чтобы:

- обеспечивать стабильную и достойную заработную плату, условия труда, соответствующие нормам законодательства;
- обеспечивать должный уровень охраны труда и промышленной безопасности в соответствии с требованиями законодательства и внутренними документами Компании;
- предоставлять социальное обеспечение, медицинскую помощь и иные элементы корпоративной социальной ответственности в рамках программ, реализуемых Компанией;
- строить отношения с сотрудниками на долгосрочной основе, оказывать работникам надлежащее доверие и обеспечивать открытый диалог;
- развивать и совершенствовать системы обучения, мотивации, оценки потенциала работников;
- поддерживать инициативность и стремление сотрудников к саморазвитию, повышению профессиональной компетентности, выполнению сложных задач;
- поддерживать в Компании атмосферу сотрудничества, взаимопонимания и стабильности.

Сотрудники Компании ответственны за соблюдение следующих требований:

- добросовестно выполнять свои трудовые обязанности; заботиться о репутации Компании;
- совершенствовать свои профессиональные знания и умения;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, выполнять приказы и распоряжения руководителей и должностных лиц Компании;
- соблюдать правила деловой этики, установленные настоящим Кодексом.

3.2.2. Общие правила взаимодействия в Компании

Взаимодействие в Компании строится на основе уважения личности и нацеленности на результат для того, чтобы успешно решать профессиональные задачи и поддерживать конструктивные отношения в коллективе.

Компания поддерживает:

- вежливые и корректные отношения между коллегами, создание атмосферы взаимопонимания и сотрудничества;
- обмен опытом и информацией с коллегами, оказание помощи друг другу в достижении лучшего результата;
- пунктуальность, четкое и в срок выполнение взятых обязательств перед Компанией и перед коллегами;
- рациональное использование собственного рабочего времени и времени своих коллег.

Компания не допускает дискриминации, любых форм преследования по национальным, половым, возрастным, культурным или иным признакам.

3.2.3. Дополнительные правила для руководителей и должностных лиц Компании и ее ДО

Компания ожидает от всех руководителей уважительного отношения к сотрудникам и их правам. Руководители не должны допускать в своей управленческой практике использования методов, наносящих ущерб личному достоинству сотрудников, принятия необоснованных, незаконных или несправедливых решений.

Компания также обращает особое внимание на выполнение руководителями таких обязанностей, как:

- обеспечение безопасности рабочих мест и рабочего окружения сотрудников;
- обеспечение открытого и постоянного доступа к информации, необходимой сотрудникам для выполнения своей работы, предоставление возможностей для осуществления обратной связи;
- учет индивидуальных результатов труда работников;
- выявление и использование новых возможностей для повышения эффективности и конкурентоспособности Компании;
- демонстрация образцового личного поведения, соответствующего принципам и стандартам Компании;
- проявление профессионализма, компетентности, инициативности.

3.2.4. Защита собственности и ресурсов Компании

Собственность и ресурсы Роснефти – это основа ее процветания и долгосрочного развития. Любые ресурсы Компании могут использоваться только в рабочих целях.

Компания ожидает от сотрудников:

- эффективного использования оборудования и ее ресурсов;
- бережного обращения с ее имуществом и техникой;
- использования надлежащим образом и защиты коммерческой и технической информации, представляющей ее интеллектуальную собственность;
- следования инструкциям, изложенным во внутренних документах, которые помогают правильно обращаться с ее оборудованием или ресурсами.

3.2.5. Соблюдение конфиденциальности

НК "Роснефть" заботится о защите конфиденциальной информации как об одном из необходимых условий поддержания ее стабильности и конкурентоспособности. Разглашение конфиденциальной информации может привести к нанесению ущерба Компании¹.

Компания настаивает на соблюдении следующих правил:

- использование конфиденциальной информации возможно только в рамках выполнения служебных обязанностей. Передача ее любым другим лицам, в том числе коллегам, чья работа не связана с ее использованием, допускается только с разрешения непосредственного руководителя;
- соблюдение обязательства о неразглашении конфиденциальной информации должно выполняться и после завершения работы сотрудника в Компании (в случае если на этот счет между ним и Компанией нет других соглашений);
- раскрытие информации для инвесторов и государственных органов должно производиться только в порядке, предусмотренном действующим законодательством, Уставом и внутренними документами Компании. Информация должна отвечать всем требованиям, установленным законодательством и правилами фондовых бирж, и не содержать сведений, не соответствующих действительности;
- необходимо уважительно относиться к сведениям, составляющим собственность деловых партнеров, в том числе к их интеллектуальной собственности, авторским и смежным правам²;
- недопустимо использовать информацию, полученную сотрудником в ходе деятельности в Компании, для того, чтобы рекомендовать кому-либо совершать сделки с ценными бумагами Компании и дочерних обществ;
- следует воздерживаться от совершения сделок с ценными бумагами Компании и дочерних обществ с использованием конфиденциальной информации.

3.2.6. Действия в ситуации конфликта интересов

Конфликт между интересами Компании и собственными интересами сотрудников негативно сказывается на качестве работы, наносит ущерб Компании. "Роснефть" стремится исключить любую возможность возникновения таких ситуаций. Компания считает необходимым выполнение следующих требований:

- принимая решение по деловому вопросу, необходимо руководствоваться исключительно интересами Компании. Личные или семейные обстоятельства не должны влиять на ваше суждение о том, какие действия в наибольшей степени соответствуют интересам Компании;
- следует избегать финансовых или иных связей, которые могут стать причиной возникновения конфликта интересов и помешать эффективному выполнению вашей работы;
- если у сотрудника или его близких существует какая-либо имущественная или финансовая заинтересованность в деятельности конкурирующей компании, фирмы-поставщика или заказчика (или их аффилированных лиц), необходимо сообщать об этом своему руководителю. Поступать так нужно и в том случае, если сотрудник прямо или косвенно участвует в финансовых активах или акционерном капитале таких организаций;
- не допускать использования своего служебного положения в личных целях, например, для получения подарков, вознаграждения или иных выгод для себя лично или других лиц, в том числе в обмен на поставку Компанией продукции, работ или услуг либо в обмен на предоставление конфиденциальной информации.

В случае возникновения или риска возникновения конфликта интересов необходимо обязательно обсудить этот вопрос со своим непосредственным руководителем³.

¹Правила Компании по этим вопросам содержатся в документе "Основные положения Политики НК "РОСНЕФТЬ" в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды".

²Вопросы по режиму использования конфиденциальной информации более детально изложены в Положении об информационной политике, Положении об инсайдерской информации, Регламенте распространения публичной и существенной информации и иных внутренних документах Компании.

³Правила, принятые в Компании в отношении конфликта интересов, не исчерпываются теми, которые изложены в Кодексе. С прочими требованиями можно ознакомиться, обратившись к другим внутренним документам Компании, в частности, к Положению о порядке формирования и работе комитетов Совета директоров НК "Роснефть".

3.2.7. Подарки или иная выгода

Компания допускает получение или дарение деловых подарков только в том случае, если это соответствует принятой деловой практике и не нарушает существующих законов и этических стандартов.

Получая или вручая подарок, нужно помнить о том, что:

- это не должно подразумевать возникновения каких-либо обязательств перед дарителем;
- стоимость подарка должна быть оправдана поводом и особенностями деловых отношений получателя подарка или его дарителя с Компанией.

Представляя интересы Роснефти, следует строго соблюдать следующие нормы:

- избегать ситуаций, когда получение либо передача подарков или оказание услуг может вступить в конфликт или создавать впечатление конфликта личных и корпоративных интересов;
- работая с государственными и муниципальными органами и организациями, а также с их служащими и работниками, строго соблюдать требования и запреты нормативных правовых актов, касающиеся оснований и порядка дарения подарков или осуществления иных видов вознаграждения;
- дарение или прием дорогостоящих подарков и участие в дорогостоящих представительских мероприятиях допустимы только с предварительного разрешения руководителя.

Если сотруднику кажется, что возможно возникновение ситуации двусмысленности между дарителем и получателем подарка или услуги, необходимо сообщить об этом своему непосредственному руководителю.

3.3. Взаимоотношения Компании и внешних заинтересованных сторон

Во взаимоотношениях с внешними заинтересованными лицами (инвесторами, акционерами, государством, поставщиками, клиентами и т. д.) интересы Компании представляют ее сотрудники. Поэтому нормы данного раздела Кодекса распространяются в равной мере и на Компанию, и на ее сотрудников.

3.3.1. Акционеры и инвесторы

Компания обеспечивает высокую рентабельность бизнеса и надлежащие выплаты дивидендов. НК "Роснефть" в равной мере уважает права всех своих акционеров, независимо от количества акций, которыми они владеют, и придерживается следующих принципов:

- стремится минимизировать объективно существующие риски инвесторов. В связи с этим в должной мере раскрывает информацию о своей деятельности и воздерживается от действий, способных ввести инвесторов в заблуждение;
- прилагает все усилия ради увеличения собственной стоимости для акционеров, исключения корпоративных конфликтов, обеспечения высокого уровня корпоративного управления. Приоритетным направлением деятельности для этого признается соблюдение и выполнение норм Кодекса корпоративного поведения, Положения об информационной политике и иных внутренних документов Компании.

3.3.2. Российское общество

Компания считает корпоративную социальную ответственность важным элементом взаимодействия государства, бизнеса и общества. Роснефть придерживается политики высокой социальной ответственности перед своими сотрудниками и членами их семей, перед населением регионов, в которых она ведет свою деятельность, перед обществом в целом.

В рамках политики социальной ответственности Компании:

- разрабатываются и реализуются различные социальные программы для собственных сотрудников;
- осуществляется социально-экономическое сотрудничество с регионами ее присутствия в сфере строительства образовательных, медицинских, спортивных учреждений, культурных центров, развития инфраструктуры, благоустройства населенных пунктов;
- ведется благотворительная и спонсорская деятельность.

3.3.3. Государство

Роснефть осознает особую ответственность в связи с косвенным участием Российской Федерации в капитале Компании и стремится быть образцом правовых и этических обязательств в отношении государства.

- Компания соблюдает все требования законодательства, связанного с осуществлением предпринимательской деятельности, в том числе в полной мере уплачивает налоги и совершает иные обязательные платежи.
- Как коммерческая организация, основной уставной целью которой является получение прибыли, Компания обеспечивает рентабельность своей хозяйственной деятельности.
- Любой сотрудник Компании вправе лично участвовать в политической жизни общества в свободное от его деятельности в Компании время. Личное участие сотрудников в политической жизни, их соответствующие финансовые и временные затраты являются полностью добровольными и не должны мешать их деятельности в Компании.

3.3.4. Деловые партнеры

Компания взаимодействует с деловыми партнерами (клиентами, поставщиками, подрядчиками, консультантами) на основе долгосрочного сотрудничества, взаимной выгоды, уважения, доверия, честности и справедливости. Роснефть ведет дела только с надежными деловыми партнерами, которые занимаются законной деятельностью.

- Учитывая свой статус публичного акционерного общества, Компания выбирает поставщиков преимущественно на конкурсной основе.
- Компания добросовестно выполняет свои контрактные обязательства перед деловыми партнерами и требует того же от них.
- Возникающие в процессе деятельности споры Компания всегда разрешает правовым путем, ведя переговоры и стремясь найти взаимоприемлемые компромиссы.
- Компания всегда учитывает требования законодательства стран, с которыми ведет деловые операции.

3.3.5. Конкуренты

Компания строит отношения с конкурентами на принципах взаимного уважения, всегда приветствует и поддерживает взаимовыгодное сотрудничество. В деятельности Роснефти недопустимы любые проявления недобросовестной конкуренции или злоупотребления доминирующим положением.

- Компания неукоснительно соблюдает антимонопольное законодательство стран, в которых ведет свою деятельность.
- Сотрудники Компании обязаны избегать резких заявлений в адрес конкурентов и не имеют права необоснованно критиковать их продукцию и услуги.
- По поводу затруднительных ситуаций в отношениях с конкурентами сотрудники должны консультироваться со своими непосредственными руководителями.

Раздел IV. ПРИМЕНЕНИЕ КОДЕКСА

4.1. Соблюдение норм Кодекса

В своей профессиональной деятельности все сотрудники должны соблюдать нормы и правила, установленные Компанией. Нарушение норм Кодекса может привести к наложению административных санкций, снижению эффективности деятельности Компании и возникновению убытков, что прямо отразится на благополучии всех ее сотрудников.

Каждый сотрудник несет ответственность за соблюдение этических норм. Строгое соблюдение данного Кодекса обязательно для всех сотрудников, независимо от положения и занимаемой должности в Компании.

Если у сотрудника есть вопросы по применению норм и правил настоящего Кодекса или он не уверен в соответствии своих действий или решений нормам Кодекса, он может обратиться за консультацией к своему непосредственному руководителю, задать вопрос сотруднику, ответственному за координацию деятельности в сфере деловой этики или по электронной почте code@rosneft.ru.

Если сотрудник считает, что другой сотрудник, консультант или партнер нарушил или возможно нарушил положения Кодекса, ему следует сообщить об этом в порядке, предусмотренном Кодексом. Сообщения о нарушениях или предполагаемых нарушениях могут быть переданы:

- непосредственному руководителю или вышестоящему руководству;
- по электронной почте code@rosneft.ru.

В случае если обратившийся по каким-либо причинам не может или не хочет называть свое имя для возможных контактов с ним, ему следует предоставить достаточную информацию для проведения действенного расследования по его сообщению.

Компания ожидает, что любое заинтересованное лицо, не являющееся сотрудником Компании (например, поставщик продукции или услуг для Компании, инвестор и т. д.), также сообщит о ставших ему известными нарушениях со стороны сотрудника Компании. Такое заявление может быть сделано по электронной почте code@rosneft.ru.

Лицо, получившее обращение, обязано проверить его достоверность самостоятельно либо с привлечением соответствующих служб. Если факты, сообщенные в заявлении, подтверждаются, материалы об этом и рекомендации по поводу дальнейших действий передаются соответствующему должностному лицу Компании.

Если выявленный факт связан с нарушением законодательства, то должностное лицо обязано передать информацию в соответствующие органы Компании. В случае достоверности сведений о совершении действий (или бездействия), имеющих признаки уголовного или административного правонарушения, информация об этом передается в правоохранительные органы. Если нарушение Кодекса не затрагивает вопросы законодательства, к сотруднику могут быть применены следующие меры: лишение премии или других поощрений, отказ в повышении в должности, общественное порицание.

При наличии правовых оснований может также рассматриваться вопрос о привлечении нарушителя к дисциплинарной ответственности.

В случае достоверности заявления каждому заявителю гарантируются конфиденциальность информации о факте его заявления и отсутствие какого бы то ни было преследования. Если обращение было сделано с целью распространения ложных сведений либо будет установлен факт совершения правонарушения самим заявителем, к нему могут быть применены соответствующие меры ответственности.

4.2. Система исполнения

Ответственность за организацию и осуществление контроля за выполнением требований Кодекса, внесение в него дополнений и изменений возлагается на:

- Совет директоров Компании;
- Президента Компании;
- Совет по деловой этике;
- Сотрудников, ответственных за координацию деятельности в сфере деловой этики.

Совет директоров утверждает Кодекс, изменения и дополнения к нему, а также определяет основные направления реализации положений Кодекса и контролирует общие результаты его внедрения и применения. Функции предварительной проработки решений Совета директоров Компании по вопросам внедрения и применения Кодекса могут быть переданы одному из комитетов Совета директоров НК "Роснефть".

Президент Компании отвечает за организацию деятельности по реализации политики в сфере деловой этики, отчитывается о ее результатах перед Советом директоров.

Совет по деловой этике, являясь совещательным органом Компании, организует деятельность по реализации положений Кодекса, разрабатывает рекомендации для руководителей и должностных лиц Компании в сферах, относящихся к деловой этике, контролирует выполнение требований Кодекса.

Сотрудник, ответственный за координацию деятельности в сфере деловой этики, получает информацию о нарушениях и передает ее в соответствующие органы Компании, координирует техническое и информационное сопровождение деятельности по обсуждению, применению и изменению положений Кодекса.

5.1. Принятие Кодекса

Принятие, изменение или дополнение Кодекса находятся в компетенции Совета директоров Компании. Перед принятием Кодекса его проект обсуждается в подразделениях Компании. Все поступившие замечания и предложения рассматриваются сформированным Советом по деловой этике, который представляет соответствующие рекомендации Совету директоров. Кодекс принимается Советом директоров Компании, после чего рассылается во все подразделения Компании. Текст Кодекса размещается на сайте www.rosneft.ru и по просьбе любого работника выдается ему в виде брошюры. Все работники Компании (в том числе вновь поступившие) знакомятся с Кодексом под роспись.

Для сотрудников Компании проводятся тренинги по изучению Кодекса и приведению реальной практики в соответствие его положениям.

5.2. Изменение и дополнение Кодекса

Все предложения по изменению и дополнению Кодекса направляются сотрудниками Компании руководителям своих подразделений или соответствующих органов Компании, сотрудникам, ответственным за координацию деятельности в сфере деловой этики, или по электронной почте code@rosneft.ru. Данные предложения изучаются, систематизируются и рассматриваются Советом по деловой этике.

Рекомендации Совета по деловой этике по изменению или дополнению Кодекса представляются Президенту Компании, который вправе вынести вопрос об изменении или дополнении Кодекса на рассмотрение Совета директоров Компании.

Кодекс делового поведения и этики Частного акционерного общества "Страховая компания "АХА Страхование"

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Термины, употребляемые в этом Кодексе, имеют следующие значения:

1.1.1. Аффилированные лица в отношении другого лица (далее – филиалы):

✓ юридические лица, при условии, что одно из них осуществляет контроль над другим или оба находятся под контролем третьего лица;

✓ лица, находящиеся в родственных отношениях;

✓ связанные лица;

✓ физическое лицо и лица, находящиеся с ним в родстве, и юридическое лицо, если это физическое лицо и/или лица, находящиеся с ним в родственных отношениях, осуществляют контроль над юридическим лицом.

1.1.2. *Существенное участие* – непосредственное или опосредованное (через других лиц) владение тремя и более процентами уставного капитала юридического лица.

1.1.3. *Руководящая должность* – директор, генеральный директор, президент, председатель или член правления, совета директоров, наблюдательного совета или другая должность, предусматривающая непосредственное управление или участие в коллегиальных органах управления юридическим лицом в целом.

1.1.4. *Кодекс* – Кодекс делового поведения и этики Открытого акционерного общества "Страховая компания "АХА Страхование" вместе со всеми его приложениями, а именно: Положением о контроле за использованием существенной непубличной информации (политика "Этической стены"), Положением о ведении и хранении учетных документов, Положением о торговле ценными бумагами аффилированных лиц (правила инсайдерской торговли), Положением о борьбе с внутренним мошенничеством и Положением о предотвращении и противодействии легализации доходов, полученных преступным путем.

1.1.5. *Компания* – Частное акционерное общество "Страховая компания "АХА Страхование".

1.1.6. *Контроль* – решающее влияние или возможность решающего влияния одного или нескольких связанных юридических и/или физических лиц на хозяйственную деятельность юридического лица, осуществляется непосредственно или опосредованно (через других лиц), в частности, посредством:

- права владения или пользования всеми активами или их значительной частью;
- права, которое обеспечивает решающее влияние на формирование состава, результаты голосования и решения органов управления такого юридического лица;

- заключения договоров и контрактов, которые дают возможность определять условия хозяйственной деятельности, давать обязательные к выполнению указания или выполнять функции органа управления юридического лица;

- замещения должности руководителя, заместителя руководителя наблюдательного совета правления, другого наблюдательного или исполнительного органа такого юридического лица лицом, уже занимающим одну или несколько из указанных должностей в других юридических лицах;

- занятия более половины должностей членов наблюдательного совета, правления, других наблюдательных или исполнительных органов такого юридического лица лицами, которые уже занимают одну или несколько из указанных должностей в другом юридическом лице.

1.1.7. *Корпоративные возможности* – коммерческие перспективы за счет использования имущества, информации или служебного положения в Компании или деловые возможности, которые сотрудник имеет благодаря тому, что он находится с Компанией в трудовых отношениях.

1.1.8. *Независимый директор* – член Наблюдательного совета Компании, который:

- не находится в трудовых отношениях с Компанией или ее аффилированными лицами;
- не получает от Компании или ее аффилированных лиц вознаграждение в любом виде, исключая вознаграждения, выплачиваемого ему за выполнение функций члена Наблюдательного совета Компании;

- не находится в родстве с лицом, входящим в состав органов управления Компании или ее аффилированных лиц.

Продолжение приложения М

1.1.9. *Лицо, которое находится в родстве* – член семьи, двоюродный брат и сестра, родные тетя и дядя, племянник и племянница.

1.1.10. *Связанными лицами* являются юридические и/или физические лица, которые совместно или согласованно осуществляют хозяйственную деятельность, в том числе совместно или согласованно оказывают влияние на хозяйственную деятельность юридического лица. В частности, связанными физическими лицами считаются члены семьи и лица, находящиеся в родственных отношениях.

1.1.11. *Поставщики* – физические или юридические лица, которые поставляют, продают, предоставляют или намерены поставлять, продавать, предоставлять Компании или ее аффилированным лицам товары, работы или услуги, а также все физические и юридические лица, которые тем или иным образом способствуют или обеспечивают такую деятельность (представители, консультанты и другие).

1.1.12. *Частные интересы* – личные, социальные, имущественные, финансовые или политические интересы или деятельность лица или связанных с ним лиц.

1.1.13. *Сотрудники* – члены Наблюдательного совета и Правления, руководители филиалов, представительств и подразделений Компании, а также другие лица, находящиеся с Компанией в трудовых отношениях.

1.1.14. *Член семьи* – жена, муж, родители (усыновители), опекуны (попечители), дети, братья и сестры, родители жены и мужа, зять, невестка, а также другие лица, постоянно проживающие вместе с лицом.

1.2. Кодекс разработан с целью предотвращения злоупотреблений и содействия честному и этичному ведению бизнеса и содержит основные принципы ведения бизнеса Компании.

1.3. Все сотрудники Компании должны быть ознакомлены с положениями настоящего Кодекса и придерживаться правил и норм, установленных ими в своей повседневной деятельности и при исполнении служебных обязанностей.

1.4. Предупреждение и предотвращение возникновения проблем является частью корпоративной культуры Компании и поэтому наличие возможности проконсультироваться с компетентными лицами является необходимым условием для понимания и решения сложных вопросов.

1.5. Любой сотрудник, добросовестно и беспристрастно сообщивший о нарушении, будет защищен от преследования или мести.

1.6. Этот Кодекс содержит основополагающие стандарты поведения и не направлен на урегулирование каждой ситуации, возникающей при ведении бизнеса. Поэтому в случае возникновения вопросов относительно толкования или применения на практике положений этого Кодекса или в случае возникновения возможных несоответствий между настоящим Кодексом и внутренними положениями Компании необходимо обратиться в отдел нормативного контроля и финансового мониторинга компании.

1.7. В связи с тем, что акции владельца Компании зарегистрированы Комиссией по ценным бумагам и биржам США (SEC) и находятся в листинге Нью-Йоркской фондовой биржи (NYSE), Компания осуществляет специальную процедуру по работе с сообщениями о возможных или известных фактах мошенничества, злоупотреблений или других противозаконных действий, согласно которым любой сотрудник Компании может обратиться как анонимно, так и от собственного имени непосредственно к владельцу компании в лице Председателя Комитета Группы АХА по аудиту с сообщением, жалобой или беспокойством по бухгалтерскому учету, внутреннему контролю за бухгалтерским учетом или аудитом Компании, в том числе по мошенничеству в указанных сферах деятельности.

2. ВИДЕНИЕ И ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ

2.1. Профессиональное поведение и этика сотрудника Компании должны соответствовать идеологии и ценностям компании.

2.2. Сотрудники Компании должны в своей повседневной деятельности руководствоваться идеологией и ценностями Компании, которые легли в основу положений настоящего Кодекса.

2.3. Миссия Компании: Среди наших клиентов мы – компания, которую предпочитают. Мы предоставляем сервис самого высокого уровня. Мы надежны, доступны и внимательны. Мы выплачиваем страховые возмещения справедливо и быстро для того, чтобы каждый наш клиент чувствовал себя уверенным и защищенным.

2.4. Бизнес Компании заключается в финансовой защите своих клиентов. Финансовая защита предлагает нашим клиентам – физическим лицам, а также предприятиям, как малым, так и большим, широкий выбор продуктов и услуг, который включает страхования, защиту, сбережения и потребность в финансовом планировании в течение всей их жизни или деятельности. Осознавая и гордясь нашим вкладом в экономику и социальное развитие общества, мы стремимся работать ответственно, действовать в соответствии с устойчивыми ценностями и нашими обязательствами перед заинтересованными лицами во всем мире.

2.5. Амбиции Компании заключаются в том, что вместе мы продолжаем работать для того, чтобы стать лидером в сфере своей деятельности – страховании. И путь достижения этого результата пролегает через качество наших продуктов, наше обслуживание и заботу о клиента.

2.6. Ценностями Компании являются: амбиция, гордость, забота, команда, профессионализм и оптимизм.

2.7. Компания стремится вести бизнес ответственно и базировать отношения с заинтересованными сторонами на принципах надежности, уверенности и доверия. Компания взяла на себя и последовательно выполняет следующие обязательства: Наши клиенты: последовательно предоставлять эффективные услуги и адаптированные решения, соблюдая высокие стандарты профессиональной этики; Наши акционеры: достигать высоких показателей успешности бизнеса, которые являются одними из лучших в отрасли, а также обеспечить прозрачность финансовой информации; Наши сотрудники: предоставлять возможность для профессиональной самореализации, предлагая поддержку и уважение на рабочих местах, где поощряется ответственность и развитие; Наши поставщики: поддерживать партнерские отношения с поставщиками, основываясь на четко определенных принципах сотрудничества и постоянного диалога; Общество: действовать как социально ответственная компания, делиться нашим профессиональным опытом с сообществом и поддерживать благотворительные инициативы; Окружающая среда: содействие сохранению и улучшению экологии, предоставляя наш опыт и знания по управлению рисками в сфере окружающей среды, и внедрение принципов экологически безопасной организации труда.

3. КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

3.1. Общие положения

Конфликт интересов может быть потенциальным и существующим (фактическим).

Потенциальный конфликт интересов возникает тогда, когда сотрудник предусматривает или имеет возможность предвидеть наступление существующего конфликта интересов.

Существующим конфликтом интересов являются следующие ситуации или обстоятельства:

- ✓ участие сотрудника в органах управления других компаний, в том числе на общественных началах;
- ✓ ведение сотрудником собственной коммерческой деятельности, в том числе в качестве субъекта предпринимательской деятельности, а также работа сотрудника по совместительству в других компаниях;
- ✓ ведение сотрудником политической, общественной или благотворительной деятельности, если при этом используются название, информация, время, имущество или другие ресурсы Компании;
- ✓ принятие сотрудником или членами его семьи прямого или косвенного участия в предприятии, которое является клиентом, поставщиком или конкурентом Компании либо планирует им стать;
- ✓ заключение сотрудником от имени Компании любых сделок с собой или с членами своей семьи;
- ✓ работа членов семьи сотрудника на предприятии, которое является клиентом, поставщиком или конкурентом Компании либо планирует им стать;

✓ непосредственное или опосредованное (через аффилированных лиц) вымогательство и/или получение сотрудниками Компании от существующих или потенциальных клиентов, поставщиков или конкурентов Компании или предоставление любых подарков, приглашений на развлекательные мероприятия и других "знаков внимания", которые влияют или могут быть расценены как влияющие на их независимость и беспристрастность при принятии решений;

✓ пребывание члена семьи или лица, находящегося с сотрудником в родстве, в прямом подчинении или подотчетности и такого сотрудника;

✓ использование сотрудником своего служебного положения в Компании для получения личной выгоды или для получения выгоды членами его семьи, лицами, состоящими с ним в родстве, или друзьями;

✓ пользование в личных целях коммерческими перспективами за счет использования имущества, информации или служебного положения в Компании или деловые возможности, которые сотрудник имеет благодаря тому, что он находится с Компанией в трудовых отношениях.

Каждый сотрудник обязан:

- при выполнении своих должностных обязанностей руководствоваться исключительно интересами Компании и ни в коем случае не своими собственными;

- не допускать возникновения конфликта интересов, его существование или создание видимости его существования, в том числе избегать ситуаций, при которых конфликт интересов может возникнуть, а также немедленно принимать все необходимые меры для предупреждения потенциального конфликта интересов или устранения существующего (фактического) конфликта интересов.

- немедленно раскрывать факт возникновения конфликта интересов и принимать рекомендованные Компанией меры для его урегулирования (смещение).

При этом в свободное от основной работы время каждый сотрудник имеет право на осуществление предпринимательской, политической или иной деятельности, если такая деятельность не влияет на их способность выполнять свои должностные обязанности в Компании.

Каждый конфликт интересов требует своевременного раскрытия (декларирования) и надлежащего урегулирования (устранения конфликта интересов).

Под своевременным раскрытием (декларированием) понимается письменное сообщение Компании, в том числе по электронной почте, в лице своего непосредственного руководителя и отдела нормативного контроля и финансового мониторинга Компании (ethics@axa-ukraine.com) в момент, когда соответствующий сотрудник узнал или может знать о наличии потенциального конфликта интересов или о существующем или фактическом конфликте интересов, но, в любом случае, до момента возникновения существующего (фактического) конфликта интересов. Раскрытие (декларирование) конфликтов интересов осуществляется в следующих случаях:

- ✓ при приеме сотрудника на работу в Компанию;

- ✓ при назначении на новую должность;

- ✓ постоянно, в случае возникновения ситуации и/или обстоятельств, которые приводят к возникновению конфликта интересов;

- ✓ ежегодно, во время проведения письменных подтверждений соответствия положений настоящего Кодекса членами Правления и директорами департаментов.

Раскрытие (декларирование) конфликта интересов осуществляется в письменном виде, в том числе по электронной почте.

Компания пытается регулировать (устранять) конфликты интересов, учитывая как интересы Компании, так и интересы соответствующего сотрудника. Все решения по урегулированию (устранению) конфликта интересов от имени Компании принимает непосредственно руководитель сотрудника, раскрывшего (задекларировавшего) конфликт интересов с обязательным учетом мнения отдела нормативного контроля и финансового мониторинга Компании по этому поводу.

Конфликт интересов может быть урегулирован (устранен) следующим образом:

- Компания после проведения проверки не расценивает как конфликт интересов те ситуации или обстоятельства, которые, по мнению сотрудника, задекларировал;

- ограничение доступа сотрудника к определенной информации Компании, которая может касаться частных интересов сотрудника;
- добровольный отказ сотрудника или его отстранение (постоянное или временное) от обсуждения и принятия решения по конкретному делу;
- просмотр и изменение круга обязанностей и/или функций сотрудника;
- временное отстранение сотрудника от исполнения обязанностей, если его личные интересы вступают в противоречие с должностными обязанностями;
- перевод сотрудника на должность, предполагающие выполнение функций, не связанных с конфликтом интересов;
- увольнение сотрудника по собственной инициативе;
- увольнение сотрудника по инициативе Компании;
- передача имущества, которое является предметом частного интереса, в доверительное управление;
- отказ сотрудника от своего частного интереса, который вступает в противоречие с интересами Компании.

Указанный выше перечень не является исчерпывающим. В каждом конкретном случае, по договоренности между Компанией и сотрудником, который раскрыл (задекларировал) конфликт интересов, могут быть найдены и применены другие пути урегулирования (устранения) конфликта интересов.

Внутренними документами Компании могут быть установлены отдельные процедуры для урегулирования конфликта интересов в определенных ситуациях.

Сотрудники обязаны не допускать возникновения конфликта интересов, его существования или создания видимости его существования, в том числе избегать ситуаций, при которых конфликт интересов может возникнуть, а также немедленно принимать все необходимые меры для предупреждения потенциального конфликта интересов или устранения существующего конфликта интересов.

В случае существования конфликта интересов или возникновения подозрения, что конфликт интересов может возникнуть, а также в случае возникновения необходимости получить консультацию относительно возможного конфликта интересов по поводу определенной ситуации, сотрудник имеет право обратиться в отдел нормативного контроля и финансового мониторинга Компании (ethics@axa-ukraine.com). Нарушение указанных выше положений может быть основанием для привлечения сотрудника к дисциплинарной ответственности, в том числе увольнения.

3.2. Участие в органах управления других компаний, другая внештатная деятельность и интересы.

Хотя внештатная деятельность сотрудника и не приводит автоматически к возникновению конфликта интересов, он может существовать или возникнуть в зависимости от должности сотрудника, занимаемой в Компании или степени пересечения интересов Компании с такой внештатной деятельностью. Внештатная деятельность также может создавать конфликт интересов, если в результате такой деятельности перед сотрудником возникает необходимость выбора между собственными интересами и интересами Компании. Положения настоящего пункта не применяются к независимым директорам.

Участие в органах управления других компаний

Сотрудники Компании не могут занимать руководящие должности в других юридических лицах без предварительного согласования с Председателем Правления или Финансовым директором Компании. При этом такое согласование должно быть получено независимо от того, будет сотрудник при этом представлять интересы Компании или свои собственные. Существует много факторов и обстоятельств, которые должны учитываться при предоставлении такого согласования, например, законодательные ограничения и коммерческие факторы, такие, как содействие реализации интересов Компании и соответствие коммерческим обязательствам Компании или ее аффилированных лиц. Также ко вниманию должно приниматься количество времени, которое тратится сотрудником при этом, а также возможна личная имущественная ответственность и круг ответственности, вытекающий из участия сотрудника в такой деятельности.

Другая внештатная деятельность

Кроме финансовой или предпринимательской внештатной деятельности, сотрудники Компании могут также принимать участие в общественной или благотворительной деятельности. Компания поощряет и поддерживает такую деятельность своих сотрудников, однако даже при осуществлении благотворительной общественной деятельности или иной безвозмездной деятельности (на общественных основах) может возникать конфликт интересов, или такая деятельность может иным образом противоречить работе сотрудника в компании.

3.3. Корпоративные возможности

Сотруднику запрещено пользоваться в личных целях теми возможностями, которые вполне очевидно могут быть связанными с интересами Компании, в частности благодаря тому, что такие возможности прямо или косвенно касаются коммерческой деятельности Компании или если сотруднику известно или должно быть известно, что Компания намерена воспользоваться такими возможностями.

При выполнении своих служебных обязанностей сотрудники обязаны действовать в интересах Компании, относиться к интересам Компании как к приоритетным, по сравнению с своими собственными, способствовать реализации интересов Компании при любой возможности, а также использовать ресурсы и имущество Компании исключительно в этих целях. Любые корпоративные возможности или имущество Компании не могут использоваться в личных целях.

Сотрудникам без получения предварительного согласования от Председателя Правления или Финансового директора Компании запрещено:

- пользоваться имуществом, информацией или служебным положением в Компании в личных целях;
- использовать в личных целях возможности, вытекающие из пользования имуществом, информацией или служебным положением в Компании;
- конкурировать с Компанией или ее аффилированными лицами прямо или опосредованно.

3.4. Подарки, приглашения на развлекательные мероприятия и другие "знаки внимания"

Обычно подарки, рекламная продукция, приглашения на развлекательные мероприятия и др., предоставляемые сотрудникам контрагентами и деловыми партнерами Компании, являются нормальной деловой практикой и имеют целью лишь укрепление деловой репутации и поддержание существующих деловых отношений. Однако при определенных, указанных ниже, обстоятельствах такие подарки, приглашения на развлекательные мероприятия, привилегии, скидки, вознаграждения, любые другие "знаки внимания", определенные действия или воздержание от совершения определенных действий, а также другие нематериальные или материальные блага могут быть попыткой повлиять на независимость и беспристрастность сотрудника при принятии им решений в интересах Компании.

Сотрудникам запрещено предоставлять или получать подарки, приглашения на развлекательные мероприятия, привилегии, скидки, вознаграждения, любые другие "знаки внимания", определенные действия или воздержание от совершения определенных действий, а также другие нематериальные или материальные блага, которые влияют или могут быть расценены как влияющие на их независимость и беспристрастность при принятии решений в интересах Компании. То есть указанные выше блага не должны быть получены или предоставляться в обмен на информацию, благоприятное отношение или возможности, которые в противном случае не были бы предоставлены.

Например, нарушением настоящего Кодекса будут считаться случаи, если:

- получение сотрудником подарка, приглашения на развлекательные мероприятия или иного поощрения ставит под сомнение или может быть расценено как такое, что ставит под сомнение, возможность такого сотрудника принимать объективные и непредвзятые решения в интересах Компании;
- предоставление сотрудником подарка, приглашения на развлекательные мероприятия или другого поощрения является попыткой или может быть расценено, как попытка получить благоприятное отношение или возможности, которые в противном случае были бы предоставлены.

Каждый сотрудник обязан убедиться в отсутствии нарушений вышеуказанных положений, прежде чем предоставлять или получать какие-либо подарки, приглашения на развлекательные мероприятия, привилегии, скидки, вознаграждения, любые другие "знаки внимания", определенные действия или воздержание от совершения определенных действий, а также другие нематериальные или материальные блага. Если же сотрудник не может самостоятельно решить такой вопрос или имеет хотя бы малейшие сомнения в правильности своих действий, он должен предварительно обратиться за консультацией в отдел нормативного контроля и финансового мониторинга компании.

3.5. Этические основы деятельности сотрудников, занимающихся поставкой и закупками

Компания устанавливает дополнительные обязанности и требования к деятельности сотрудников, которые занимаются поставкой и закупками, по сравнению с другими сотрудниками. Так, сотрудники, которые занимаются поставкой и закупками, несут следующие дополнительные обязанности:

- Действовать честно и на конкурсной основе. Сотрудники, которые занимаются поставкой и закупками, обязаны относиться ко всем без исключения поставщикам объективно и беспристрастно.
- Хранить нейтральность. Сотрудникам, которые занимаются поставкой и закупками, запрещено непосредственно или опосредованно через аффилированных с ними лиц получать от поставщиков любые подарки, приглашения на развлекательных мероприятиях, привилегии, скидки, вознаграждения, любые другие "знаки внимания", определенные действия или содержание от совершения определенных действий, а также другие нематериальные или материальные блага без предварительного получения разрешения своего непосредственного руководителя.

То есть сотрудники, занимающиеся поставкой и закупками, без предварительного получения разрешения своего непосредственного руководителя, не могут:

- ✓ принимать приглашения на любые обеды, спортивные, культурные, образовательные и другие подобные мероприятия от поставщиков или принимать участие в любых туристических путешествиях, экскурсиях, семинарах, обедах, приемах или других подобных мероприятиях, которые организуются поставщиками;
- ✓ получать подарки, привилегии, скидки, вознаграждения, любые другие "знаки внимания" от поставщиков, в том числе подарки, скоропортящиеся и которые могут предоставляться поставщиками время от времени. При этом подарки, скоропортящиеся, по возможности, должны быть отклонены, а в случае невозможности их отклонения переданы на благотворительность;
- ✓ получать от поставщиков товары, работы или услуги со скидкой или на других специальных условиях, которые обычно не предоставляются.

Также строго запрещено получение от поставщиков вознаграждения или благодарности в любых формах, более того, такое получение может рассматриваться как нарушение действующего законодательства в некоторых случаях.

- Соблюдать конфиденциальность. Условия контрактов с поставщиками, так же как и условия, на которых они или Компания предлагают заключить такие контракты, должны быть вполне конфиденциальными, и сотрудники, которые занимаются поставкой и закупками, должны относиться к такой информации соответственно. В частности, ни при каких обстоятельствах такая информация не должна выходить за пределы Компании или ее аффилированных лиц без получения специального разрешения директора департамента Компании, занимающегося поставками и закупками, кроме случаев, если это требуется в соответствии с нормами действующего законодательства, в том числе государственными органами при проведении проверок.

- Вести свою деятельность прозрачно. Вся важная информация, касающаяся приобретения товаров, работ или услуг, должна быть задокументирована, и такие документы должны храниться, как минимум, в течение срока амортизации таких товаров, а в случае приобретения работ, услуг или других нематериальных благ – срока действия соответствующих контрактов на приобретение. В частности, такие документы должны содержать технические и финансовые факторы, обусловившие принятия именно такого решения, а также выводы и согласования, предшествующие ему, в соответствии с процедурами, которые действовали на момент принятия такого решения.

4. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ И РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ

4.1. Конфиденциальная информация

Сотрудники должны сохранять конфиденциальность непубличной информации и другой конфиденциальной информации, которая была сообщена им Компанией, ее аффилированными лицами или их клиентами, и не разглашать такую информацию любым лицам, кроме случаев, когда:

- такое разглашение санкционировано или согласовано Компанией или действующим законодательством, или
- такая информация предоставляется:
 - ✓ сотрудникам, которые должны обладать такой информацией для выполнения своих служебных обязанностей, или
 - ✓ лицам, которые не являются сотрудниками (юридические консультанты, аудиторы и другие советники), но должны обладать такой информацией для выполнения задач и поручений, поставленных перед ними Компанией, или
 - ✓ другим лицам, которые имеют весомые и правомерные основания для ее получения и с которыми заключены соответствующие соглашения по защите конфиденциальности вышеуказанной информации.

К конфиденциальной информации относится любая непубличная информация, которая может представлять интерес для конкурентов или которая, в случае ее разглашения, может нанести ущерб Компании, ее аффилированным лицам или их клиентам; к конфиденциальной информации также относится информация, составляющая интеллектуальную собственность Компании (данные о продуктах Компании, которые представляют собой коммерческую тайну, "ноу-хау", незарегистрированные авторские права, патенты, торговые марки), коммерческие, маркетинговые и служебные планы, содержание всех соглашений и договоров, в том числе трудовых, содержание документов "для служебного пользования", базы данных, учетные данные, сведения о размере заработной платы сотрудников, размеры использования единого фонда оплаты труда, размеры фондов, общая сумма денежных средств на расчетном счете, валютных и депозитных счетах, а также все взаимоотношения с банком, необнародованная финансовая информация и отчетность, а также любая информация, предоставленная Компании или ее аффилированным лицам их партнерами по совместным предприятиям, поставщиками, акционерами или клиентами. При этом сотрудники должны сохранять конфиденциальность такой информации и после прекращения трудовых отношений с Компанией.

Во избежание разглашения конфиденциальной информации сотрудники должны соблюдать следующие правила:

- перед тем как представлять существенную непубличную информацию другим лицам, с ними должны заключаться соответствующие соглашения по защите конфиденциальности такой информации;
- документы, содержащие непубличную информацию, должны охраняться должным образом, что исключает ее разглашение;
- процедуры управления документацией, такие, как подсчет количества копий определенного документа и фиксация их распространения, должны применяться в соответствующих случаях;
- в случаях, когда сотрудник находится вне офиса в важном конфиденциальной деле, секретари и коллеги такого сотрудника должны быть осторожными при сообщении местонахождения такого сотрудника посторонним лицам;
- не следует обсуждать конфиденциальные вопросы или проводить конфиденциальные деловые переговоры, в том числе с помощью телефонной связи, в общественных местах или местах общего пользования;
- следует осторожно обращаться с электронными письмами и файлами, присоединенными к ним, которые содержат существенную непубличную информацию, в частности использовать шифрование, если это уместно.

4.2. Принцип "китайских стен"

Неотъемлемой частью настоящего Кодекса является Положение о контроле за использованием и оборотом существенной непубличной информации (принцип "китайских стен"), которое приведено в приложении № 1 к настоящему Кодексу.

Продолжение приложения М

Целью принятия этого Положения является невозможность передачи существенной непубличной информации о компании, прошедшей процедуру листинга на фондовой бирже или ценных бумаг от сотрудников, которым эта информация стала известна во время выполнения своих служебных обязанностей, другим сотрудникам Компании или ее аффилированным лицам, осуществляющим инвестиционную деятельность. Приведенный выше коммуникационный барьер между подразделениями называется принципом "китайских стен" и позволяет избегать конфликта интересов и осуществлять инвестиционную деятельность, несмотря на факт владения определенными сотрудниками существенной непубличной информацией. При этом под осуществлением инвестиционной деятельности понимается купля-продажа, предоставление или получение информации или рекомендаций по купле-продаже ценных бумаг публичных компаний.

4.3. Ненадлежащее влияние на проведение аудита

Сотрудникам и лицам, действующим по их поручению или приказу, запрещается оказывать давление, манипулировать, обманывать или влиять иным незаконным образом на любого аудитора при проведении им проверки данных бухгалтерского учета и показателей финансовой отчетности Компании или ее аффилированных лиц.

К действиям осуществления давления, манипулирования, введения в заблуждение или влияния иным незаконным образом на аудитора относятся в частности:

- предложение, дача взятки или иного поощрения аудитору, включая предложения будущего трудоустройства или заключения договора о предоставлении аудитором услуг;
- умышленное предоставление аудитору недостоверных сведений;
- высказывание угроз разорвать договор на проведение аудита в случае, если аудитор найдет несоответствия или нарушения в бухгалтерском учете и/или финансовой отчетности Компании или ее аффилированных лиц, или расторжения договора по аудиту по этим причинам;
- попытки устранить аудитора от проведения аудита или проверки, в случае когда аудитор находит несоответствия или нарушения в бухгалтерском учете и/или финансовой отчетности Компании или ее аффилированных лиц.

При этом вышеуказанный перечень не является исключительным, и другие, не указанные в нем действия также могут быть осуществлением давления, манипулированием, введением в заблуждение или влиянием иным незаконным образом на аудитора в зависимости от обстоятельств.

4.4. Учет и хранение документации

Надлежащее ведение, учет и хранение документации Компании является чрезвычайно важным. Обязанность обеспечить надлежащее ведение, учет и хранение документации Компании в соответствии с требованиями действующего законодательства и внутренних положений возложена на сотрудников компании. Неотъемлемой частью настоящего Кодекса является Положение о торговле ценными бумагами аффилированных лиц (правила инсайдерской торговли), что приведено в приложении № 3 к настоящему Кодексу. Все сотрудники обязаны безоговорочно соблюдать нормы этого Положения в своей повседневной деятельности.

5. СООТВЕТСТВИЕ ЗАКОНАМ И НОРМАТИВНЫМ ДОКУМЕНТАМ. ПРОВЕРКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ И СУДЕБНЫЕ СПОРЫ

5.1. Соответствие законам, правилам и нормативным документам

Компания на протяжении многих лет придерживается взятых на себя обязательств проведения бизнеса в соответствии с действующим законодательством и высокими стандартами корпоративной этики. Преданность этим обязательствам позволяет Компании поддерживать репутацию честного, квалифицированного и надежного партнера.

Группа АХА, частью которой является Компания, в 2003 году присоединилась к Глобальному Договору ООН – инициативе ООН, направленной на содействие социальной ответственности бизнеса, поддержку решения предпринимательскими кругами проблем глобализации и создания более стабильной и всеобъемлющей экономики.

Компания как часть Группы АХА поддерживает 10 руководящих принципов Глобального Договора ООН в области прав человека, трудовых отношений, окружающей среды и борьбы с коррупцией, которые вытекают из:

- ✓ Всеобщей декларации прав человека;
- ✓ Декларации Международной организации труда об основных принципах и правах в сфере труда;
- ✓ Рио-де-жанейрской декларации по окружающей среде и развитию;
- ✓ Конвенции ООН против коррупции.

Десять принципов Глобального Договора ООН состоят из:

В области прав человека:

Принцип 1. Коммерческие компании должны обеспечивать и уважать защиту прав человека, провозглашенных на международном уровне.

Принцип 2. Коммерческие компании не должны принимать участие в нарушении прав человека.

В сфере трудовых отношений:

Принцип 3. Коммерческие компании должны поддерживать свободу собраний и действительное признание права на коллективные соглашения.

Принцип 4. Коммерческие компании должны способствовать искоренению принудительного или обязательного труда.

Принцип 5. Коммерческие компании должны способствовать действительному искоренению детского труда.

Принцип 6. Коммерческие компании должны способствовать действительному искоренению дискриминации по занятости и трудоустройству.

В области окружающей среды:

Принцип 7. Коммерческие компании должны придерживаться осторожных подходов к экологическим проблемам.

Принцип 8. Коммерческие компании должны инициировать распространение экологической ответственности.

Принцип 9. Коммерческие компании должны стимулировать развитие и распространение экологически чистых технологий.

В сфере борьбы с коррупцией:

Принцип 10. Коммерческие компании должны противодействовать любым формам коррупции, включая вымогательство.

Сотрудники, у которых при выполнении своих повседневных обязанностей возникают сомнения относительно возможных нарушений вышеуказанных принципов, должны сообщить об этом своему непосредственному руководителю и соблюдать процедуру и правила работы с сообщениями от сотрудников, указанных в главе шестой настоящего Кодекса. То же самое должны делать сотрудники, имеющие предложения или идеи, которые смогут помочь распространению вышеуказанных принципов.

5.2. Использование инсайдерской информации

При выполнении своих служебных обязанностей сотрудникам может становиться известной инсайдерская непубличная информация о Компании, ее аффилированных лицах и/или их партнерах. Сотрудники обязаны относиться к такой информации как конфиденциальной и, если такая информация такова, что обычно могла бы повлиять на инвестора при принятии им решения о покупке или продаже ценных бумаг, воздерживаться от покупки-продажи ценных бумаг компании, которой такая информация касается, и не распространять такую информацию среди других лиц.

Неотъемлемой частью настоящего Кодекса является Положение об учете и хранении документации, приведенное в приложении № 2 к настоящему Кодексу. Все сотрудники обязаны безоговорочно соблюдать нормы настоящего Положения в своей повседневной деятельности.

5.3. Антимонопольное законодательство и добросовестное ведение дел

Компания считает, что экономическая конкуренция является наилучшим средством для обеспечения материального процветания клиентов. В современных условиях развития и обострения конкуренции Компания продолжает вести свой бизнес решительно и успешно в полном соответствии с действующим антимонопольным законодательством. Компания желает побеждать и быть успешной, но только благодаря честной и добросовестной конкуренции.

Сотрудники обязаны прилагать все усилия, чтобы честно вести дела со своими клиентами, поставщиками, конкурентами и сотрудниками. Запрещено нечестно получать преимущество над другим лицом путем манипуляции, сокрытия, злоупотребления закрытой информации, неправильного представления важных фактов или другим подобным образом.

Все сотрудники Компании, а особенно те, которые имеют отношение к маркетингу, рекламе, продаже, поставке, закупкам или взаимодействию с конкурентами, должны знать и выполнять стандарты Компании и действующее законодательство в сфере защиты экономической конкуренции. Поскольку эта юридическая область является достаточно сложной, а штрафы за нарушения – большими, сотрудники, у которых возникают вопросы или замечания по антимонопольному законодательству или добросовестному ведению дел, следует во всех случаях обращаться за разъяснениями к директору юридического департамента компании.

5.4. Взаимоотношения с государственными служащими

Сотрудники должны понимать, что такие средства налаживания деловых отношений, как приглашение на обед или на развлекательные мероприятия, подарки, которые соответствуют общепризнанным представлениям о гостеприимстве и которые являются обычной деловой практикой среди коммерческих компаний, могут быть полностью неприемлемыми или даже противозаконными в отношении лиц, уполномоченных на выполнение функций государства или органов местного самоуправления. В связи с этим сотрудники должны знать и соблюдать в повседневной деятельности положения действующего законодательства, регулирующие отношения между лицами, уполномоченными на выполнение функций государства или органов местного самоуправления и другими лицами, в том числе в сфере борьбы с коррупцией.

Сотрудникам строго запрещается предоставлять деньги, подарки, развлечения, обеды, услуги или иное имущество лицам:

- уполномоченным на выполнение функций государства или органов местного самоуправления;
- которые для целей действующего законодательства приравниваются к лицам, уполномоченным на выполнение функций государства или органов местного самоуправления;
- если такие действия связаны, или могут быть связаны, или могут казаться связанными с коммерческими интересами Компании или ее аффилированных лиц.

Даже предоставление сотрудником, как частным лицом, любых денег, подарков, развлечений, обедов, услуг или иного имущества вышеуказанным лицам следует предварительно согласовать с директором юридического департамента компании, чтобы избежать даже малейших подозрений в осуществлении противозаконной деятельности. При этом нарушением данного пункта Кодекса считается не только фактическое осуществление платежей, передача подарков или услуг, а также их предложение, обещание, инициирование или согласование таких действий. В любом случае подарки или другие "знаки внимания", которые могут быть неприемлемыми в отношении коммерческих компаний, являются во всех случаях неприемлемыми в отношении государственных служащих и лиц, уполномоченных на выполнение функций органов местного самоуправления.

5.5. Взносы на политические цели

Действующее избирательное законодательство содержит определенные ограничения по финансированию коммерческими компаниями избирательных компаний или политических кандидатов. В частности, коммерческим компаниям запрещено финансировать подготовку и проведение выборов Президента Украины, народных депутатов Украины и депутатов Верховной Рады Автономной Республики Крым, местных советов и сельских, поселковых, городских голов. В связи с чем имущество и ресурсы Компании, так же как и ее аффилированных лиц, не должны использоваться для вышеуказанных целей. При этом под таким имуществом и ресурсами понимаются, в том числе, но не исключительно, разнообразные корпоративные возможности, материально-техническая база, канцелярские принадлежности, официальные бланки, телефоны и факсы.

Сотрудники, которые стали политическими деятелями или намерены стать ими, имеют право принимать участие в политическом процессе в свободное от работы время (во время отпуска, после работы или на выходных) и за свой счет. Такие сотрудники должны ответственно вести собственную политическую деятельность и не допускать конфликта интересов, который может возникнуть, когда они будут занимать или бороться за политический пост. В частности, они обязаны заранее сообщить директору юридического департамента о своем желании принять участие в политической деятельности.

Сотрудники имеют право от своего имени делать личные политические взносы в соответствии с нормами действующего законодательства.

Положения настоящего пункта не применяются к независимым директорам.

5.6. Государственные проверки, расследования и судебные споры

Запросы о предоставлении информации

Контролирующие органы и другие государственные учреждения могут время от времени, в пределах своих полномочий, направлять Компании запросы о предоставлении информации о ней, ее аффилированных лицах, ее клиентах или других лицах.

Такие запросы должны находиться под личным контролем директора юридического департамента или начальника отдела нормативного контроля и финансового мониторинга Компании, а сотрудники, которые получают такие запросы, в свою очередь, обязаны немедленно сообщать об этом в юридический департамент компании.

Виды запросов

Запросы от контролирующих органов и других государственных учреждений могут получаться по почте, с помощью электронных средств связи, во время общения по телефону или при личном визите. Следует иметь в виду, что в случае личного визита проверяющие могут требовать немедленного предоставления определенных документов.

Сотрудники имеют право вежливо общаться с представителями контролирующих органов и других государственных учреждений при получении от них устных запросов, поступающих во время общения по телефону или при их личном визите, и сообщать им, что предоставление ответов на такие запросы является компетенцией юридического департамента Компании.

Таким образом, при личном визите, проверяющего следует вежливо попросить подождать, пока сотрудник будет связываться с юридическим департаментом Компании для получения инструкций относительно дальнейших действий. В случае получения запроса приобщением по телефону сотрудник должен немедленно переадресовать такой звонок в юридический департамент Компании.

Письменные запросы, полученные по почте или с помощью электронных средств связи, должны быть немедленно переданы в юридический департамент компании для соответствующего реагирования.

Ответы на информационные запросы

Сотрудникам запрещено предоставлять любые документы или информацию на запросы от контролирующих органов и других государственных учреждений без получения соответствующего разрешения от юридического департамента компании. Также сотрудники не должны устно или письменно предоставлять сведения по существу запроса без получения предварительной консультации от юридического департамента Компании.

Использование внешних консультантов

Решение о привлечении внешних консультантов принимает директор юридического департамента в случаях, когда такое привлечение является необходимым и возможным.

Проверки

Сотрудник, который узнал о факте или возможности проведения проверки Компании, возбуждения дела и расследования в отношении себя лично, независимо от того, связано это с его работой в Компании или по предыдущему месту работы, должен немедленно сообщить об этом директору юридического департамента или начальнику отдела нормативного контроля и финансового мониторинга Компании.

Судебные споры

Сотрудники должны немедленно сообщать директору юридического департамента Компании о любых повестках, судебных вызовах или сообщениях, содержащих информацию о возможных или существующих судебных исках или проверках относительно Компании, ее аффилированных лиц, а также этих сотрудников, в связи с их работой в Компании.

Также следует немедленно сообщать директору юридического департамента компании о любых полученных судебных решениях, постановлениях о наложении ареста, нарушениях исполнительного производства и других документах, которые накладывают на Компанию юридические обязанности или создают условия для этого.

В случае, если такие судебные споры или проверки непосредственно касаются акционеров Компании, директор юридического департамента компании должен немедленно сообщить об этом главного юрисконсульта Группы АХА.

Решение о дальнейших действиях как Компании, так и ее сотрудников в таких случаях принимается директором юридического департамента компании или главным юрисконсультом Группы АХА, если дело непосредственно касается интересов акционеров Компании.

Защита документации

С момента, когда становится известно о том, что в Компании будет проведена проверка, к ней будет направлен запрос от контролирующего или другого государственного органа или к ней будет предъявлен судебный иск, все документы (в бумажной или электронной форме), которые могут пригодиться, должны быть собраны и сохранены, а любые попытки их уничтожить, даже официально согласованы и санкционированы, должны быть немедленно прекращены.

Подробный материал по сохранению и защите документации содержится в Положении об учете и хранении документации, являющемся неотъемлемой частью настоящего Кодекса и приведенном в приложении № 2 к нему.

6. ЗАЩИТА И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИМУЩЕСТВА. БОРЬБА С ВНУТРЕННИМ МОШЕННИЧЕСТВОМ И ЛЕГАЛИЗАЦИЯ ДОХОДОВ, ПОЛУЧЕННЫХ ПРЕСТУПНЫМ ПУТЕМ

6.1. Защита и использование имущества Компании

Сотрудники обязаны защищать имущество Компании, а также обеспечивать его надлежащее и эффективное использование. Все сотрудники вместе и каждый из них в отдельности отвечают за защиту имущества и/или активов Компании от хищения, порчи, гибели или использования не по назначению. Сотрудник должен сообщить своему непосредственному руководителю, отделу нормативного контроля и финансового мониторинга Компании о любых ситуациях, при которых становится возможным или создаются предпосылки для случаев хищения, порчи, гибели или использования не по назначению имущества и/или активов Компании немедленно после того, как он узнал или должен узнать.

6.2. Борьба с внутренним мошенничеством

Внутреннее мошенничество негативно влияет не только на оперативно-хозяйственную деятельность Компании, а также на репутацию Компании на рынке финансовых услуг. Понимая важность борьбы с таким явлением, как внутреннее мошенничество, Компания разработала и утвердила Положение о борьбе с внутренним мошенничеством, которое является неотъемлемой частью этого Кодекса и приведено в приложении № 4 к нему. Главной целью этого Положения является обеспечение целостного подхода по борьбе с внутренним мошенничеством и внедрение универсальных процедур по предотвращению этого явления. Все сотрудники обязаны безоговорочно соблюдать нормы настоящего Положения в своей повседневной деятельности.

6.3. Борьба с легализацией доходов, полученных преступным путем

Принимая во внимание то, что Компания является финансовым учреждением и постоянно осуществляет финансовые операции, существует реальная угроза использования Компании с целью легализации доходов, полученных преступным путем, что несет в себе очень большие риски как для финансового состояния, так и для репутации Компании. Именно поэтому полное и неукоснительное соблюдение норм действующего законодательства в сфере предотвращения и противодействия легализации ("отмыванию") доходов, полученных преступным путем, является одним из важнейших обязанностей всех сотрудников.

Неотъемлемой частью настоящего Кодекса является Положение о предотвращении и противодействии легализации доходов, полученных преступным путем, которое приведено в приложении № 5 к настоящему Кодексу. Все сотрудники обязаны безоговорочно соблюдать нормы этого Положения в своей повседневной деятельности.

7. СООБЩЕНИЕ О НАРУШЕНИИ

7.1. Общая процедура по работе с сообщениями от сотрудников

Компания поддерживает всех лиц, которые честно считают, что произошло нарушение положений, изложенных в настоящем Кодексе, и сообщают о таком нарушении. При этом Компания никоим образом не обязывает сотрудников делать такие сообщения, а лишь создает соответствующие условия и поощряет сотрудников делать такие сообщения по собственной инициативе, с честными намерениями и добросовестно.

Возможность открытой и конфиденциальной беседы с компетентным лицом обсудить проблему или задать интересующие вас вопросы является важным первым шагом для решения даже сложных проблем и ситуаций. По общему правилу, если вас беспокоит соответствие собственного поведения или поведения любого сотрудника положениям настоящего Кодекса или вы просто не уверены, как "правильно" поступить в конкретной ситуации, вам следует обсудить этот вопрос со своим непосредственным руководителем или с представителями департамента по работе с персоналом или отдела нормативного контроля и финансового мониторинга компании. В случае, если вам по каким-либо причинам неудобно общаться с указанными выше лицами по поводу определенной ситуации или возникли вопросы, вам следует обратиться в юридический департамент Группы АХА по телефону 331 4075 4619 или по факсу 331 56 69 92 75.

Когда вы сообщаете о поведении определенных лиц, которое, по вашему мнению, не соответствует или противоречит настоящему Кодексу или делаете сообщение о нарушениях положений, изложенных в настоящем Кодексе, вам следует делать это с честными намерениями. Это означает, что в уведомлении следует максимально сосредоточиться на фактах, которые, по вашему мнению, свидетельствуют о нарушении Кодекса, избегать личных суждений и ни в коем случае не предоставлять ложных сведений. Такое сообщение, по возможности, должно быть оформлено в письменном виде, содержать как можно больше конкретных фактов с целью адекватной оценки характера, важности и неотложности определенной проблемы или ситуации и может направляться на созданный с этой целью электронный почтовый ящик ethics@axa-ukraine.com.

Предоставляя такие сообщения о нарушении, сотрудник всегда имеет право называть себя, кроме случаев, когда сотрудник направляет свое сообщение непосредственно Председателю Комитета Группы АХА по аудиту. При этом сотрудник имеет право делать сообщения анонимно только в случае, если такие сообщения касаются бухгалтерского учета, внутреннего контроля за бухгалтерским учетом или аудитом, в том числе о мошенничестве в указанных сферах деятельности, и при этом касающиеся сотрудника, должность которого наделяет его полномочия сведениями в этих сферах.

Если сотрудник делает сообщение от своего имени, то Компания обеспечивает конфиденциальность лица такого сотрудника на любой стадии рассмотрения такого сообщения и не разглашает имя такого сотрудника лицам, к которым относится такое сообщение, даже если такие лица будут требовать предоставления этих сведений.

Компания гарантирует, что сотрудники, которые делают сообщения о нарушениях принципов, изложенных в настоящем Кодексе с честными намерениями, будут защищены от мести, и к ним не будут применены меры дисциплинарного характера в связи с предоставлением уведомления, даже если факты, изложенные в уведомлении, потом не подтвердятся или окажутся неточными. Компания обязуется применить строгие дисциплинарные взыскания, в том числе освобождение, к любому сотруднику, который будет преследовать или мстить другому сотруднику за то, что тот сделал сообщение о нарушениях положений, изложенных в настоящем Кодексе, с честными намерениями.

Однако к сотрудникам, которые делают сообщение недобросовестно, в частности, приводят в них заведомо ложные сведения и факты или используют процедуру сообщений о нарушениях с целью выяснения личных отношений, могут быть применены дисциплинарные взыскания и/или иные меры правового воздействия.

Перед тем как принять соответствующие меры, Компания сообщает сотрудникам, которых касаются сообщения о факте поступления, и предоставляет им возможность доказать достоверность изложенных в сообщении обстоятельств и опровергнуть выдвинутые против них обвинения.

7.2. Специальная процедура по работе с сообщениями о бухгалтерском учете, внутреннем контроле за бухгалтерским учетом или аудитом Компании

В дополнение к обычной процедуре предоставления сообщений о нарушениях принципов, изложенных в настоящем Кодексе, приведенном выше, сотрудники могут воспользоваться специальной анонимной процедурой подачи сообщений, жалоб или выражения беспокойства относительно бухгалтерского учета, внутреннего контроля за бухгалтерским учетом или аудита Компании, в том числе о мошенничестве в указанных сферах деятельности.

В рамках этой специальной процедуры сотрудник может предоставить сообщения, жалобу или выразить обеспокоенность относительно бухгалтерского учета, внутреннего контроля за бухгалтерским учетом или аудитом Компании, в том числе о мошенничестве в указанных сферах деятельности по своему выбору:

- своему непосредственному руководителю или представителю департамента по работе с персоналом, юридического департамента, отдела нормативного контроля и финансового мониторинга Компании или юридического департамента Группы АХА;
- непосредственно Председателю Комитета Группы АХА по аудиту от собственного имени или анонимно.

При этом непосредственное обращение к Председателю Комитета Группы АХА по аудиту должно использоваться только в случаях, когда сотрудник по тем или иным причинам не желает обращаться по этим вопросам к своему непосредственному руководителю или другим должностным лицам Компании.

Такое обращение к Председателю Комитета Группы АХА по аудиту из вышеуказанных вопросов должно направляться с помощью факсимильных средств связи по следующему телефонному номеру с обязательным указанием в преамбуле. **AXA Audit Committee Attention : Chairman of the Audit Committee**

Этот номер специально выделен для получения таких сообщений.

Однако эта специальная процедура непосредственной связи с Комитетом Группы АХА используется в отношении сотрудников, должность которых наделяет их полномочиями или сведениями в сфере бухгалтерского учета, внутреннего контроля за бухгалтерским учетом или аудитом Компании.

В рамках этой специальной процедуры уведомления разрешено делать анонимно, однако сотрудникам следует, по возможности, делать такие сообщения от собственного имени. При этом, как указано выше, Компания обеспечивает конфиденциальность лица сотрудника, сделавшего такое сообщение с честными намерениями, защищает его от мести и не допускает применения мер дисциплинарного характера в связи с предоставлением уведомления.

В целях обеспечения конфиденциальности и анонимности при работе с сообщениями о нарушениях, представленных процедурами, приведенными в этом пункте, применяются компьютерные или другие автоматические процессы обработки и хранения персональных или других данных. Вся информация сообщений о нарушениях должна фиксироваться в бумажной форме. Кроме того, в процессе работы с сообщениями о нарушениях запрещено создание и ведение любых электронных журналов или регистров полученных сообщений и персональных данных.

Работа с сообщениями о нарушениях

Все сообщения, поступающие от сотрудников на имя Председателя Комитета Группы АХА по аудиту, рассматриваются Председателем Департамента внутреннего аудита Группы АХА, Главным юрисконсультом Группы АХА и их специальными сотрудниками, подготовленными для работы с такими сообщениями и связанными обязательствами о конфиденциальности. Полученные сообщения рассматриваются на конфиденциальной основе и не распространяются среди сотрудников Компании или ее аффилированных лиц, если иное не требуется для надлежащей оценки или рассмотрения уведомления. В таких случаях сообщение может быть распространено среди других лиц, но только в случае возложения на таких лиц обязательств конфиденциальности и только в пределах, необходимых для надлежащей оценки или рассмотрения уведомления.

8. ЕЖЕГОДНОЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ СООТВЕТСТВИЯ

Председатель Правления, все члены Правления и директора департаментов обязаны ежегодно письменно подтверждать соответствие своих положений настоящему Кодексу или раскрывать известные им факты несоответствия собственного поведения или поведения других сотрудников положениям настоящего Кодекса, если таковые имели или имеют место.

Отдел нормативного контроля и финансового мониторинга Компании предоставляет вышеуказанным лицам необходимые консультации по этому поводу и получает от них указанные ежегодные подтверждения соответствий.

Приложение № 1. "Положение о контроле за использованием и объемом существенной непубличной информации (принцип "китайских стен").

Приложение № 2. "Положение об учете и сбережении документации".

Приложение № 3. "Положение о торговле ценными бумагами аффилированных лиц (правила инсайдерской торговли).

Приложение № 4. "Положение о борьбе с внутренним мошенничеством".

Приложение № 5. "Положение о и противодействии легализации доходов, полученных обманым путем".

Кодекс утвержден в 2011 г.

Этический кодекс корпорации Procter & Gamble (P&G)

ДЕКЛАРАЦИЯ ЦЕЛИ КОМПАНИИ

Производить товары наивысшего качества и ценности для максимального удовлетворения запросов покупателей во всем мире.

Достижение этой цели требует создания организации и условий работы, привлекающих самых достойных людей, обеспечивающих наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела, сохранение и развитие исторических принципов честного отношения к труду и правильных действий.

Путем успешного применения наших принципов мы сможем добиться лидирующего положения наших товаров на рынке по доле и прибыли, что приведет к процветанию общего дела, рабочих и служащих, акционеров и обществ, где мы живем и работаем.

1. Соблюдение сотрудниками P&G законов и правил деловой этики и поведения.

Компания P&G ожидает и требует от своих сотрудников во всех странах мира соблюдения всех законов и принципов, относящихся к деятельности компании. В связи с этим мы направляем вам экземпляр настоящих Правил, в котором в сжатой и доступной форме изложены принципы поведения сотрудников P&G. У своего непосредственного начальника вы можете получить экземпляр более полного свода Правил, а также конкретные документы, относящиеся к вашим непосредственным обязанностям. Каждый сотрудник должен знать и понимать организационно-правовые требования, предъявляемые к его должности, и информировать руководство, если он считает, что допущено нарушение закона или основных принципов деятельности P&G.

На сотрудников, допускающих нарушения закона или основных принципов деятельности P&G либо действующих вопреки полученным ими рекомендациям юристов, налагаются дисциплинарные взыскания вплоть до увольнения.

Каждый работник обязан оберегать престиж и честное имя P&G. Если вы считаете, что какой-либо сотрудник компании (включая работающих неполный рабочий день и временных сотрудников), консультант или работающий по контракту нарушает закон или принципы деятельности P&G, вы обязаны довести это до сведения вашего руководства. Если по какой-либо причине вы не желаете обсуждать этот вопрос с вашим руководством, то вам необходимо обратиться в (а) Отдел безопасности компании, (b) к любому руководящему сотруднику Отдела по работе с персоналом или (c) к любому юристконсульту P&G.

При желании сохранить анонимность вы можете позвонить по нашему бесплатному телефону "Горячая линия P&G". Все бесплатные телефонные линии работают круглосуточно, и звонки принимаются внешней организацией "Alertline". Для того чтобы выйти на "Alertline", необходимо сначала вызвать оператора AT&T. Номер AT&T для вашего места работы – 155-5042. После соединения попросите оператора набрать телефон "Alertline" 800-683-3738. Если вы желаете сохранить анонимность, то можете не называть свою фамилию. Однако мы просим вас предоставить достаточно информации для проведения действенного расследования по вашему сообщению.

Если вы считаете нужным назвать себя при сообщении о каких-либо действиях, которые, по вашему мнению, имеют противоправный характер, то вам необходимо помнить, что в компании категорически запрещены любые запугивания или преследования со стороны руководителей или коллег. Естественно, если вы сами нарушили какой-либо закон или принцип деятельности компании, то несете личную ответственность за свои действия.

2. Этические принципы. В Декларации цели нашей компании указывается, что P&G стремится неукоснительно соблюдать все законы и выполнять правила, существующие там, где мы осуществляем свою деятельность. Компания ожидает, что вы изучите правовые положения и принципы, относящиеся к вашей работе в P&G, и будете трудиться с безупречной честностью и добросовестностью. Это является неотъемлемой частью вашей работы в компании.

Совершенно очевидно, что некоторые стороны предпринимательской деятельности не регламентируются законами, а требования, изложенные в отдельных законах и правилах, значительно уступают тем, которые P&G устанавливает для самой себя. В этих случаях до принятия какого-либо решения вы должны поставить перед собой следующие вопросы:

- Будет ли мой поступок "наилучшим в данной ситуации"?
- Выдержат ли мои действия публичную огласку?
- Будут ли мои действия способствовать укреплению репутации P&G как компании с высокими этическими принципами?

Если на эти вопросы нельзя безоговорочно ответить "да", не делайте того, что вы собирались сделать.

3. Политика в отношении конфликта интересов. Политика компании в отношении возможного конфликта интересов основывается на том принципе, что при принятии сотрудником решений по деловым вопросам он должен руководствоваться исключительно интересами P&G. При этом сотрудник не должен принимать во внимание какие-либо личные или семейные соображения, которые могут явным или неявным для него образом повлиять на его суждения о том, какие действия в наибольшей степени соответствуют интересам компании.

Конфликт интересов может возникнуть, если у сотрудника P&G есть личная или семейная финансовая или иная заинтересованность в какой-либо иной организации, которая может получить выгоду от решений, принимаемых этим сотрудником при исполнении им служебных обязанностей; либо от осведомленности сотрудника относительно действий компании или ее планов на будущее.

Каждый сотрудник обязан избегать внешних финансовых или иных связей, которые могли бы отрицательно сказаться на интересах P&G, создать раздвоенность в его отношении к компании или ее интересам и препятствовать эффективному выполнению им служебных обязанностей, а также стать причиной возникновения конфликта интересов.

В качестве руководства далее указываются области, в которых сотрудники P&G могут с наибольшей вероятностью столкнуться с конфликтом интересов. Каждый сотрудник P&G должен руководствоваться приведенным ниже перечнем применительно к самому себе и считать это одной из своих важнейших задач. В случае вероятного возникновения конфликта интересов этот вопрос необходимо обсудить с непосредственным начальником, который затем проконсультируется с юридическим отделом. Надлежащее информирование и рассмотрение устранят опасность возникновения конфликта или укажут возможные способы его решения. При возникновении сомнений обращайтесь за консультацией.

а) *Вложение денежных средств.* Как правило, сотрудники и его ближайшие родственники не должны иметь имущественной или финансовой заинтересованности в деятельности какой-либо конкурирующей компании или же в деятельности фирмы, поставщика или заказчика, с которыми данный сотрудник взаимодействует в ходе своей работы. Номинальная доля участия в какой-либо зарегистрированной компании, в том числе в форме портфельных инвестиций, а равно небольшая косвенная доля участия при посредстве инвестиционного фонда или трастовой компании обычно не считаются конфликтом интересов при условии, что это не сказывается на работе сотрудника, действующего от имени P&G. Сотрудник, который участвует в приобретении какого-либо товара для компании или же непосредственно связан с такими закупками, не должен лично заниматься торговлей этим товаром.

б) *Исполнение служебных обязанностей в компании или внеслужебная предпринимательская деятельность.* Сотрудники P&G должны с полной отдачей работать на благо компании. Сотрудникам не разрешается иметь посторонние деловые интересы, которые отвлекали бы существенную часть их времени или внимания от выполнения должностных обязанностей в P&G или каким-либо иным образом отрицательно сказывались на деятельности P&G.

в) *Развлечения/подарки.* Ни при каких обстоятельствах вы не имеете права принимать в связи с вашей работой какие-либо приглашения на развлечения, путешествия, спортивные мероприятия, а также принимать подарки, билеты, оплаченный отдых, личные подношения в денежной форме и т. д. Действия такого рода могут быть расценены другими лицами как принятие определенного обязательства со стороны P&G и вовлечь вас в конфликт интересов. Конечно, это не относится к таким малоценным предметам, как дешевые ручки и календари. Кроме того, как в связи, так и вне связи с деловой встречей сотрудник P&G может время от времени принимать билеты на развлекательные мероприятия, если он платит за них сам. Допустимы также деловые встречи в ресторанах при условии, что в некоторых случаях сотрудник P&G оплачивает счет. За исключением этого ограниченного перечня случаев, никаких иных личных подарков принимать от посторонних лиц не следует.

д) *Выполнение служебных обязанностей/предпринимательская деятельность родственников.* Если супруг(а) или близкий родственник сотрудника P&G работает в какой-либо компании, являющейся заказчиком, поставщиком или конкурентом P&G, либо владеет такой компанией, то данному сотруднику не следует участвовать в принятии решений, касающихся деловых отношений P&G с такой компанией. Сотрудник не должен также обсуждать с этими лицами конфиденциальные действия P&G и знакомить их с конфиденциальными документами или материалами P&G. Если у сотрудника есть близкий родственник, также являющийся сотрудником компании, то данный сотрудник не должен иметь возможности оказывать какое-либо воздействие на решения относительно работы своего родственника, например, на его назначения по службе, повышение заработной платы и т. д.

е) *Поставка товаров и услуг для P&G.* Конфликт интересов также может возникнуть в том случае, если сотрудник P&G или его родственник поставляет товары и услуги для компании в качестве независимого поставщика. Аналогичным образом личная или семейная заинтересованность в деятельности поставщика может привести к возникновению конфликта интересов, если сотрудник имеет возможность оказывать воздействие на решения какой-либо фирмы, даже если он и не участвует непосредственно в деловых отношениях P&G с данной фирмой. Как правило, необходимо избегать возникновения подобных ситуаций и во всех случаях испрашивать предварительную санкцию компании.

4. Конфиденциальная или являющаяся собственностью компании информация. В процессе своей работы в компании P&G сотрудник будет сталкиваться с информацией и материалами, имеющими конфиденциальный характер. Многие из этих информационных материалов должны рассматриваться как коммерческая тайна. Их защита от несанкционированного доступа жизненно важна для успеха деятельности компании в будущем и, таким образом, может иметь существенное значение для сохранения рабочих мест всех сотрудников.

При поступлении на работу в P&G, как, впрочем, и в любую иную компанию, новый сотрудник принимает на себя этическое и правовое обязательство не разглашать конфиденциальную или представляющую коммерческую тайну информацию, даже если в дальнейшем он примет решение уйти из данной компании. Суды уже давно считают такую информацию собственностью компании и полностью признают отношения взаимного доверия и лояльности, существующие между работодателем и его служащими. Аналогичным образом, если сотрудник ранее работал в иной организации, он должен осознавать, что не имеет права разглашать конфиденциальную информацию предыдущего работодателя.

Для сотрудника, которому доверена конфиденциальная информация, наиболее надежный и, по сути дела, единственный гарантированный способ избежать ее случайного разглашения является твердое решение не обсуждать ее в общественных местах. Такая информация не должна обсуждаться с кем-либо, за исключением сотрудников P&G, которым она необходима для выполнения служебных обязанностей. Следует также воздерживаться от обсуждения подобной информации с членами семьи, так как это обсуждение налагает на них обязательство хранить эту информацию в тайне. К тому же, они могут не понимать причин такого запрета. Кроме того, нельзя ожидать, что эти лица будут помнить, что именно не следует разглашать.

Все сотрудники компании должны хорошо знать и соблюдать правила безопасности, созданные для защиты конфиденциальной информации от разглашения. Это самый действенный способ избежать случайного раскрытия конфиденциальной информации.

5. Поведение на рабочем месте. Наша принципиальная политика заключается в том, что мы относимся ко всем нашим коллегам в компании с уважением. Компания стремится создать на работе безопасные, здоровые и стимулирующие высокую производительность труда условия. Каждый сотрудник несет личную ответственность перед коллегами и компанией за содействие в устранении причин и обстоятельств, подрывающих такие условия и отрицательно сказывающихся на обстановке в коллективе.

P&G руководствуется правилом приема на работу на основе оценки профессиональных качеств кандидатов и с учетом требований, предъявляемых к данной должности. Более того, необходимо всемерно стремиться к тому, чтобы все кандидаты имели равные возможности при поступлении на любую работу на любом должностном уровне.

P&G ожидает, что при приеме на работу каждый сотрудник будет поддерживать компанию в ее стремлении создать равные условия для всех кандидатов. P&G берет на себя обязательство соблюдать все действующие законы и правила в отношении равных возможностей при приеме на работу, недопущения дискриминации и соблюдения иных положений трудового законодательства.

Для успеха своей деятельности P&G считает необходимым, и это является нашей политикой, создавать на своих предприятиях моральный климат, который полностью исключил бы не только дискриминацию, но и любые преследования или запугивание по причине расы, цвета кожи, религии, пола, возраста, национального происхождения, гражданства, сексуальных склонностей или физической неполноценности. Сотрудникам рекомендуется информировать свое руководство о любых проблемах или конфликтах такого рода. Непременным условием работы каждого сотрудника в компании является недопущение подобного поведения. При нарушении этого правила принимаются строгие дисциплинарные меры воздействия, вплоть до увольнения.

Не допускается нахождение на рабочем месте в состоянии алкогольного или наркотического опьянения, так как это может поставить под угрозу безопасность труда. Должны быть приняты надлежащие меры для недопущения того, чтобы употребление сотрудниками алкоголя или наркотических средств оказывало отрицательное воздействие на безопасность и успешное ведение нашего бизнеса.

P&G преисполнена решимости создать на работе обстановку, в которой будут исключены любые преследования по причине расы, пола, цвета кожи, религии, происхождения, возраста, сексуальных склонностей, физической неполноценности или любых иных качеств, не влияющих на выполнение должностных обязанностей. Категорически запрещаются какие-либо действия любого сотрудника P&G по отношению к другому сотруднику, заказчику или поставщику, которые могут быть квалифицированы как преследование, вне зависимости от того, где такие действия имеют место. Такая политика, включая нижеследующие положения, должна быть разъяснена всем сотрудникам.

Преследованием является поведение, ущемляющее достоинство какого-либо лица и имеющее характер оскорбления, в случаях, когда человек, отдающий себе отчет в своих действиях, понимал бы, что его поведение вызывает отрицательную реакцию. Такое поведение может сказываться на способности сотрудника в максимальной степени проявить свои возможности на работе в компании или же может создать в коллективе обстановку вражды.

Если сотрудник считает, что является объектом преследования, ему рекомендуется незамедлительно информировать об этом компанию с целью возбуждения расследования и принятия соответствующих мер. При возникновении такой ситуации сотрудник может по своему усмотрению поставить в известность своего непосредственного начальника, руководителя на следующем должностном уровне или же сотрудника отдела по работе с персоналом. P&G оперативно проведет тщательное расследование любых заявлений о преследовании, примет в случае необходимости действенные меры и защитит сотрудника от мести или иных враждебных действий по причине обоснованной жалобы.

Такая политика означает, что для каждого сотрудника неперенным условием работы в компании является недопущение действий, квалифицируемых как преследование. Если в нарушение этой политики имеют место действия такого рода, эти действия рассматриваются исключительно как поступок виновного сотрудника, а не какая-либо акция, осуществленная P&G либо от ее имени. При нарушении этого правила в необходимых случаях принимаются строгие меры дисциплинарного воздействия, вплоть до увольнения. В отдельных случаях виновный сотрудник будет обязан возместить соответствующие затраты компании или понесет материальную ответственность, определенную судом.

Каждый сотрудник P&G обязан поставить администрацию в известность о ситуациях, в которых на месте работы возникают или могут возникнуть акты насилия, и, в частности, о применении силы или угроз применения силы в отношении сотрудников, а равно о действиях, которые могут повлечь за собой имущественный ущерб. Руководители должны оперативно и действенно реагировать как на сообщения такого рода, так и на предупреждения сотрудников относительно возможных актов насилия. В указанных ситуациях для действенного урегулирования таких инцидентов должны также незамедлительно привлекаться служба безопасности и отдел по работе с персоналом (отделение трудовых отношений).

Если руководству становится известно о ситуации, в которой вероятны акты насилия, оно должно принять надлежащие предупредительные меры для устранения или сведения к минимуму возможности таких действий. При этом руководители должны действовать таким образом, чтобы не допустить ущемления профессионального и личного достоинства своих подчиненных и в особенности избегать любых провоцирующих действий, которые вместо ликвидации конфликтной ситуации могут привести к ее обострению.

Любой человек, который угрожает насилием или же фактически применяет силу в помещениях, принадлежащих P&G, должен быть как можно быстрее удален из этих помещений (но с учетом общей безопасности сотрудников) и не должен допускаться в эти помещения P&G вплоть до завершения расследования соответствующего инцидента.

6. Подкуп в коммерческих отношениях. Во многих странах, и в том числе в США, подкуп в коммерческих отношениях является противоправным актом и карается как уголовное преступление. Выплата каких-либо сумм или дача взяток лицам, находящимся на службе у заказчиков либо поставщиков P&G, а равно получение взяток или принятие денежных сумм сотрудниками P&G влечет за собой строгие дисциплинарные меры в отношении виновного со стороны компании, вплоть до возбуждения уголовного дела. Даже в тех странах, где подобные действия с формальной точки зрения могут и не считаться противоправными, компания их категорически запрещает. В условиях конкуренции P&G всегда должна действовать честно и прежде всего полагаться на высокое качество своей продукции.

7. Политика в отношении безопасности труда, охраны здоровья и защиты окружающей среды. P&G соблюдает все действующие законы и правила, относящиеся к нашей продукции и деятельности. Нарушения законов влекут за собой личную и корпоративную ответственность и могут поставить компанию перед необходимостью возмещения убытков. Сотрудники P&G должны знать законы, которые регламентируют их деятельность, и выполнять их, используя все надлежащие средства, имеющиеся в распоряжении компании. Более того, каждый сотрудник должен знать и соблюдать в своей повседневной работе правила безопасности труда и охраны окружающей среды.

Сотрудники, в обязанность которых входит оценка безопасности наших продуктов, должны принимать все возможные меры для того, чтобы характеристики продуктов, их изготовление, а также оценка результатов исследований соответствовали наивысшим профессиональным и научным стандартам, а компания и потребители были уверены в полной безопасности нашей продукции.

Продолжение приложения Н

Не менее важно, чтобы при оценке безопасности изделий руководители и разработчики учитывали все имеющиеся мнения. Руководители должны избегать действий, препятствующих свободному обмену мнениями или направленных на его ограничение. Ниже излагаются основные принципы, которыми мы руководствуемся при осуществлении мероприятий по обеспечению безопасности нашей продукции:

- наши изделия должны быть безопасны для людей и окружающей среды при условии их правильного использования в предусмотренных целях; программа испытания предлагаемых покупателям изделий должна гарантировать их безопасность;

- наши программы должны опираться на все более глубокое научное изучение продуктов и их компонентов. Для того чтобы в наших исследованиях и оценке безопасности продукции учитывались наиболее профессиональные научные заключения, в том числе и критические, необходимо привлекать к этой работе независимых экспертов, как состоящих, так и не состоящих на службе в компании.

P&G взяла на себя обязательство выполнять все законодательные и нормативные требования в отношении разработки и маркировки изделий или же вводить еще более жесткие внутренние нормативы.

P&G традиционно стремится к созданию на всех своих предприятиях в различных странах мира безопасных условий работы и *экологически чистой* рабочей среды. Эта политика обеспечивается соблюдением внутренних нормативных требований, действующих на всех предприятиях. Эти требования нередко превышают по своей жесткости дух и букву местных законов и правил. Работа по поддержанию таких условий ведется на предприятиях в рамках программ по охране окружающей среды, в осуществлении которых участвуют специалисты юридического, инженерного и производственного отделов.

Политика P&G, направленная на создание благоприятной экологической обстановки на всех предприятиях компании в различных странах, предусматривает, что мы будем непрерывно стремиться к улучшению условий, в которых работают наши сотрудники. Для достижения этой цели P&G проводит следующую политику:

- выполнение требований всех законов и правил или еще более жестких нормативов;
- обеспечение безопасности производственной деятельности наших работников, работников соседних предприятий, а также на территориях, прилегающих к нашим производственным объектам;
- уменьшение или полное устранение отрицательного воздействия нашей производственной деятельности на окружающую среду;
- оценка нашей работы по охране окружающей среды, ставя своей целью ее непрерывное совершенствование;
- предоставление заказчикам конкретной информации относительно воздействия наших производств на окружающую среду;
- обеспечение понимания нашими сотрудниками правил охраны окружающей среды и их выполнения в ходе повседневной деятельности;
- подготовка рабочих нормативов, программ и материально-технических средств, необходимых для реализации этой политики.

Ответственность за нарушение экологических нормативов. Как указано в Принципах экологической политики, определяющим в этой деятельности является соблюдение соответствующих законов, что составляет наиболее важную задачу экологических программ P&G. Компания обеспечивает строгое соблюдение законов независимо от того, как их выполнение контролируется местными органами. При выявлении каких-либо отклонений от требований законов необходимо направлять о них надлежащие уведомления и незамедлительно устранять эти отклонения еще до того, как они приобретут серьезный характер. Руководители предприятий должны разрабатывать и осуществлять план мероприятий на будущее, обеспечивающий соблюдение соответствующих нормативов. При отсутствии надлежащих законодательных норм или в случаях, когда защита окружающей среды должна осуществляться в порядке, не регламентированном законом, наши предприятия должны принимать меры для обеспечения безопасности своей производственной деятельности для соседних предприятий и районов, а также для окружающей среды.

С целью создания условий, обеспечивающих соблюдение экологических нормативов в долгосрочном плане, подразделения P&G во всех странах разработали производственные стандарты и типовые методики, в частности:

- определяющие ответственность исполнителей на местах, на региональном уровне и в центре, предусматривающие наличие на каждом предприятии квалифицированного специалиста по вопросам экологии, а также необходимую подготовку сотрудников и персонала подрядчиков, работающих на местах;
- обязывающие предприятия контролировать объем выбросов и обеспечивать удаление отходов экологически безопасным способом;
- обязывающие предприятия иметь средства, обеспечивающие минимизацию вреда от случайных выбросов и (или) утечек и разрабатывать специальные планы мероприятий по недопущению опасных ситуаций;
- обязывающие предприятия ежегодно проводить обследования и (или) оценки основных факторов риска и разрабатывать целевые планы повышения экологической безопасности с учетом таких факторов, как отходы, затраты, долгосрочные риски и функциональные возможности систем.

Каждые полгода производится оценка экологических мероприятий, осуществляемых как на региональном уровне, так и в масштабе всей компании, о чем представляется отчет руководству. Благодаря такой системе обеспечивается разработка соответствующих планов совершенствования и выделение ресурсов, необходимых для их реализации.

Привлечение к уголовной ответственности за нарушения законов охраны окружающей среды стало сейчас весьма распространенным явлением. Для соблюдения этих законов государственные органы всех уровней широко используют практику привлечения предприятий и их сотрудников к судебной ответственности. В некоторых случаях даже неуведомление о каком-либо факте, создающем угрозу окружающей среде, может повлечь за собой строгую уголовную ответственность. Помимо штрафов, взыскиваемых по уголовным делам, и тюремного заключения нарушения природоохранного законодательства могут повлечь за собой большие штрафы по гражданским искам.

8. Честность в отношениях с заказчиками и поставщиками. P&G ставит перед собой задачу производить товары наивысшего качества и потребительской ценности для максимального удовлетворения запросов покупателей. Успех нашей деятельности зависит от создания благоприятных отношений с нашими заказчиками, основанных на добросовестности, соблюдении этических норм и взаимном доверии. P&G осознает, что у наших заказчиков имеются индивидуальные потребности и запросы, которые создают превосходные возможности для успешного взаимодействия на благо обеих сторон.

В своих взаимоотношениях с поставщиками в любой стране мира компания руководствуется принципами честности, справедливости, взаимного уважения и отсутствия дискриминации. P&G стремится создать систему всесторонней поддержки поставщиков, способствующую общему процветанию, а также долгосрочному сотрудничеству на прочной основе.

Все сотрудники, которые взаимодействуют с уже существующими или потенциальными поставщиками, вне зависимости от того, осуществляется ли такое взаимодействие периодически или эпизодически, непосредственно либо через третьих лиц, должны руководствоваться политикой компании в отношении конфликта интересов (раздел 3), а также нижеследующими положениями:

- а) приобретение материалов и услуг производится на основе оценки преимуществ предложений (с учетом их общей стоимости) конкурирующих поставщиков;
- б) все переговоры с уже имеющимся или возможным поставщиком должны ограничиваться исключительно потребностями компании, а также материалами/услугами, предлагаемыми данным поставщиком либо запрашиваемыми у него. Никакого обсуждения взаимоотношений компании с иными поставщиками в настоящем или будущем не допускается;

с) компания не практикует и не одобряет принцип взаимности во взаимоотношениях с поставщиками по любому направлению нашей деятельности. Материалы и услуги, необходимые компании, приобретаются исключительно на основе их качества; продукция, реализуемая компанией, также предлагается исключительно на той же основе;

д) сотрудники P&G, принимающие решения относительно закупок, не должны обращаться к действующим или потенциальным поставщикам от имени благотворительных, общественных или иных организаций с просьбами о предоставлении денежных пожертвований или иных услуг.

9. Достоверность учетной документации компании. Вся документация относительно деловой активности компании должна быть точной, достоверной и полной без каких-либо ограничений или оговорок. Это означает, что достоверность любой документации определяется как ее фактической точностью, так и этической оценкой и соответствием этическим нормам.

Сотрудники P&G, участвующие в подготовке, оценке и ведении документации компании, должны помнить, что компания придает достоверности своей документации первостепенное значение. Все сотрудники должны также учитывать, что компания не допускает и не санкционирует наличия какого-либо фонда денежных средств, который не отражен в бухгалтерской документации, вне зависимости от целей, для которых эти средства могут быть предназначены. Это означает, без всяких исключений, что все средства компании должны быть отражены в официальной учетной документации компании и что каждая проводка и счет должны быть точно и полно определены по своему характеру и назначению.

Компания категорически не допускает сокрытия каких-либо платежей посредством их проведения через бухгалтерские книги и счета третьих лиц и, в частности, агентов или консультантов.

Подразделения P&G во всех странах обязаны соблюдать все местные и государственные законоположения в отношении точного и полного ведения бухгалтерских книг и документации компании.

При ведении учетной документации, так же как и при исполнении иных обязанностей, сотрудники должны действовать честно, объективно и добросовестно. Добросовестность предполагает, что сотрудник ни при каких обстоятельствах не должен соглашаться на участие в противоправных или неэтичных действиях. Никаких оправданий для создания умышленно искаженного или вводящего в заблуждение учетного документа в компании быть не может.

10. Правительство как заказчик. Продукция P&G часто закупается государственными организациями для собственного использования или поставки соответствующим потребителям в вооруженных силах. Политика P&G требует строгого соблюдения законов и правил, регулирующих приобретение товаров и услуг государственными организациями как в Соединенных Штатах, так и в любой другой стране.

Сотрудники, принимающие участие в поставках государственным организациям, должны знать эти законодательные акты и правила, часто выходящие за рамки чисто коммерческих функций (к таким вопросам относятся, например, система найма на работу, содействие поставщикам, относящимся к национальным меньшинствам или же являющимся предприятиями малого бизнеса, и т. д.). Сотрудники, участвующие в заключении и выполнении государственных контрактов, должны следить за точностью и достоверностью всех статей и обязательств, включая данные о стоимости и иные финансовые сведения, представляемые должностным лицам, ведающим закупками.

11. Отношения с государственными служащими. Политика P&G предусматривает соблюдение всех действующих законов, правил и положений, касающихся лоббирования или попыток оказать влияние на государственных служащих. Предоставляемая государственным органам информация должна быть точной, взаимодействие с государственными служащими должно осуществляться в строгом соответствии с этическими нормами. Любые действия, которые могут рассматриваться как лоббирование или попытка оказать влияние на государственных служащих, должны быть сначала согласованы с руководством вашей организации и юридическим отделом.

12. Выводы. В настоящих Правилах обобщены основные принципы, которые уже в течение многих лет регламентируют деятельность и решения сотрудников P&G. Этот документ напоминает всем нам, что работники P&G, вне зависимости от места и характера своей деятельности, должны вести себя как представители компании в соответствии с самыми строгими этическими нормами.

Совершенно очевидно, что в краткой брошюре такого рода или даже в полном варианте "Правил деловой этики" невозможно предусмотреть все ситуации, в которых сотруднику придется решать вопросы, связанные с соблюдением законов и этических норм. В компании уже имеются подробные указания и инструкции по большинству тем, затронутых в настоящей брошюре, и эти документы должны быть основой для действий и (или) решений. В случае если ни в этой брошюре, ни в инструкциях нет достаточно четких указаний в отношении какой-либо конкретной ситуации, сотрудник должен проконсультироваться со своим руководителем и иными компетентными должностными лицами компании.

С первых лет существования компании P&G ее основатели положили начало традиции честности и добросовестности во взаимоотношениях как внутри компании, так и вне ее. Этот принцип – "стремиться поступать наилучшим образом" – составляет основную черту всей деятельности компании. Наше руководство неоднократно подчеркивало, что именно такой характер компании составляет основу, которая позволяет ей оставаться монолитной во времена перемен или испытаний.

Ввиду того, что в конечном счете характер компании представляет собой лишь отражение деятельности ее коллектива, каждый сотрудник несет постоянную личную ответственность за то, чтобы в своих отношениях с заказчиками, поставщиками, коллегами, акционерами и общественностью компания, как и ранее, продолжала свое стремление "поступать наилучшим образом".

Примечание. Принимая и публикуя принципы, положенные в основу настоящих Правил деловой этики, P&G со всей определенностью заявляет, что (1) в некоторых отношениях эти принципы выходят за рамки требований законов и отраслевой практики; (2) ни одно положение, содержащееся в настоящем документе, не может рассматриваться или применяться как имеющее обязательную силу толкование или определение правовых норм либо отраслевой практики; (3) любое умышленное противоправное действие, совершенное сотрудником или агентом P&G, выходит за рамки полномочий такого лица и не является действием, совершенным самой компанией или от ее имени; (4) ни одно положение, содержащееся в настоящем документе, не направлено на предоставление сотрудникам каких-либо договорных прав, которые могут быть реализованы в принудительном порядке; (5) ни одно положение настоящего документа не заменяет и не отменяет местных должностных инструкций и (или) аналогичных правил.

Кодекс профессиональной этики работников Санкт-Петербургской торгово-промышленной палаты (фрагменты)

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. В Кодексе обобщены нормы профессиональной этики работников Санкт-Петербургской торгово-промышленной палаты (далее – Палата). Под работниками Палаты в настоящем Кодексе понимаются как штатные сотрудники Палаты, так и нештатные, работающие по договорам подряда.

Под организацией заказчика понимается любая организация, которой Палата оказывает услуги.

1.2. Соблюдение общечеловеческих и профессиональных этических норм является неременной обязанностью и высшим долгом каждого работника Палаты.

1.3. Соблюдение профессиональных этических норм гарантируется высокими моральными качествами и профессиональной ответственностью работников Палаты, объективной необходимостью поддерживать в общественном мнении уважение и доверие к Палате.

1.4. Каждый работник Палаты знакомится с настоящим Кодексом и заявляет о своем согласии соблюдать Кодекс.

1.5. Нарушители этических норм, приведенных в настоящем Кодексе, проявляют неуважение к членам Палаты и самой Палате и наносят им моральный и материальный ущерб. По отношению к нарушителям этических норм руководство Палаты принимает необходимые меры.

1.6. Каждый штатный работник Палаты, подвергшийся критике своих коллег по поводу нарушения норм профессиональной этики, имеет право на объективное публичное расследование допущенных отступлений от норм, предусмотренных настоящим Кодексом. По желанию конкретного нарушителя расследование может проводиться конфиденциально.

2. ОБЩЕПРИНЯТЫЕ МОРАЛЬНЫЕ НОРМЫ И ПРИНЦИПЫ

Работники Палаты:

2.1. обязаны придерживаться общечеловеческих моральных правил и нравственных норм в своих делах;

2.2. руководствуются в своих действиях общечеловеческим правилом "Старайся не делать другим того, что не хотел бы, чтобы сделали тебе";

2.3. соблюдают правила и нормы общей морали:

а) правдивость и честность в делах;

б) внимательность, вежливость и простота в общении с другими людьми;

в) самостоятельность и объективность в суждениях и выводах.

3. ОБЪЕКТИВНОСТЬ И ВНИМАТЕЛЬНОСТЬ РАБОТНИКА ПАЛАТЫ

3.1. Объективной основой для выводов, рекомендаций и заключений работника Палаты может быть только достаточный объем требуемой информации. Работники Палаты не должны представлять факты сознательно неточно или предвзято.

3.2. Оказывая услуги, работники Палаты обязаны объективно рассматривать все возникающие ситуации и реальные факты, не допускать, чтобы личная предвзятость, предрассудки либо давление со стороны могли сказаться на объективности их суждений.

3.3. При оказании услуг работники Палаты обязаны проявлять максимальное внимание. Работники Палаты должны внимательно и серьезно относиться к своим обязанностям, соблюдению предъявляемых требований, планированию своей работы, контролю за работой подчиненных.

4. НЕЗАВИСИМОСТЬ РАБОТНИКА ПАЛАТЫ

4.1. Работники Палаты, занимающиеся оказанием услуг по экспертизе, других услуг, где требуется их независимость от организации-заказчика, обязаны отказаться от оказания услуг, если имеются обоснованные сомнения в их независимости от организации-заказчика и ее должностных лиц во всех отношениях. Независимость работника Палаты в контексте данного раздела рассматривается как по формальным, так и по фактическим обстоятельствам.

Окончание приложения П

4.2. В заключении, акте или другом документе, составленном в результате оказанных услуг, работник Палаты обязан сознательно и без каких-либо оговорок заявить о своей независимости от организации-заказчика.

4.3. Ниже перечисляются основные обстоятельства, наносящие ущерб независимости работника Палаты либо позволяющие сомневаться в его фактической независимости:

- а) финансовое участие работника Палаты в делах организации-заказчика в любой форме;
- б) финансовая и имущественная зависимость работника Палаты от заказчика;
- в) косвенное финансовое участие (финансовая зависимость) в организации заказчика через родственников и т. п.;
- г) родственные и личные дружеские отношения с директорами и высшим управляющим персоналом организации заказчика;
- д) чрезмерная гостеприимность заказчика, а также получение от него товаров и услуг по ценам, существенно сниженным относительно реальных рыночных цен;
- е) участие работника Палаты в любых органах управления организации заказчика, его основных и дочерних организаций;
- ж) прежняя работа работника Палаты в организации заказчика либо в его управляющей организации на любых должностях;
- з) если рассматривается вопрос о назначении работника Палаты на руководящую и иную должность в организации заказчика.

4.4. По обстоятельствам, приведенным в п. 4.3 настоящей статьи, независимость считается нарушенной, если они возникли, продолжали существовать или были прекращены в периоде, за который должны быть выполнены услуги.

5. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ РАБОТНИКА ПАЛАТЫ

5.1. Работники Палаты обязаны обеспечить достаточный профессиональный уровень услуг, необходимых заказчику. Принимая обязательство оказать определенные профессиональные услуги, работник Палаты должен быть уверен в своей компетентности в данной области, обладать необходимым объемом знаний и навыков, с тем чтобы добросовестно и профессионально выполнить обязательства, гарантировать заказчику услуги на современном уровне.

5.2. Работник Палаты обязан воздерживаться от оказания услуг, выходящих за пределы его компетенции. Подразделение Палаты может привлечь компетентных специалистов для помощи работнику Палаты в решении поставленных конкретных задач.

5.3. Работник Палаты обязан постоянно повышать уровень профессиональных знаний.

6. КОНФИДЕНЦИАЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

6.1. Работник Палаты обязан сохранять в тайне конфиденциальную информацию о делах заказчика, полученную при оказании услуг, без ограничения во времени и независимо от продолжения или прекращения непосредственных отношений с ним.

6.2. Работник Палаты не должен использовать конфиденциальную информацию заказчика, ставшую ему известной при выполнении услуг, для своей выгоды или для выгоды любой третьей стороны, а также в ущерб интересам заказчика.

6.3. Публикация, иное разглашение конфиденциальной информации заказчика не является нарушением профессиональной этики в случаях:

- а) когда это разрешает заказчик с учетом интересов всех сторон, которые она может затронуть;
- б) когда это предусмотрено законодательными актами или решениями судебных органов;
- в) когда заказчик намеренно и незаконно вовлек работника Палаты в действия, противоречащие профессиональным нормам.

7. Работник Палаты не имеет права получать плату за оказанные услуги наличными деньгами.
- 7.1. Работники Палаты обязаны доброжелательно относиться к другим работникам Палаты, воздерживаться от сознательных действий, причиняющих ущерб коллегам по профессии.
- 7.2. Работники Палаты, привлекаемые к оказанию услуг, обязаны воздерживаться от обсуждения с представителями заказчика деловых и профессиональных качеств других работников Палаты.

Содержание

Введение	3
Раздел 1. Этика деловых отношений в бизнесе	5
1.1. Особенности этики бизнеса	5
1.2. Природа и сущность этики	6
1.3. Элементы и разновидности деловой этики	16
1.4. Этические нормы принципы и закономерности в бизнесе	19
1.5. Этика и корпоративная культура как система ценностей организации	38
1.5.1. Механизмы внедрения этических принципов и норм в практику	65
1.5.2. Ценности компании "Боинг"	77
1.5.3. Ценности банковской группы "Бакму"	78
1.5.4. Руководящие принципы концерна "Тойота"	79
1.5.5. Стандарты поведения в системе ценностей организации	80
1.6. Этика современного бизнеса	93
Раздел 2. Этика личности и этика характера	114
2.1. Сила парадигмы	124
2.2. Характер и принципы эмпатического общения	137
2.3. Новый уровень мышления	145
2.4. Эффективные навыки	147
2.5. Базовые принципы определения цели	156
2.5.1. Тридцать основных признаков возникновения неудач	167
2.5.2. Определение "проактивности" характера	175
2.6. Настойчивость как высший секрет этики характера	178
2.6.1. Признаки недостаточной настойчивости на пути достижения успеха	181
2.7. Волшебная сила убеждения	185
2.8. Персональное лидерство и управление	187
2.9. Психологический фитнес характера	194

2.10. Подключение правого и левого полушарий мозга при формировании личной миссии	200
2.10.1. Характер, основанный на принципах.....	210
2.11. Синергия в учебной аудитории и в бизнесе	213
3. Управленческая этика и этика управленческого общения	236
3.1. Нравственность как основа управленческой этики.....	245
3.2. Стили руководства организацией	252
3.3. Принципы работы с персоналом.....	274
3.4. Этика служебных взаимоотношений и коммуникативная культура.....	286
3.5. Управление этическими нормами	297
3.6. Этика руководителя	303
3.6.1. Женщина-руководитель	308
3.6.2. Молодой руководитель.....	311
3.6.3. Мораль служебной субординации	313
3.6.4. Этика взаимоотношений с "трудным" руководителем.....	317
3.6.5. Психологические особенности общения с "трудными" людьми.....	321
3.6.6. Принципы психопрофилактического воздействия	345
3.6.7. Стили общения и ценностные ориентиры в системе управленческого общения.....	347
Глоссарий.....	362
Использованная литература	390
Приложения.....	395

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Сєдова Любов Миколаївна
Малюкіна Анастасія Олександрівна

ЕТИКА БІЗНЕСУ

Навчальний посібник
Частина 1

(рос. мовою)

Відповідальний за випуск **Лепейко Т. І.**

Відповідальний редактор **Сєдова Л. М.**

Редактор **Лященко Т. О.**

Коректор **Бриль В. О.**

Наведено системний виклад навчальної дисципліни. Розглянуто принципи ділової комунікації в бізнесі й характеристики основних проблем моральних та етичних аспектів бізнесу. Окреслено найважливіші складові етики бізнесу, охарактеризовано специфічні риси етичного клімату українського підприємництва. Розглянуто такі види етики, як: державна, управлінська, виробнича, комерційна та етика тіньового бізнесу.

Рекомендовано для студентів і практиків, які можуть знайти для себе необхідний інструментарій для аналізу етичних проблем ділового життя.

План 2014 р. Поз. № 57-П.

