

**И. П. СЫСОЕВ**

# **ЭТИКА БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

**Курс лекций**

Министерство образования Республики Беларусь  
Учреждение образования  
«Витебский государственный технологический университет»

**И. П. СЫСОЕВ**

# **ЭТИКА БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

*Курс лекций для студентов  
специальности 1-27 01 01-16 «Экономика и организация  
производства (на легкой промышленности)»*

Витебск  
2013

УДК 174  
ББК 87.754  
С 95

**Р е ц е н з е н т ы :**

кандидат технических наук, доцент кафедры менеджмента учреждения образования «Витебский государственный технологический университет» Сковрцов Виктор Александрович;  
магистр экономических наук, старший преподаватель кафедры менеджмента учреждения образования «Витебский государственный технологический университет» Снетков Сергей Михайлович

Рекомендовано в качестве учебного пособия редакционно-издательским советом УО «ВГТУ», протокол № от 19 марта 2013 г.

С 95 Сысоев, И. П.

Этика бизнеса и делового общения : курс лекций для студентов специальности 1-27-01 01-16 «Экономика и организация производства (легкая промышленность)» / И. П. Сысоев. – Витебск : УО "ВГТУ", 2013. – 122 с.

ISBN 978 – 985 – 481 – 300 – 4

Курс лекций позволяет студентам глубоко изучить этические нормы и правила деловых отношений, этикет делового человека, требования к его внешнему виду и манерам, сущность вербального и невербального общения, позволяющего сформировать у студентов мировоззрение делового человека.

Основой курса лекций является учебно-практическое пособие, разработанное Шуваловой Н. Н. [13]. Курс лекций предназначен для студентов экономических специальностей дневной формы обучения.

**УДК 174  
ББК 87.754**

**ISBN 978 – 985 – 481 – 300 – 4**

© Сысоев И.П., 2013  
© УО «ВГТУ», 2013

## СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Основные понятия этики деловых отношений	4
Тема 2. Нравственный аспект деловых отношений	19
Тема 3. Этикет как регулятор межличностных отношений	48
Тема 4. Этикет делового общения	59
Тема 5. Вербальные и невербальные средства делового общения	66
Тема 6. Деловой протокол	81
Тема 7. Международный деловой этикет и дипломатический протокол: национальные особенности общения	95
Тема 8. Внешний облик и манеры поведения делового человека	102
Тема 9. Технологии формирования культуры делового человека: отечественный и зарубежный опыт	110
Список рекомендуемой литературы	121

## Тема 1. Основные понятия этики деловых отношений

### Вопросы

1. Сущность и значение этики и морали
2. Нравственная культура общества и ее значение
3. Взаимосвязь понятий «мораль» и «поведение»
4. Профессиональная этика: происхождение, социальное назначение
5. Этика деловых отношений как вид профессиональной этики
6. Этика деловых отношений и корпоративная культура организации

**1. Сущность и значение этики и морали.** Многообразные отношения, в которые ежедневно вступает человек, общаясь с близкими, друзьями или коллегами по работе, входя в контакт со знакомыми и незнакомыми, с людьми своего круга и своей культуры или иных культур, оформляются и регулируются, регламентируются и программируются, контролируются и оцениваются с помощью различных социальных норм, вырабатываемых в процессе развития общества или его социальных групп. В их числе правовые и моральные, политические и религиозные, культурные, этнические и иные виды социальных норм.

С их помощью «задается» определенный, должный и ожидаемый тип поведения и его форма, соответствующий характер отношений и взаимодействия людей в социальной среде, формируются, поддерживаются и защищаются определенные и необходимые стандарты общения и поведения, обеспечивающие существование, воспроизводство и развитие данной социальной среды в определенных условиях.

Среди различных социальных регуляторов особая роль принадлежит моральным нормам, которые выполняют важнейшую функцию воздействия на поведение отдельной личности или социальной группы в целях согласования действий множества людей в соответствии с общесоциальными законами, осуществляя регулятивное воздействие на поведение людей во всех областях общественной жизни: в быту и профессиональной деятельности, в семейных, личных, внутригрупповых, межгрупповых, международных отношениях. «Особость» этой роли состоит в том, что в основании моральных норм всегда лежит идея человеколюбия, уважения и бережливого отношения к личности другого.

Идея человеколюбия составляет основу этических воззрений с древних времен и до наших дней. «Золотое правило нравственности» гласит: поступай по отношению к другим так, как ты хочешь, чтобы поступали по отношению к тебе.

Идея человечности как основы нравственного поведения заложена во всех религиях, ее выделяли многие исследователи проблем этики. Питирим Сорокин основал свою этическую концепцию на идее взаимопомощи, будучи уверенным, что человечество способно выжить и выйти на новый уровень нравственности только путем альтруистического облагораживания людей, культур и социальных институтов. Эта же идея положена в основу этической

концепции П. А. Кропоткина, который был убежден в том, что только путем взаимопомощи человечеству удастся выжить и выйти на новый уровень нравственного развития: «Всякий раз, когда в обществе чувствуется необходимость перестроить существующие отношения между людьми» – читаем в статье ученого «Справедливость и нравственность» – неизбежно начинается также оживленное обсуждение нравственных вопросов. И в самом деле, легкомысленно говорить о перестройке общественного строя, не задумываясь над пересмотром нравственных понятий».

Переломные моменты в жизни общества во все времена актуализировали интерес к моральным аспектам сторон жизнедеятельности. В условиях кардинальной ломки и изменения социально-политической системы и экономических отношений, незрелости нормативно-правовой базы, разрушения прежних идеалов и мучительных поисков новой парадигмы развития Российского государства соблюдение нравственных норм во всех сферах жизнедеятельности общества становится одним из важнейших гарантов его выживания и сохранения духовности, защиты от хаоса, вседозволенности и безответственности, разобщенности и конфронтации его граждан.

Обращение к нравственным аспектам поведения человека вызывает потребность в уточнении этимологии и границ понятий «этика», «мораль», «нравственность», «нравственная культура личности», «поведение».

Термин «этика» древнегреческого происхождения (греч. *ethika*). Слово «этика» явилось производным от *ethos*, означавшего первоначально местопребывание живых существ, позднее – образец, внутреннюю форму, привычку, нрав. В научный оборот это понятие ввел Аристотель (384 – 322 гг. до н. э.) для обозначения совокупности добродетелей, присущих совершенному человеку. Добродетелью философ называл «срединное состояние души, ограниченной отрезвляющей силой разума, уходящей от крайностей бытия, куда толкают его аффекты». В трактатах «Эвдемова этика» и «Никомахова этика» Аристотель исследует содержание таких добродетелей, как мужество, самообладание, умеренность, щедрость, благородство, благоразумие, величавость, честолюбие, кротость, правдивость, скромность, дружелюбие, любознательность, справедливость, дружба. Быть достойным человеком, утверждал философ, значит, обладать добродетелями.

Понятие «этика» используется Аристотелем и для обозначения той области знаний, которая исследует эти добродетели. Цель науки этики, по мнению философа, научить человека, как стать добродетельным, а значит, ограничить стихию эгоистических потребностей и направить свою деятельность на общественное благо.

Термин «мораль» появился как латинский аналог древнегреческого слова «этика» (лат. *moralitas* от *moralis* – относящийся к нраву, характеру, складу души, привычкам). Этимологически эти понятия совпадают. Цицерон (106 – 43 гг. до н. э.), опираясь на учение Аристотеля, называл этику «моральной философией» или «философией моралис».

Самобытный русский термин «нравственность» (по В. И. Далю, нрав – одно из двух основных свойств духа человека) появился в русских словарях лишь в конце XVIII в. как эквивалент древнегреческого термина «этика» и латинского «мораль», совпадая с ними и по этимологическому содержанию, и по происхождению. В русском словаре Ф. П. Поликарпова-Орлова 1704 г. мы находим слово «нрав», но еще отсутствуют прилагательное «нравственный» и существительное «нравственность». Прилагательное «нравственный» появилось впервые в словаре И. Нордстета в 1780 г. В форме существительного это слово впервые было включено в Академический словарь русского языка только в издании 1793 г.

В процессе развития европейской культурной традиции и научной мысли эти понятия то отождествлялись, то разводились, отражая различные подходы к их осмыслению. Одни ученые рассматривали мораль преимущественно в ее идеальных проявлениях как форму человеческого сознания, оставляя за нравственностью область практического поведения в формах обычаев, нравов и поступков. Другие отличали мораль как средство регуляции поведения посредством строго фиксированных норм, социального контроля и моральных санкций от нравственности как сферы нравственной свободы личности, внутреннего самопринуждения, побуждающего творить добро. Гегель представлял право, мораль и нравственность в качестве трех последовательных ступеней в развитии «объективного духа». Э. Кант рассматривал мораль исключительно в границах феноменологии сознания.

Противоположной позиции придерживалась марксистская этика, рассматривавшая мораль как продукт реальной жизнедеятельности людей, их практического поведения в конкретных условиях общественной жизни.

Не выработано единых позиций и в современной мировой науке. Наиболее широко эти термины используются в качестве синонимов, исходя из их этимологии.

*Понятие этики как науки, объектом которой являются мораль, нравственность, складывалось исторически. Сегодня под этикой в широком смысле слова мы понимаем философскую науку, объектом изучения которой является мораль как особый феномен человеческого бытия, как форма общественного сознания и «осознания общественно необходимого типа поведения, реализуемая людьми в свободных действиях с опорой на личные убеждения и общественное мнение», как одна из важнейших сторон жизнедеятельности человека, специфическое явление общественной жизни, некое основание, из которого произрастают все остальные проявления культуры, духовной жизни людей; нормативную дисциплину, которая систематизирует и формулирует моральные требования, стихийно складывающиеся в нравственном сознании общества.*

**2. Нравственная культура общества и ее значение.** Представляя собой совокупность принципов, норм и правил поведения, установленных в обществе или отдельной социальной группе, мораль включает как область морального

сознания, то есть *должное* в виде заповедей, системы идеалов, принципов, категорий, нравственных позиций, так и реальные нравственные отношения людей, то есть *сущее*, проявляющее себя в формах конкретных поступков, реального индивидуального поведения и деятельности человека и его отношений с другими людьми.

По соотношению *должной* и *сущей* морали в каждом конкретном обществе или социальной группе можно диагностировать состояние его (ее) нравственного здоровья. Поэтому главной проблемой современной этической науки является проблема выявления соотношения *сущего* и *должного*, идеальных норм и фактических нравов, абстрактной моральной личности и конкретных индивидов, принадлежащих данному времени, данной культуре, данному народу.

Степень освоения личностью морального опыта общества, ее способность органично и последовательно осуществлять в своих поступках, поведении, взаимоотношениях с другими людьми принятые и одобряемые этим обществом ценности, принципы и нормы определяет уровень ее нравственной культуры.

Нравственная культура личности есть мера ее духовной и профессиональной зрелости, основной элемент и составная часть ее духовной культуры как исторически обусловленной и целостной совокупности жизненных стандартов, ценностей, идей, знаний. Духовность человека проявляется через его внутренние установки, в его внешнем облике и поведении, поэтому «чем гармоничнее структура личности, чем очевиднее уровень целостности внутреннего мира человека, тем успешнее процесс общения между людьми на всех уровнях социального взаимодействия».

В зависимости от избранного научного подхода нравственная культура определяется как:

- *тип нравственного сознания и нравственной деятельности, ориентированный на формирование человеческих отношений в определенном направлении; «уровень реального усвоения личностью (социальными группами) прогрессивных принципов, норм и идеалов морали, правил этикета, принятых в обществе, и их практическая реализация во взаимоотношениях между индивидами» (социологический подход);*
- *особый срез познания общественной жизни, познавательная деятельность, направленная на постижение закономерностей развития человеческих отношений (гносеологический подход);*
- *реализация принципа связи между нравственными ценностями и процессом их освоения (аксиологический подход);*
- *внутренне согласованная система нравственных качеств личности (психологический подход).*

В общей форме нравственную культуру личности можно определить как стереотип отношений и поведения, ориентированных на высокие моральные ценности; как систему коллективно разделяемых смыслов, символов, ценностей, убеждений, образцов и норм поведения общества в целом или

присущих определенной группе людей. Ее структуру составляют тесно взаимосвязанные компоненты:

- *культура нравственного сознания*, включающая этическое знание, умение им пользоваться в условиях морального выбора, способность предвидеть возможные последствия своих действий и нести за них ответственность; уровень этического образования, содержание нравственной мотивации;
- *культура нравственных чувств*, выражающаяся в способности человека к эмпатии, сопереживанию, «моральному резонансу», в основе которого лежит идея человеколюбия;
- *культура поведения*, отражающая степень реализации в моральной практике освоенного личностью этического знания, превращения его в повседневную норму поступка, а также уровень освоения правил этикета, регламентирующих форму и манеры поведения личности. Культура поведения проявляется в единстве мотива и поступка, слова и дела, активной жизненной позиции, реализуемой в линии поведения, поступках и действиях, внешней культуре, культуре общения, деловом этикете.

Процесс формирования личности осуществляется как непрерывный процесс самосовершенствования, усвоения нравственных норм, их все более глубокого осмысления, эмоциональной интериоризации, развития нравственной самооценки, нравственных качеств, их превращения во внутренние регуляторы поведения.

Однако этого недостаточно: требования к профессионализму предполагают не только обретение этических знаний, но и формирование на их основе таких необходимых отношений, установок, профессионализма, свойств и необходимых качеств личности, которые обеспечивают возможность творчески и сознательно выполнять свои профессиональные обязанности, активно участвуя в создании и поддержании нормального морально-психологического климата в организации, «комфортизации человеческих отношений в трудовых коллективах».

**3. Взаимосвязь понятий «мораль» и «поведение».** Определение понятия нравственной культуры дает представление о глубинной, органической взаимосвязи понятий «мораль» и «поведение».

Требования к содержанию и уровню нравственной культуры работника современной организации определяются объемом и содержанием его функциональных обязанностей, одним из условий успешного выполнения которых является сформированное нормативное сознание, наличие глубоких этических знаний, убежденность в необходимости повышать уровень этичности, постоянное развитие не только профессиональных, но и личностных качеств.

Нормативное сознание представляет собой осознание социальных норм, в том числе моральных, как непреложных требований, стандартов деятельности, эталонов оценки, следование которым является необходимым условием включения индивидов в социальные общности и одобрения их поведения;

признание необходимости подчинения нормативным предписаниям, формулируемым в правовых, моральных нормах и правилах этикета в форме поведений и запретов, их активное освоение.

Культура нравственного сознания работника как важнейший компонент его нравственной культуры включает *уровень* реального обладания этическими знаниями об объективных нравственных ценностях, установках, нормах; *степень усвоения* основных принципов и норм морали, правил поведения, понимания взаимосвязи нравственной свободы личности и ее гражданского и профессионального долга, осознания своих прав, обязанностей и моральной ответственности за свои поступки и действия; *умение* пользоваться полученными знаниями, осознанно и убежденно применяя их к конкретным ситуациям, реализуя нравственные требования в повседневной деятельности и взаимоотношениях с окружающими; *готовность* к постоянному самосовершенствованию в процессе усвоения достижений нравственной культуры, воспитания, этического просвещения и саморазвития.

Этические знания формируются на базе усвоения требований, касающихся моральных аспектов профессиональной деятельности. Эти требования формулируются в виде этических кодексов, кодексов чести, правил служебного поведения.

Эмпирические исследования роли этических кодексов в формировании нравственных стандартов поведения в организациях, проводимые зарубежными учеными, свидетельствуют, что подобные этические кодексы, составляющие «моральное кредо» организации, оказывают значительное влияние на мораль ее работников и их представление о допустимом поведении. Этим объясняется широкое распространение практики создания этических кодексов в сфере мирового бизнеса. В 70-х гг. прошлого века подобные нормативные акты имели около 90 % компаний США, насчитывающих свыше 500 работников, и 45 % более мелких фирм. В настоящее время почти все крупные корпорации (97 %) и половина мелких фирм США имеют свои этические кодексы, причем инициаторами и разработчиками в основном являются представители высшего управленческого персонала компаний.

Знаменем времени можно назвать тот факт, что одной из ключевых идей корпоративных, профессиональных, национальных и международных кодексов в сфере бизнеса постепенно становится идея социальной ответственности, причем управленческое самосознание персональной ответственности зависит от понимания личностью социальных последствий своих действий и поступков, ее волевого отношения к ним (вина), что согласуется с утверждаемым в современной науке управления «расширенным принципом вменяемости», согласно которому моральную ответственность следует нести не только за преднамеренные действия, но также за отдельные непредусмотренные результаты деятельности в тех случаях, когда о возможности негативных последствий либо следовало, либо можно было знать».

Теория менеджмента указывает на возрастающую значимость моральных ценностей в современном мире, полагая, что этическая культура формирует у

сотрудников чувство причастности к деятельности организации, а через нее – ощущение своего места в обществе, дополняя должностные регламентации и расширяя микрокомпетенцию работника; что этические нормы и правила служебного поведения, выработанные и принятые в организации, расширяют представления сотрудника о моральности поведения, создают оценочные ориентиры и определяют позицию работника.

Направленность на более полное и эффективное использование личностного и нравственного потенциала персонала организации, формирование и постоянное обогащение знаний и качеств, необходимых для эффективного исполнения должностных обязанностей, составляет сегодня одну из сущностных сторон современной стратегии управления персоналом.

Моральные знания, убеждения и установки, умения и навыки, готовность следовать принятым требованиям, определяющие степень соответствия поступков человека интересам и требованиям общества и своей организации, реализуются в повседневной деятельности и поведении людей, регуляция которых осуществляется посредством правовых и моральных норм, а также правил общепринятого и делового этикета.

#### **4. Профессиональная этика: происхождение, социальное назначение.**

Исторически в процессе усложнения видов труда, дифференциации и интеграции наук и формирования новых областей знания в обществе, помимо общей морали, вырабатывались особые требования к представителям разных профессий или сфер деятельности, касающиеся оценки данной трудовой деятельности с точки зрения интересов общества, отношения человека к своему труду, взаимоотношений людей внутри профессиональной группы, с другими трудовыми коллективами и обществом в целом.

Достоинство и социальная цена той или иной профессии в конечном счете определяются тем, насколько глубоко осознают люди, занимающиеся определенным видом профессиональной деятельности, моральную ответственность перед обществом и другими людьми за социальные последствия своих действий и поведения, насколько безукоризненно выполняют они свой профессиональный долг и насколько последовательно и четко воплощаются в этом виде деятельности общие требования нравственности. Любая профессиональная деятельность накладывает определенные не только профессиональные, но и моральные обязательства.

Потребность общества защитить себя от возможных нежелательных последствий той или иной профессиональной деятельности порождает необходимость в формулировании и нормативном закреплении общественных требований к нравственному смыслу и социальному назначению этой деятельности. Эти требования составляют сущность профессиональной этики того или иного вида деятельности. «В любом обществе функция этической системы – поддерживать жизнь этого общества».

Социальная цена разных видов человеческой деятельности неодинакова. Именно она, прежде всего, определяет необходимость выработки и содержание

конкретных моральных требований к людям, осуществляющим ту или иную профессиональную деятельность.

В науке представлены разные подходы к определению понятия «профессиональная этика». Нередко оно сводится к понятию «этический кодекс» как совокупности моральных норм, «определяющих отношение человека к своему профессиональному долгу, а посредством его к людям, с которыми он связан в силу характера своей профессии и, в конечном счете, к обществу в целом».

Этический словарь также определяет профессиональную этику как кодексы поведения, предписывающие определенный тип нравственных взаимоотношений людей, которые представляются оптимальными с точки зрения выполнения ими своей профессиональной деятельности; как способы обоснования данных кодексов, социально-философское истолкование гуманистического назначения данной профессии, ее этоса.

В других источниках профессиональная этика интерпретируется как «отражение нравственного сознания, взаимоотношений и поведения людей, которые обусловлены спецификой профессиональной деятельности».

*Профессиональная этика – это прежде всего наука, предметом которой является профессиональная мораль как один из срезов общественной нравственности, то есть особенности нравственного сознания и поведения людей определенного вида профессии, которые обусловлены их профессиональной принадлежностью; это нормативная дисциплина, в которой систематизируются и формулируются складывающиеся в моральном сознании общества требования к нравственному смыслу деятельности профессионала; ее стержень составляет свод норм и правил профессиональной морали, то есть моральный кодекс.*

Таким образом, в современной научной литературе понятие профессиональной этики используется в двух значениях:

- 1) как наука об особенностях сознания и поведения людей определенной профессии, которые объясняются их профессиональной принадлежностью, о нравственных аспектах труда профессионала;
- 2) как свод норм и правил профессиональной морали, то есть этический кодекс.

Каждый вид профессиональной этики имеет свою историю, неотделимую от истории профессии. Одни виды профессиональной этики формировались тысячелетия назад (врачебная, педагогическая), «возраст» других исчисляется десятилетиями (управленческая, этика бизнеса), третьи только формируются на наших глазах (биоэтика, фармацевтическая, компьютерная). При смене эпох, формаций, социально-политических сдвигах роль профессиональной этики возрастает, так как в условиях роста социальной напряженности, ослабления и даже утраты простых нравственных заповедей она своей определенностью способствует упорядочению нравственной жизни людей, регуляции их отношений.

Формирование профессиональной этики – всегда живой, динамичный процесс. На ее становление оказывают влияние многие факторы: растущий

динамизм социальных перемен; достижения научно-технического прогресса; появление новых профессий; уровень демократии и гласности, свободы выбора; рост воздействия средств массовой информации на жизнь общества и его структур; внедрение в жизнь общества электронной техники, возрастание человеческого фактора во всех сферах человеческой жизнедеятельности и др.

Виды профессиональной этики объединяют общая нравственная основа в виде требований общественной морали; идея профессионального долга и ответственности как центральных понятий профессиональной морали; отношение к своему труду, другим участникам трудового процесса, другим коллективам как субъектам общения, к обществу в целом.

Вместе с тем различные виды профессиональной деятельности, в силу их разной социальной цены и особого характера субъектно-субъектных отношений, присущих профессиям, в которых объектом профессиональной деятельности выступает человек, отличаются друг от друга не только переакцентировкой основных моральных ценностей, но иногда и их содержанием. Если для врача главное – здоровье человека, для юриста – презумпция его невиновности, то для военного – защита Родины с оружием в руках, даже ценой своей жизни. Бескорыстный поиск и отстаивание истины как основа профессиональной этики ученого вступает в противоречие, например, с этикой адвоката, для которого главное – защита обвиняемого. Требование правдивости как важнейший этический принцип журналистской этики не может быть применим к врачебной этике, ведущим постулатом которой со времен Гиппократов является сохранение врачебной тайны, обеспечивающее реализацию принципа «Не навреди!».

Расстановка акцентов в структуре этических требований в профессиональной этике может быть продиктована и происходящими изменениями внешней среды. Дополнительные нормы могут рождаться, когда задачи профессиональной деятельности требуют отхода от общих нравственных принципов или ранее установленных принципов профессиональной этики. Появление специфических норм поведения в отдельных видах профессиональной этики может быть обусловлено особенностями взаимоотношений профессиональной группы с внешней средой и внутри нее, а также целями, характером и возможными социальными последствиями данной профессиональной деятельности. Так, принципы врачебной, адвокатской или банковской тайны, журналистский принцип тайны конфиденциальной информации вступают в противоречие с принципом объективности и правдивости как одним из важнейших требований общественной морали.

Виды профессиональной этики могут различаться способами сцепления норм и ценностей между собой или с другими регулятивными средствами. Например, в военных уставах и присягах моральные и правовые нормы тесно переплетены, составляя единое целое. В Федеральном законе от 24 июля 2004 г. «О государственной гражданской службе Российской Федерации» этические

принципы в форме требований к служебному поведению государственных гражданских служащих органично вплетены в ткань законодательного акта.

Различия видов профессиональной этики могут быть обусловлены особенностями характера профессионально-нравственных отношений в конкретном виде профессиональной деятельности (межличностные отношения у врача, анонимные – у ученого, те и другие одновременно – у журналиста); степенью внутренней противоречивости между интересом развития профессии (например, науки) и возможными социальными последствиями этой профессиональной деятельности (социальной ценой научных открытий).

Анализ различных видов профессиональной этики (в том числе и формирующихся в наше время) позволяет сделать вывод, что их появление и развитие является объективным процессом, как реакция общества на изменяющиеся условия, процессы и результаты (возможные последствия) той или иной профессиональной деятельности.

Профессиональная мораль, составляющая объект научной дисциплины – профессиональной этики, – представляет собой срез общественной нравственности и копирует ее структуру, включающую:

- *нравственные требования, предъявляемые обществом;*
- *систему моральных ценностей, относящихся к работе;*
- *поведение человека при исполнении своих профессиональных обязанностей;*
- *нравы профессиональной среды, то есть сознание, объективированное в поступках и социальных отношениях;*
- *систему нравственных оценок человека его коллегами;*
- *систему нравственных оценок данной профессиональной деятельности обществом.*

Таким образом, профессиональная мораль существует в формах:

- *общественного сознания, закрепляясь в виде принципов и норм, выражающих требования общества к нравственному смыслу данной профессиональной деятельности;*
- *индивидуального сознания, интериоризирующего общественные требования в формы личностных норм;*
- *группового сознания в виде системы корпоративных ценностей, норм и стереотипов;*
- *реального бытия, то есть в конкретных поступках и отношениях людей в процессе профессиональной деятельности и во взаимоотношениях с внешней средой.*

Как форма общественного сознания, профессиональная мораль выступает решающим условием реализации гуманистического предназначения профессиональной деятельности, гарантом ее социальной полезности и безопасности для общества. Известный русский юрист А. Ф. Кони писал: «Служение только тогда будет полезно, когда в него будет внесена строгая нравственная дисциплина, когда интерес общества и человеческое достоинство личности будут ограждаться с одинаковой чуткостью и усердием».

Центральными понятиями в профессиональной морали являются долг и вытекающая из него ответственность. Нормы профессиональной этики определяют общественно необходимые и приемлемые варианты поведения профессионала, поэтому идея профессионального долга приобретает общесоциальное значение.

Как форма индивидуального сознания, профессиональная мораль существует в виде взглядов, убеждений, моральных чувств и потребностей, которые находят внешнее выражение в конкретных актах поведения человека в профессиональной среде, в его отношении к коллегам, к труду, к обществу и природе.

Взгляды – это знания о тех требованиях, которые общество предъявляет к данной профессии. Но добровольное следование этим взглядам предполагает их превращение в личные убеждения, то есть осознанную потребность личности, побуждающую ее действовать в соответствии со своими взглядами. Образуя упорядоченную систему взглядов, совокупность убеждений, выступает как мировоззрение человека, некая установочная модель, обеспечивающая заданный тип поведения.

Одного лишь знания идеалов, принципов и норм поведения недостаточно, чтобы человек им следовал. Только став предметом устойчивых чувств, эти знания становятся реальными побуждениями к деятельности. Поэтому необходимым условием развития человека как личности является формирование его чувств – одной из основных форм переживания человеком своего устойчивого отношения к предметам и явлениям действительности.

Источником активности, побуждающей человека к деятельности, выступают потребности как такие состояния личности, благодаря которым осуществляется регулирование поведения, определяется направленность мышления, чувств и воли человека.

**5. Этика деловых отношений как вид профессиональной этики.** В какой бы сфере профессиональной деятельности ни работал человек, он всегда вступает при исполнении своих профессиональных, служебных функций в определенные – деловые, служебные – отношения, будь то отношения с руководителем или подчиненными, с коллегами по работе или представителями других организаций или с гражданами. Взаимодействие человека с другими людьми на основе и по поводу определенного вида деятельности является необходимой частью человеческой жизни, важнейшим видом отношений с другими людьми, где предметом общения всегда является дело, а регулятором – этические нормы и правила поведения.

Эти нормы и правила составляют содержание *этики деловых отношений как совокупности принципов, норм, правил и представлений, которые регулируют поведение и отношения людей в процессе их совместной деятельности*, включая «этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом; моральные принципы членов организации, то есть профессиональную мораль; моральный климат в организации; образцы

морального поведения; нормы делового этикета как ритуализированные формы поведения».

К сожалению, в российской специальной литературе пока еще не утвердилась единая точка зрения на содержание и границы понятия «этика деловых отношений». Используя различные термины («деловая этика», «этика корпоративных отношений», «этика делового общения», «этика бизнеса»), авторы, как правило, исследуют один и тот же предмет, а именно моральные основы деловых отношений, в которые вступают люди в профессиональной среде по поводу исполнения трудовых функций.

Одни авторы включают в область активного исследования и практического применения такие вопросы: нормы и правила построения взаимоотношений в деловой сфере; правила, рекомендации и оптимальные алгоритмы поведения и общения в конкретных деловых ситуациях: переговорах, конструктивной критике, телефонных переговорах, в конфликтных ситуациях, деловой этикет и т. п.», то есть фактически сводят понятие этики деловых отношений к деловому этикету.

Другие авторы, напротив, выводят из сферы исследования этики деловых отношений как научной дисциплины вопросы регулирования внешних проявлений взаимодействия и поведения людей в коллективе, рассматривая ее как «происходящий либо до, либо после принятия решений процесс оценки решений на основе соотнесения их с моральными стандартами, присущими культуре данного общества».

Не сложилось единого мнения и в отношении объекта этики деловых отношений как научной дисциплины. Одни авторы (и таких большинство) ограничивают его лишь сферой бизнеса, рассматривая этику деловых отношений как прикладную науку, «которая изучает факторы формирования и проявление в деловой сфере неких моральных критериев, норм, нравственных параметров в отношениях между производителями и потребителями, служащими и руководством компаний, торговцами и покупателями, компаниями и государством, компаниями и обществом», как будто в других областях человеческой деятельности люди не вступают в деловые отношения как «отношения, устанавливающиеся в процессе совместной деятельности в деловой сфере». Вопрос в том, как понимать термин «дело». По Словарю русского языка С. И. Ожегова, дело – это работа, занятие, деятельность, круг ведения, специальность, круг знания. Из этого определения следует, что деловая сфера, в широком смысле, включает все сферы человеческой деятельности, где люди заняты совместным трудом, выполняя общее дело (и в бизнесе, и в сфере государственного управления, и в сфере обслуживания), предписанную их функциями работу, вступают в деловые отношения как по вертикали (с руководителем, начальником), так и по горизонтали (с коллегами, сотрудниками, партнерами, клиентами), как в рамках своей организации, так и с внешней средой – с другими организациями, инвесторами, поставщиками, отдельными гражданами и обществом в целом. Эти отношения регулируются выработанными в обществе, организации или в отдельной социальной группе

определенными этическими регуляторами в виде моральных норм и правил делового этикета, которые и составляют содержание этики деловых отношений.

Как специфическая наука, изучающая этические аспекты взаимоотношений людей в деловой среде, этика деловых отношений имеет свой объект, предмет, цели и задачи.

*Объектом* исследования науки этики деловых отношений являются организации (как государственные, так и негосударственные) и их работники, вступающие в деловые отношения по поводу исполнения своих профессиональных обязанностей, а также моральные отношения между людьми, связанными любым делом (например, потребитель любых услуг в сфере обслуживания и те, кто обеспечивают эти услуги).

*Предмет* науки этики деловых отношений составляет этический аспект профессиональной деятельности организаций и их работников, а также отдельных людей, вступающих в деловые отношения между собой и с внешней средой в связи с выполнением своих функций.

*Цель* этики деловых отношений как научной дисциплины на основе научного анализа характера и содержания этих взаимодействий:

- оценить нравственный смысл деятельности, вытекающий из миссии данной организации;
- определить уровень нравственного сознания и культуры поведения сторон деловых отношений или персонала организации;
- выявить состояние морально-психологического климата ее коллектива;
- выработать конкретные предложения, касающиеся гармонизации взаимоотношений организации с обществом, гражданами, государством, своими работниками, улучшения морально-психологического климата в коллективе, уточнения правил поведения и этического развития каждого работника.

Профессиональная мораль в сфере деловых отношений выступает в форме:

- *общественного сознания* в виде общих моральных принципов, определяющих социальную цену данной профессиональной деятельности с точки зрения интересов и безопасности общества и составляющих содержание кодексов профессиональной этики;
- ожидаемое и желаемое поведение каждого работника, исходя из содержания миссии и корпоративных ценностей организации;
- *группового сознания*, формируемого под влиянием ближайшего окружения, тех референтных групп, членом которых работник себя ощущает, испытывая на себе регулирующее действие вырабатываемых этими группами моральных норм;
- *личностного сознания*, сформированного на основе усвоенных и добровольно воспринятых к действию норм общественной и профессиональной морали;
- *реальных поступков*, воспринимаемого другими поведения, регулируемого правилами делового этикета.

Таким образом, этику деловых отношений можно определить как:

- 1) вид профессиональной этики, регулирующей отношения в деловой (государственной и негосударственной) сфере;
- 2) прикладную науку, предметом которой является профессиональная мораль организаций и их работников, вступающих в деловые отношения между собой и с внешней средой в процессе профессиональной деятельности;
- 3) систему универсальных и специфических нравственных ценностей, принципов, норм и правил, регулирующих поведение людей в процессе исполнения профессиональной деятельности и их взаимодействия между собой и с внешней средой.

**6. Этика деловых отношений и корпоративная культура организаций.** Нравственный аспект взаимодействия людей в коллективе целесообразно проследить через подход к этике деловых отношений как элементу системной модели корпоративной культуры организации.

Понятие «корпоративная культура» в научной литературе пока не нашло единого толкования. Российские авторы нередко используют его в качестве синонима понятия «организационная культура». Более точным представляется толкование данного термина как системы материальных и духовных ценностей, присущих конкретной организации, отражающих ее индивидуальность и проявляющихся в поведении ее членов, их взаимодействии между собой и с внешней средой, а также в их восприятии себя и окружающего мира. В таком понимании термин «корпоративная культура» приобретает самостоятельное значение как характеристика высшего этапа организационной культуры, отражающего содержание постиндустриального общества, основанного на идеях социальной ответственности, солидарности, сотрудничества, социального партнерства, «общей судьбы» – идеях, к которым приходит деловой мир, преодолев болезни «дикого капитализма» и осознав свое место «в одной лодке», свою причастность к общим проблемам своего региона, страны и мира и ответственность за их решение.

Системная модель корпоративной культуры в таком понимании предполагает декларацию миссии, или морального кредо организации, создание ее фирменного стиля и корпоративного духа как духовно-эмоционального фона жизнедеятельности организации, выбор стиля руководства, определение содержания мотивации и стимулирования работников, формирование корпоративной этики и на этой основе выработку принципов, правил и предписаний этики деловых отношений.

Миссия организации – это концепция ее жизнедеятельности, основа корпоративных идей, ценностей, убеждений, составляющих содержание корпоративной идеологии и выражающих степень полезности ее деятельности и социальной ответственности. Четко сформулированная миссия организации позволяет понять, к чему она стремится, какие ценности лежат в основе ее деятельности, насколько можно ей доверять, какой стиль поведения ее

работников поощряется в этой организации и насколько он отвечает ожиданиям общественности.

Миссия организации может быть выражена в ее названии, девизе-слогане (например, хрестоматийный «Думай» у Microsoft или «Мы, конечно, номер два, но мы стараемся сильнее...» у американской компании по прокату автомобилей AVIS), ведущем принципе (например, принцип общественного служения в государственной гражданской службе), корпоративной символике (графическом символе-логотипе, уникальном фирменном стиле, сочетании цветов, униформе). «Дух идеи, которая создала «Тойоту» – так называется брошюра, которую вручают каждому новому работнику автомобильного концерна «Тойота». Эта брошюра представляет собой обоснование миссии этой организации, ее моральный кодекс.

Одной из важнейших целей организации является формирование ее корпоративного духа как основного управленческого инструмента, который вооружает весь персонал единой системой ценностей и мотиваций и обеспечивает позиционирование организации во внешней среде.

Являя собой совокупность идей, ценностей, мотивов, стремлений, ожиданий, которые управляют поведением работников и создают духовно-эмоциональный фон жизнедеятельности организации, ее морально-психологический климат, корпоративный дух организации определяет имидж организации в глазах ее персонала и общественности, самооценку каждого работника и оценку значимости его вклада в общее дело, формируя чувство корпоративного патриотизма и лояльность.

Система ценностей, лежащих в основе корпоративной культуры организации, способствует достижению целей корпоративной культуры – обеспечению единства организационной среды путем интеграции членов организации; воспитанию у сотрудников чувства законной гордости за свою компанию; успешному развитию бизнеса за счет соблюдения высоких стандартов или создания качественной продукции; адаптации корпорации как единого организма к окружающей среде; созданию высокой репутации предприятия на рынке; получению максимальной отдачи от человеческого капитала компании. Она задает каждому ее работнику ориентиры его поведения, образуя фундамент этики должных деловых отношений, основные принципы которой документируются в виде кодексов, при помощи которых организация стремится создать себе определенный имидж в глазах внешнего мира, оправдывающий цели ее деятельности.

Существуют в организациях и неписанные кодексы поведения, которые могут уточнять предписанные нормы, но могут и вступать с ними в противоречие (например, неписаное правило для рядовых работников уходить с работы только после отбытия начальства или разрешение на неофициальную форму одежды по определенным дням).

Реальная картина состояния нравственности ее персонала, уровня его этического развития, характера взаимоотношений в коллективе и состояния его морально-психологического климата, однако, не всегда отражает содержание

формально заявленных ценностей. Задачей этики деловых отношений как науки и является на основе анализа декларируемой миссии и ценностей организации и сопоставления их с реальными поступками и действиями руководителей и работников дать оценку уровня этичности этой организации.

## **Тема 2. Нравственный аспект деловых отношений**

### *Вопросы*

1. Моральные регуляторы человеческих отношений
2. Этические проблемы в сфере бизнеса
3. Моральный аспект деловых отношений в сфере бизнеса: макроуровень
4. Моральный аспект деловых отношений в бизнесе: микроуровень
5. Кодексы этики бизнеса
6. Этическая основа деловых отношений в государственных органах

**1. Моральные регуляторы человеческих отношений.** В процессе поступательного развития человечества каждое общество в его конкретно-историческом своеобразии вырабатывает этические нормы, призванные регулировать всю гамму возникающих в нем моральных отношений. По принадлежности к носителям ценностей выделяют всеобщие, общественные, групповые и личностные нормы.

*Всеобщие моральные нормы* выражают общечеловеческие нравственные требования общежития, основываясь на признании абсолютной ценности человеческой жизни. Как показывает история развития человечества, «общечеловеческая мораль принадлежит к числу основных сущностных достижений человеческой цивилизации и сама является важнейшей социальной ценностью».

Одно из древнейших нормативных требований, выражающее общечеловеческое содержание нравственности, а с конца XVIII в. утвердившееся как «золотое правило нравственности», гласит: «Поступай по отношению к другим так, как ты хотел бы, чтобы они поступали по отношению к тебе». Это правило прочно вошло в общественное сознание последующих эпох, включая и современную, найдя отражение в учении Конфуция, в древнеиндийском эпосе «Махабхарата» и в «Одиссее» Гомера, в Библии и других религиозных учениях, в средневеково-христианской этике и философии Нового времени. Это правило включено сегодня в Международный кодекс медицинской этики и деонтологии и даже в Международный кодекс бизнеса.

Особенно остро мы испытываем потребность в реализации «золотого правила нравственности» в наши дни, когда общество захлестнули эгоизм и разобщенность, а понятие альтруизма, кажется, необратимо уходит в прошлое. «Тысячелетия назад, – отметил А. Д. Сахаров в нобелевской лекции, – человеческие племена проходили суровый отбор на выживаемость, и в этой борьбе было важно не только умение владеть дубинкой, но и способность к альтруистической взаимопомощи членов племени. Сегодня все человечество в целом держит подобный же экзамен».

Сегодня осознание приоритета общечеловеческих ценностей приходит вместе с возникновением и острой необходимостью разрешения глобальных проблем в форме опасностей планетарного характера.

Достижения научно-технического прогресса актуализировали проблему моральной ответственности перед человечеством за возможные социальные последствия их внедрения и использования, за безнравственные, некомпетентно принимаемые политические и управленческие решения, которые могут нести в себе угрозу здоровью, благополучию и даже жизни целых регионов, стран, материков и человечества в целом. «Человек впервые реально понял, что он житель планеты и может – должен мыслить и действовать в новом аспекте, не только в аспекте отдельной личности, семьи или рода, государств или их союзов, но и в планетарном аспекте».

Возрастающее загрязнение среды и истощение важнейших ресурсов жизнеобеспечения несут в себе угрозу экологической катастрофы, и за этим также стоят непродуманные, а то и преступные решения должностных лиц, способные нанести невосполнимый вред жизни и здоровью людей.

Развитие технических средств передачи информации, позволяющее манипулировать массовым сознанием, формировать интересы, вкусы, образ жизни и даже мировоззрение практически неограниченной аудитории радиослушателей, телезрителей, пользователей сети интернет и других новейших технических средств, свидетельствует не только о растущем процессе интернационализации современной жизни, но и о формировании в русле этого процесса новых представлений о роли морали в жизни человека, общества, всего человечества.

Осмысление глобальных проблем человечества на Западе оформилось в доктрину «нового планетарного миропорядка», разработанную членами Римского клуба – крупного международного теоретического центра исследований и выработки рекомендаций по решению стоящих перед человечеством проблем. Важнейшей среди этих проблем названа гуманистическая переориентация человечества на принципах социальной справедливости, ответственности и гуманизма, основанная на изменении привычек, нравов, поведения людей, воспитании каждым человеком в себе способности к взаимопониманию, сочувствию и солидарности, к дружбе, уважению достоинства других людей независимо от их социального статуса, убеждений, места проживания и т. д. «Вопрос сводится к тому, как убедить людей в различных уголках мира, – писал бывший президент Римского клуба А. Печчеи, – что именно в усовершенствовании их человеческих качеств лежит ключ к решению проблем...»

Общечеловеческие ценности составляют фундамент морали каждого общества. Стихийно складывающиеся на их основе в общественном сознании, формируемые в практике массового поведения, в процессе взаимодействия людей *нормы общественной морали* служат средством организации общежития их членов, оформления, упорядочивания, регулирования, оценивания отношений, взаимодействия и поведения людей.

Вербализуясь в форме заповедей, правил, общественные нормы обращают свои требования ко всем членам данного общества, регулируют поведение человека во всех сферах общественной жизни, поддерживая и санкционируя в общей форме определенные общественные устои, строй жизни, общение. Их регулирующее действие повседневно обеспечивается, с одной стороны, силой массовых привычек, требований и оценок общественного мнения, с другой – велениями «внутреннего голоса» индивида, основанного на его личном убеждении.

В процессе первичной социализации и последующего расширения социального опыта человек включается в различные социальные группы, в том числе профессиональные, составляющие его ближайшую социальную среду, обеспечивающую условия для проявления личности, развертывания ее поведения, формирования социально значимых качеств.

В процессе своей профессиональной деятельности человек включается в сложную систему формальных и неформальных отношений, становится членом предписанных и самовозникающих групп. Каждая из них вырабатывает свою собственную систему ценностей и *групповых норм*, между которыми всегда существует большая или меньшая степень несоответствия, а подчас и противоречивости.

Отношения «человек – человек», «человек – группа», по мнению зарубежных ученых, являются ведущими в организации. Они строятся на основе межличностной избирательности индивидуальных взаимных привязанностей и общих интересов. В такой организации образуются неформальные ассоциации, коалиции работников, реализуя социальные потребности индивида в общении.

Главным регулятором внутриорганизационных отношений выступают принятые в группе нормы поведения, «шкала престижа». А чтобы они действовали, вырабатывается механизм социально-психологического контроля группы за каждым ее членом в виде позитивных санкций (удовлетворение потребности в признании, уважении, принадлежности) или негативных (осуждение, остракизм).

Групповые нормы представляют собой стандартизированные правила поведения, которые принимаются участниками группы как законные определения ожидаемых функций группы. Они обеспечивают включение индивида в группу, в процессы и механизмы группового взаимодействия, влияют на все виды поведения человека, даже и тогда, когда он становится членом другой группы. Подкрепляемые системой неформальных санкций, они являются одним из наиболее действенных механизмов социального контроля над личностью, средством внутригруппового сплочения, внутригрупповой солидарности, спаянности и взаимопонимания, направленного против центробежных тенденций, ведущих к разрушению общности. Этому способствует уже сам факт признания принадлежности к группе, общих групповых интересов, целей и ценностей, находящий отражение в сознании и

чувстве «мы». Это усиливает «моральную плотность» (Э. Дюркгейм) работников организации и чувство их групповой идентификации.

В морально здоровых коллективах групповые нормы, не игнорируя общечеловеческие ценности и не вступая в противоречие с требованиями общественной морали, играют положительную роль, поддерживая в своих членах чувство профессионального патриотизма, «командной сплоченности», социальной ответственности за свои действия и поступки, отвечающие требованиям профессиональной этики.

В группах с отклоняющимися целями, обслуживающих ведомственные или личные интересы своих членов, пренебрегающих интересами общества, государства и даже своей организации, действуют свои, «волчьи» моральные законы, давление которых на членов группы, подкрепляемое системой неформальных санкций, как известно, является одним из наиболее действенных механизмов социального контроля над личностью, понуждая ее совершать аномальные поступки, противоречащие разделяемым или признаваемым законными в обществе нормам, правилам, установкам, ценностям.

Такая группа способна подчинить человека, заставить его поступать вопреки своим убеждениям, но только в том случае, если пребывание в группе для человека более ценно, чем верность собственным принципам, или если отторжение от группы или уход из нее ставит под угрозу материальное благополучие, статус, здоровье или даже жизнь.

Занимая определенную позицию в обществе, социальной группе и выполняя ту или иную социальную роль, человек усваивает заданные и вырабатывает *личностные нормы*, предписывает себе личностную позицию и формы социального поведения, в которых осуществляется процесс его существования как личности. Личностные нормы выступают как интегративная характеристика субъективного мира человека, соотносятся с его представлением о себе, поэтому они не нуждаются в интериоризации, «усвоении». Следование личностным нормам укрепляет чувство самоуважения, высокую самооценку, уверенность в правильности своих действий и поступков. Отступление же от них сопряжено с чувством вины, самоосуждением и даже нарушением личности.

Поведение человека сложно детерминировано. Принадлежа к роду человеческому, он обязан согласовывать свои поступки с выработанными на протяжении человеческой истории общечеловеческими ценностями в виде всеобщих моральных норм. Его социальное поведение как члена общества регулируется общественными нормами, вырабатываемыми в нравственном сознании этого общества. Его поведение в организации в рамках исполнения профессиональных обязанностей определяется нормами корпоративной этики, этики деловых отношений, а также групповыми нормами в рамках тех ролей, которые ему приходится выполнять в процессе своей деятельности.

Новый работник приходит в организацию сформированной в процессе социализации личностью со своим нравственным багажом, его сознание и поведение отражают и воспроизводят особенности моральных устоев общества

и тех социальных групп, в которых проходило его духовное развитие, формирование установок и убеждений, определяющих его поведение и обуславливающих содержание его личностных норм.

Организация, в которую он приходит, представляет собой не монолитное образование, а сложную систему формальных и неформальных групп, отличающихся друг от друга не только механизмами формирования и функционирования, но и степенью и характером регламентации поведения каждого их члена. Если поведение работника в рамках «предписанной» формальной группы достаточно строго регулируется нормативными актами, то в рамках «самовозникающих» групп (а человек одновременно может быть членом 5-6 неформальных групп, образующихся в недрах формальной организации на основе общности предшествующего опыта, близости устоявшейся системы взглядов, дружеских или иных межличностных связей, совпадения или сближения интересов, взглядов, характеров и др.), действуют неформальные правила поведения, диктуемые коллективным интересом и потребностью самосохранения этих групп.

Совершая тот или иной поступок, осуществляя действие или принимая управленческое решение, человек за пределами правового поля регулирования каждый раз оказывается в ситуации морального выбора между должным и сущим – тем, что предписывают закон, этический кодекс, собственные убеждения, и тем, чего требует от него его организация, а также его ближайшее окружение – те неформальные группы, мера причастности к которым определяется тем, насколько он разделяет и принимает принятые в этой группе негласные правила поведения и взаимодействия. И хотя на результат этого выбора влияют многие факторы объективного характера, в конечном счете он обусловлен личной позицией человека, уровнем его духовной и нравственной зрелости. «Развитие человека детерминировано внешней средой, – писал Э. Фромм, – но последнее слово все же остается за ним: в каждый момент он делает выбор своей жизненной линии, взвешивает мотивы, одолевает негативные моменты в себе самом, и в этом непрерывном процессе он не только выявляется, но и формируется, обнаруживая способность к практически бесконечному развитию умственных задатков, знаний, трудовых привычек, этических и физических качеств, жизнестойкости, упорства и воли».

**2. Этические проблемы в сфере бизнеса.** Этический аспект деловых отношений привлекал внимание ученых с древних времен и на Востоке, и в Западной Европе. Нравственные критерии лежали в основе деловых взаимоотношений в купеческой среде России XIX – начала XX вв., где был выработан механизм отторжения от предпринимательства нарушителей выработанных в этой среде правил деловой этики. Право вступить в купеческую гильдию имел лишь тот, кто делом доказал свою добросовестность и честность, а создаваемые «товарищества на вере» объединяли людей и скрепляли их взаимные обязательства одним только словом, без всяких договоров. Ни одна страна в мире не знала такого размаха

благотворительности, какой явила миру Россия на рубеже XIX – XX столетий, сохранив в благодарной народной памяти имена Филиппова, Морозова, Елисеева, Прохорова, Демидовых, Мамонтовых, строивших музеи, театры, больницы и дома призрения, школы и церкви, создававших художественные галереи и коллекции. Причем содержание этих театров, школ и больниц также осуществлялось за счет средств меценатов. Трудом этих людей были заложены моральные основы традиций российского предпринимательства.

Нравственные аспекты трудовой деятельности стали предметом глубокого анализа протестантской этики – науки, получившей широкое распространение и признание в странах христианского мира. С точки зрения протестантизма, к делу нужно относиться с теми же моральными критериями, что и к служению Богу, поскольку и само дело, профессия рассматриваются как святое дело и Божье призвание. А потому важнейшими критериями оценки любого дела выступают честность, правдивость, обязательность, справедливость, трудолюбие.

Сегодня в сфере бизнеса господствуют две точки зрения по поводу соотношения понятий этики и бизнеса. Последователи «делового макиавеллизма» утверждают, что нормы морали только мешают успеху в решении главной задачи бизнеса – получению прибыли, а потому моральный аспект бизнеса – понятие надуманное.

Сторонники противоположной позиции, и таких становится в мире все больше, рассматривают этику не только как «необходимый нравственный императив поведения, но и как средство (инструмент), помогающее увеличить рентабельность, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения». Данное утверждение основывается на том, что этическое поведение, являясь неотъемлемым компонентом становления и сохранения доверия как механизма снижения риска, повышает эффективность бизнеса, минимизирует издержки, оказывает всепроникающее влияние на межличностное и межгрупповое поведение. Атмосфера доверия, полагают они, обеспечивает улучшение обмена информацией, большую предсказуемость, большую надежность и взаимопонимание сотрудников; способствует открытости и готовности непредвзято слушать и воспринимать критику, уменьшению текучести кадров, а также снижению напряженности, возникающей между работниками. Условием поддержания доверия является честность и социальная ответственность всех сторон общения.

Многочисленные исследования, проведенные американскими учеными, свидетельствуют о том, что этика является хотя и не достаточным, но необходимым условием высокой эффективности организации. «Это сильный довод в пользу стимулирования нравственного поведения и еще более сильный довод в пользу формирования высокоэффективной культуры, ибо такая культура способствует не только нравственному поведению, но и долгосрочному выживанию компании». Подобная этическая философия организации имеет значительное преимущество не только с моральной точки зрения, утверждая приоритет моральной ответственности за свою деятельность

перед обществом, уважения к партнерам, клиентам и гражданам, заботы об окружающей среде и следования моральным законам в финансово-экономической деятельности. Лауреат Нобелевской премии Д. Норт, выступая перед делегатами Международной конференции в Техасе, сказал: «Западу потребовалось 500 лет для развития системы правил, норм поведения и общественных институтов, которые, как оказалось, привели к высокому уровню доходов... Более того... такой порядок вещей должен восприниматься как честный и справедливый. Он должен восприниматься как система, предоставляющая равные возможности, в которой один человек не эксплуатирует другого, в которой существуют политическая честность и экономическая справедливость».

Одним из первых к вопросу о социальной ответственности как факторе этичности и социальной полезности бизнеса обратился Эндрю Карнеги, сформулировав два важнейших ее принципа: принцип благотворительности и принцип служения как воплощение ключевых понятий любой профессиональной этики: долг и ответственность.

На рубеже 60 – 70-х гг. прошлого века концепция социальной ответственности бизнеса стала приобретать все большее число сторонников и последователей в США, Германии, Великобритании, Японии. Основная ее идея состояла в том, что бизнес, по мнению ее сторонников, должен для повышения своего социального статуса не только стремиться к увеличению прибыли, но и разделять с обществом ответственность за социальную несправедливость, экономическое неравенство и экологические проблемы, принимая участие в экономической адаптации социально незащищенных слоев населения, улучшении качества их жизни, охране окружающей среды, осуществлении благотворительных акций и социальных программ путем внесения в них добровольного вклада.

Сегодня западные деловые круги все больше склоняются к такому пониманию социальной ответственности бизнеса, смысл которого – не разовые акции и проекты, а «длительный и непрерывный процесс конструктивного, взаимовыгодного и устойчиво развивающегося взаимодействия работодателя со всеми участвующими сторонами: наемными работниками, клиентами, общественными организациями и органами власти региона». Именно на таком понимании социальной ответственности бизнеса основывается деятельность крупнейшего объединения корпораций США «Бизнес за социальную ответственность» (*Business for social Responsibility*). В документе, принятом большинством стран Евросоюза, – Green Paper – так сформулировано это понятие: «Достижение коммерческого успеха средствами, основанными на этических принципах, уважении к человеку, обществу и окружающей среде».

Этический аспект деятельности организаций непосредственным образом определяют цели, которые ставит перед собой организация.

А. Печчеи выделил пять целей для человечества, которым, по его мнению, должны соответствовать цели организации:

- «внешние пределы» – уяснение проблемы биофизических пределов существования человека на земле, гармонизация взаимоотношений человека и природы;
- «внутренние пределы» – исследование физических и психологических возможностей человека;
- защита и сохранение культурных особенностей народов и наций;
- «мировое сообщество» – выявление путей постепенного преобразования системы эгоцентрических государств в систему скоординированных географических и функциональных центров принятия решений;
- среда обитания, генеральный всемирный план человеческих поселений.

Выбор целей, в свою очередь, обусловлен уровнем экономического, политического, социального и культурного развития страны в целом и каждой конкретной организации, меняясь с изменением основных параметров развития страны. Например, если проведенные в 1967 г. в США исследования показывали, что важнейшими целями компаний менеджеры считали дееспособность организации, высокую производительность и максимизацию прибылей, то в 1983 г. респонденты на первые места выдвинули эффективность, репутацию организации и высокий моральный дух. При этом максимизация прибыли как цель отошла на последнее место.

Недавние исследования показывают, что сегодня такие цели организации, как общественное служение и ценность для местного сообщества в сознании значительного числа бизнесменов ассоциируются с этичным поведением, а максимизация прибылей – с сомнительным (неэтичным) поведением. Из этого авторы исследования делают вывод, что «мы являемся свидетелями смещения организационных целей, которое происходило на протяжении второй половины 70-х – первой половины 80-х гг. XX в.».

Многие исследователи сходятся во мнении, что повышение социальной ответственности организации способствует, в конечном счете, достижению долгосрочных целей организации, поскольку она уравнивает могущество и ответственность корпорации, позволяет избежать принудительного государственного регулирования; обеспечивает ее успех и одобрение со стороны общественности и помогает обществу решать его проблемы, а также укреплять моральный дух ее персонала, определяющий состояние морально-психологического климата как важнейшего условия обеспечения эффективности работы компании.

Деловые отношения организации и каждого ее работника складываются и развиваются как во внутренней среде (микроуровень), так и во взаимодействии с внешней средой (макроуровень).

Акцентирование внимания руководства компаний лишь на внутриорганизационных отношениях и недооценка роли внешнего фактора в формировании положительного имиджа организации, завоевании доверия общественности к качеству своей продукции и услуг и в обеспечении успеха ее деятельности – все это свойственно находящемуся пока на раннем этапе становления и развития бизнесу.

Возникающие перед организациями и каждым работником в процессе их функционирования моральные дилеммы касаются соотношения целей и средств их достижения; личных и общественных интересов; выбора между краткосрочной выгодой и долгосрочным результатом; соотношения материальных и духовных ценностей при принятии решения.

Можно вычленить разные уровни этических проблем, возникающих в деловых взаимоотношениях организации в процессе ее функционирования: *макроуровень*, касающийся взаимоотношений организации с внешней средой (между организацией и государством; организацией и обществом; организацией, ее партнерами, инвесторами и поставщиками, организацией и окружающей средой), и *микроуровень*, включающий отношения внутри организации (между руководителями и подчиненными, между работниками). При этом совокупность этических требований, предъявляемых к субъекту действия, может быть различной.

**3. Моральный аспект деловых отношений в сфере бизнеса: макроуровень.** Составляя часть общественной структуры выступает в качестве одного из социальных институтов, каждая организация включена в определенную систему отношений, в том числе и нравственных, с *государством*, которое не только оказывает влияние на нее, но и в большей или меньшей степени регулирует и контролирует (непосредственно или опосредованно) ее деятельность (включая ее нравственную составляющую) с помощью специальных государственных структур, законов и иных нормативных документов. Со своей стороны, организация в целях легитимизации своей деятельности и гармонизации отношений с государством должна четко следовать таким этическим принципам, как законность, социальная ответственность, добросовестность в выполнении обязательств, лояльность и нести ответственность за неисполнение этических требований или их ненадлежащее исполнение.

Следование *принципу законности* требует: от организации – осуществлять свою деятельность строго в правовом поле, неукоснительно следовать установленным государством правилам ведения дел и взаимоотношений с внешней средой, демонстрировать законопослушность руководства и персонала; от государства – обеспечивать строгое выполнение законов и иных нормативных правовых актов и реализацию принципа неотвратимости наказания за отступление от установленных требований (например, сброс в водоемы отходов химического производства, наносящий вред населению местности, или продажа по «бросовым» ценам земельных участков в заповедной или природоохранной зоне).

*Принцип социальной ответственности* находит выражение во взаимных обязательствах государства и каждой организации: со стороны организации демонстрировать легитимность своей деятельности, обеспечивать в пределах своих функций высокий уровень и качество производимой продукции, участвуя в решении государственной задачи повышения уровня и качества жизни

населения, и нести ответственность за социальные последствия своей деятельности; со стороны государства – обеспечивать условия для нормального функционирования организации в рамках правового поля, защиту от неправовых действий других сторон, регулирование и контроль за легитимностью и этичностью ее деятельности. Например, выпуск некоторыми фармацевтическими компаниями поддельных лекарств является примером грубого нарушения принципа социальной ответственности обеих сторон. Организации, нарушившие требования к качеству выпускаемой продукции, и государство, не обеспечившее должного контроля за деятельностью этих фирм и не принявшее своевременных мер по предупреждению подобных фактов и защите населения от социально опасной деятельности подобных организаций. Нести ответственность – значит принять на себя обязанность отвечать за последствия совершаемых поступков, расплачиваться за них. «Условиями проявления ответственности являются свобода, преднамеренность и вменяемость».

Многие исследователи сходятся во мнении, что повышение социальной ответственности организации, в конечном счете, способствует достижению долгосрочных целей, поскольку она уравнивает могущество и ответственность корпорации, позволяет избежать принудительного государственного регулирования; способствует ее успеху и одобрению со стороны общественности; помогает обществу решать его проблемы.

*Принцип добросовестности* предусматривает взаимное выполнение принятых на себя обязательств по обеспечению высокого качества выпускаемой продукции для населения и удовлетворению его потребности в различных услугах.

*Лояльность* как этический принцип регулирования взаимоотношений организации и государства предполагает верность долгу как основополагающее требование любой профессиональной этики.

Инструментом обеспечения этичности взаимоотношений организации с государством должны стать, с одной стороны, профессиональные и корпоративные этические кодексы, правила, регламенты; с другой – обеспеченные государством механизмы выражения общественного мнения по фактам неэтичности отдельных организаций.

В основе отношений организации с обществом, гражданами должны лежать уважение к человеку, его личному достоинству, ответственность за качество выпускаемой продукции и предоставляемых услуг, уважение к национальным, местным традициям. Хотя организация и стремится к получению максимальной прибыли, главное для любой фирмы, собирающейся работать долго и успешно, – это завоевать и удержать доверие общества. Проведенный среди 185 руководителей российских фирм опрос показал, что вторым по значимости фактором выживаемости фирмы практики называют ее репутацию, а в числе факторов, способствующих успеху фирмы, – ее имидж.

Успешность деятельности и репутация организации, как показывает практика развитых стран, все больше начинает предопределяться тем,

насколько этично ведется дело, насколько крепки нравственные устои организации, проявляющиеся в честности по отношению к клиентам, потребителям, обязательности в выполнении обещаний, гарантий, в ответственности перед обществом за качество и правдивость рекламирования выпускаемой продукции.

Созданная в США негосударственная некоммерческая организация «*Better Business Bureau*» («Бюро безупречного бизнеса») (БББ) объединила вокруг идеи честного и этичного бизнеса большинство ведущих компаний США. Ее члены совместно вырабатывают стандарты, или кодексы поведения. Национальный совет БББ через посредство своих региональных объединений и местных бюро осуществляет контроль за их выполнением как членами БББ, так и другими участниками рынка, регулярно информируя о результатах своей деятельности телезрителей и радиослушателей. Показателем высоких этических стандартов компаний – членов БББ является то, что 94 % опрошенных американцев знают, уважают и доверяют БББ, а 70 % жителей страны предпочитают делать покупки в их магазинах.

В основании отношений организации с партнерами, инвесторами, поставщиками должны лежать принципы честности, ответственности, лояльности (верности обязательствам), добросовестности в конкуренции. Во всем мире ежегодно десятки тысяч людей становятся жертвами манипуляций с инвестициями, каждый год соблазненные обещаниями высокой прибыли доверчивые люди вкладывают более 1 млрд. долл. в «дутые» проекты, несостоявшиеся новостройки, несуществующие нефтеразработки.

Во взаимоотношениях между организациями, особенно работающими в одной сфере, где неизбежна конкуренция, возникают моральные проблемы, касающиеся выбора средств борьбы с конкурентами, выполнения взаимных обязательств, способов достижения своей цели, сговора в целях получения определенных преимуществ на рынке.

Моральные проблемы возникают и в отношениях организаций с местным сообществом. Это касается участия в развитии инфраструктуры местности и обеспечении его экономической стабильности, создания новых рабочих мест и поддержки жизнеобеспечивающих производств и неприбыльных, но необходимых для населения местности сфер, – образования, медицины, культуры и организации досуга и др.

Идея помощи другим, поддержки лежит в основе благотворительных акций предпринимателей. Известны факты благотворительности в отношении лечебных заведений и отдельных лиц, нуждающихся в помощи и материальной поддержке, а также отдельных регионов, попавших в беду. К сожалению, пока такие факты остаются больше исключением, чем правилом. Русский век филантропии прошел, российский – пока не наступил, в отличие от многих зарубежных стран, где образование, наука, медицина и культура в значительной мере развиваются за счет средств благотворительности.

Одной из острейших проблем являются взаимоотношения между организациями и окружающей средой. Долг и гражданская обязанность

организаций – отвечать перед обществом за свои действия в вопросах, связанных с защитой среды обитания, поддержкой образования, здравоохранения и культуры, с обеспечением безопасности граждан, защитой их гражданских прав и потребительских интересов.

Добывание прибыли любой ценой нередко приводит к нарушениям природоохранного законодательства, сокрытию фактов о нарушениях технологических условий производства, наносящих вред природе и жителям местности. В основе всех этих явлений лежит моральный фактор: халатное отношение к своим должностным обязанностям, принятие безнравственных управленческих решений, ориентированных лишь на сиюминутный успех, нежелание или неспособность предвидеть опасные для окружающей среды последствия своей профессиональной деятельности, безответственное отношение к делу – с одной стороны, а с другой – неразработанность или неоправданная мягкость санкций за подобные деяния, а то и полная безнаказанность.

#### **4. Моральный аспект деловых отношений в бизнесе: микроуровень.**

Этика деловых отношений на микроуровне включает анализ нравственных аспектов взаимодействия людей внутри организации: между руководителями и подчиненными, между сотрудниками. Моральные проблемы могут возникать в ситуациях:

- взаимоотношения руководителей и подчиненных;
- взаимодействия руководителей и неформальных лидеров;
- межгруппового взаимодействия;
- межличностного общения;
- принятия управленческих решений;
- оказания взаимных услуг;
- служебных разоблачений; отношения к женщинам в организации;
- дарения и принятия подарков.

Одна из наиболее актуальных и острых проблем, определяющая весь характер общения, морально-психологическую атмосферу в коллективе, душевное состояние каждого работника, – *отношения между руководителями и подчиненными*. Этичное поведение руководства организации и ее работников – важный фактор долговременного успеха бизнеса как на макроуровне (в масштабе экономической системы), так и на микроуровне (в масштабе отдельной компании).

Сегодня проблемы стиля управленческой деятельности, авторитета руководителя и характера его взаимоотношений с персоналом, условий создания здорового морально-психологического климата в коллективе выходят на первый план, во многом обеспечивая и экономический успех организации.

Осуществляя управление персоналом, то есть общее управленческое воздействие, «направленное на поиск, оценку, отбор, профессиональное развитие персонала, его мотивацию и стимулирование к выполнению задач, стоящих перед организацией», руководитель действует в ситуации

непосредственного общения с подчиненными. Его действия, поступки во многом определяют состояние нравственного климата во вверенном ему коллективе – моральную обустроенность духовного мира и делового общения сотрудников; развитость их морального самосознания и этической саморегуляции, подкрепляемых традициями, которые призваны поддерживать нравственную совместимость и солидарность персонала.

Строгое следование субординационным трудовым отношениям, тем не менее, оставляет ему свободу выбора стиля руководства, характера взаимоотношений с членами подотчетного ему коллектива.

Традиционно выделяют основные стили руководства: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный) и либеральный (популистский).

*Авторитарный стиль*, господствовавший в недрах административно-командной системы управления в стране в недавнем прошлом (впрочем, нередкий и сегодня), опирался на принцип «разделяй и властвуй». В этой системе роли жестко делились на тех, в чьи функции входило приказывать, и тех, кому положено было «исполнять». Это накладывало отпечаток и на характер поведения руководителя и его взаимоотношений с подчиненными. Порождало и поощряло такие черты руководителя, как властная категоричность, безапелляционность, вера в свое безусловное превосходство над подчиненными, волюнтаризм и пренебрежение к мнению стоящих на более низкой ступени служебной лестницы, а во внешних проявлениях – окрик, грубость, попираание человеческого достоинства подчиненных, от которых требовалось лишь беспрекословное исполнение приказов начальства и безоговорочное повиновение.

Такой стиль управления освобождал руководителя от необходимости следовать элементарным правилам делового и общепринятого этикета, основу которого составляет уважение к личности человека, его человеческому достоинству.

*Демократический стиль* руководства, напротив, опирается на «человеческий фактор», предполагая деловые отношения, основанные на взаимопонимании, уважении и деловитости, вере в способности и высокие личностные качества подчиненных, опоре на их инициативность, личную ответственность и заинтересованность, самостоятельность и энтузиазм.

*Либеральный стиль* ставит руководителя в положение посредника, нередко снимающего с себя ответственность за последствия предоставленной подчиненным самостоятельности, что служит питательной почвой для круговой поруки и групповщины.

*Партисипативный стиль руководства* – стиль управления, при котором руководитель является координатором группового процесса, обеспечивая всестороннее обсуждение наиболее важных вопросов, не навязывая группе своего решения. Термин «*participative management*» дословно означает «управление, основанное на участии». Ключевой термин «участие» подразумевает различные формы участия работников в управлении компанией,

а также участие сотрудников в собственности компании-работодателя. Это две принципиально различные формы участия, и здесь мы остановимся только на участии персонала в управлении.

Итак, партисипативное управление означает вовлечение работников в управленческий процесс, т. е. сотрудники всех уровней организации участвуют в установлении целей компании, в принятии решений, в анализе и решении проблем. В соответствии с различными стилями руководства психологи выделяют такие типы отношения к окружающим:

- **авторитарный** – властный, доминантный, лидирующий;
- **эгоистический** – самовлюбленный, самодовольный, склонный к соперничеству;
- **агрессивный** – жесткий, враждебный по отношению к окружающим, непримиримый, раздражительный;
- **подозрительный** – злопамятный, замкнутый, скрытный;
- **подчиняемый** – склонный к самоуничижению, слабодольный, уступчивый;
- **зависимый** – неуверенный, боязливый, конформный;
- **дружелюбный** – склонный к сотрудничеству, общительный, любезный;
- **альтруистический** – ответственный по отношению к людям, бескорыстный, отзывчивый.

Хотя такое деление на виды стилей руководства и типы отношений к окружающим весьма условно и в чистом виде практически не встречается, все же необходимо стремиться к оптимальному стилю, духовно-нравственный аспект которого соединяет в себе гуманизм с его доброжелательностью и чуткостью, и интеллигентность, предполагающую взаимную требовательность и взаимоуважение руководителя и подчиненного.

Сегодня руководитель становится ключевой фигурой в процессе формирования организационной культуры. Он «не только создает рациональные и осязаемые аспекты организации, но он также творец символов, идеологий, языка, верований, ритуалов и мифов». Его авторитет – это личное влияние на подчиненных, которое приобретается трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, умением работать с людьми, личным примером высокой культуры общения и поведения, гармонией внешних поступков и внутренних убеждений.

Демократизация всех сфер жизнедеятельности общества актуализирует потребность в таком типе руководителя, который сочетал бы в себе способности практика, организатора, теоретика, аналитика и психолога, воспитателя, строителя принципиально иных отношений во вверенном ему коллективе. Формального и профессионального авторитета такому руководителю недостаточно. Чтобы руководить людьми, ему необходимо обладать еще и личным авторитетом. Основу которого составляет высокая нравственная культура в единстве трех ее компонентов: культуры нравственного сознания, предполагающей знание принятых в обществе и профессиональной среде нравственных требований и сознательное следование

им, а также наличие профессионально необходимых личностных качеств; культуры нравственных чувств, определяющих характер отношения к обществу, окружающим, к самому себе; культуры поведения как воплощения нравственных убеждений и установок личности в конкретных поступках, в определенных формах этикета, включающих знание правил поведения, умение ими пользоваться в конкретной ситуации и навыки, доводящие исполнение этих правил до автоматизма.

Знание правил служебного поведения, умение правильно ими пользоваться и в каждой конкретной ситуации находить единственно правильную линию поведения необходимы современному руководителю еще и потому, что практически три четверти его рабочего времени, по подсчетам специалистов, проходят в общении с людьми, причем чаще всего в ситуациях неравного статуса сторон.

Соблюдение требований этики деловых отношений в общении руководителя с подчиненными не только облегчает отношения между ними, но и служит верным средством создания благоприятных условий для эффективного труда и здорового морального климата в коллективе. Только в этом случае они могут «резонировать друг с другом и в процессе взаимодействия дать синергетический эффект».

Не менее важно, какие традиции складываются и поддерживаются в организации между ее работниками, не находящимися в субординационных отношениях. Анализ характера *межгруппового, межличностного общения* в коллективе с очевидностью подтверждает, что выигрывает та организация, в которой эти отношения строятся на принципах взаимного уважения, доброжелательности, дружелюбия, чуткости, тактичности, взаимоподдержки и паритетности. Лишь в этом случае работники чувствуют себя комфортно, уверенно, их силы и время не отвлекаются на выяснение взаимных обид. В таких организациях реже случаются межличностные конфликты, а возникшие конфликтные ситуации быстрее и легче находят разрешение и завершение.

Морально-психологический климат является важным фактором «самочувствия» любой организации, работоспособности и успешности деятельности каждого ее сотрудника. Устойчивое эмоционально-нравственное состояние социальной группы, отражающее настроение людей, занятых совместной деятельностью, их отношение друг к другу, дух коллективизма, схожесть проявляемых эмоций и поступков, чувство нравственного комфорта (защищенности) при общении с руководством и коллегами по работе – все это во многом определяет психологическую совместимость разных по своим личностным качествам людей, составляя основу высокой нравственности и социального оптимизма всего персонала организации.

По утверждению германских медиков, 79 % служащих от неблагоприятной психологической атмосферы на рабочем месте страдают больше, чем от груза ответственности, поточной системы и страха потерять работу, вместе взятых. В Швеции даже создан специальный Институт здоровой обстановки на рабочем месте.

*Исследования выявили шесть основных факторов дестабилизации морально-психологического климата организации:*

- 1) нестабильность, неуверенность в завтрашнем дне;
- 2) сложные отношения «по вертикали» – с вышестоящим начальством и с подчиненными;
- 3) ухудшение отношения к людям, которое выступает главным критерием неудовлетворенности работой;
- 4) неудовлетворенность материальным стимулированием;
- 5) высокий уровень психологической напряженности и тревожности, сильная усталость от стрессов;
- 6) морально-психологическая несовместимость членов коллектива как следствие несоблюдения некоторыми из них моральных норм; отсутствие необходимого ценностно-ориентационного единства коллектива.

*Основными симптомами неблагоприятного морально-психологического климата могут быть:*

- появление слухов и сплетен, которые, как правило, возникают на почве недостатка информации или неверной ее интерпретации сотрудниками;
- жалобы сотрудников друг на друга как признак неконструктивного конфликта в коллективе;
- образование враждующих группировок, коалиций;
- демонстрация или скрытое проявление несогласия с декларируемыми ценностями организации;
- скрытый или открытый саботаж поручений руководства (систематическое невыполнение поручений под предлогом занятости, нехватки времени, более срочных дел или прямой отказ выполнять поручение по причине несогласия, нежелания «заниматься ненужным делом» и т. д.);
- нерабочий настрой в коллективе (например, разбор шахматной партии, футбольного матча или обсуждение новой покупки в рабочее время, продолжительные перекуры, личные разговоры по телефону);
- увеличение критических замечаний от сотрудников и одновременно снижение уровня их инициативности, что может говорить о нарастающем недовольстве.

Все это приводит к снижению производительности труда, отвлечению сотрудников от основных функций, снижению качества работы, нарушению обязательств перед клиентами, а в конечном итоге – к увеличению текучести кадров, падению репутации компании, ее престижа.

*Наиболее эффективными способами формирования и поддержания здорового морально-психологического климата в организации являются:*

- расширение участия сотрудников в решении важных задач, в принятии решений;
- «символьное» управление (использование характерных ритуалов, например, постоянно открытая дверь в кабинет руководителя или вручение сувенира по завершении проекта);

- создание атмосферы взаимопонимания (информирование сотрудников обо всех важных событиях в жизни компании, ее планах, предстоящих изменениях, разъяснительная работа);
- поощрения (поощрение поведения, демонстрирующего приверженность ценностям компании);
- проведение на регулярной основе тренингов по вопросам этики деловых отношений, анализа этических коллизий и способов их разрешения.

Моральные дилеммы возникают перед руководителем организации в процессе *принятия управленческих решений*. Несовершенство правовой базы как государственного, так и негосударственного управления, отсутствие или «рамочный» характер правовых норм, регулирующих деятельность организаций, оставляют множество «лазеек» для принятия решений, несущих сиюминутную выгоду организации, но угрожающих нежелательными социальными последствиями обществу. Реальные этические проблемы, с которыми сталкивается человек в процессе принятия решений, в значительной степени определяются родом его деятельности и положением в системе управления. Управляющие высшего звена чаще сталкиваются со стратегическими этическими проблемами, финансовый менеджер – с проблемами, характерными для финансовой сферы, хотя в основе своей процесс принятия решений одинаков для всех ситуаций, а его характер определяется прежде всего такими параметрами, как свойства личности и организационные способности. Воздействие организации и внешней среды на этический аспект решения, принимаемого уверенным в себе человеком, меньше, чем в случае принятия решения человеком, не уверенным в себе. В сложных ситуациях зависимые от обстоятельств люди склонны в большей мере доверять информации, представляемой другими людьми. Решения, принимаемые не зависящими от обстоятельств людьми, чаще основываются на их личных ценностях и на собственной информации.

Степень остроты этического аспекта принимаемого решения зависит от:

- масштаба последствий (вред или польза от поступка);
- общественного консенсуса (степени согласия в обществе с положительной или отрицательной оценкой действий);
- вероятности наступления последствий действия (позитивных или негативных);
- временного разрыва (время до момента начала проявления последствий);
- близости (социальной, культурной, психологической или физической) принимающего решение человека от тех, кто получит благо или вред от данного решения;
- концентрации эффекта (доли людей, на которых влияет решение).

**5. Кодексы этики бизнеса.** Эволюционное развитие бизнеса в экономически развитых странах от примитивных, «диких» форм к цивилизованным по мере объединения экономического пространства и усложнения связей с другими сферами жизни сопровождается изменением соотношения правового и морального регулирования этой сферы, актуализацией нравственного аспекта предпринимательства и ростом осознания им своей ответственности перед обществом.

Эти тенденции находят выражение в расширении зоны субъектов деловых отношений (от «дела» к людям, обществу, государству, окружающей среде) и постоянно растущем числе этических кодексов – корпоративных, профессиональных, национальных и всемирных. С их помощью бизнес стремится завоевать доверие общественности к своей деятельности и утвердить свою репутацию в мировом бизнес-сообществе.

**Корпоративные кодексы.** Большой и полезный опыт разработки корпоративных этических кодексов был накоплен в середине прошлого века в сфере западного, особенно американского, бизнеса, когда, стремясь поддержать свой имидж в глазах общественности и завоевать ее доверие и поддержку, многие корпорации разрабатывали этические кодексы. Некоторые из этих кодексов действуют до сих пор, составляя «моральное кредо» корпорации. Например, Этический кодекс компании «Джонсон и Джонсон», принятый еще в 1945 г., до сих пор существует в неизменном виде.

Первые корпоративные этические кодексы появились в США в начале XX в. Они отражали уровень развития предпринимательства того времени, ставящего на первое место выживание в конкуренции и получение прибыли и еще не осознававшего социальной цены своей деятельности и меры социальной ответственности перед обществом. Образцом корпоративного кодекса можно считать сборник наставлений для предпринимателя «Путь к богатству», составленный Бенджамином Франклином.

Стимулом к развитию корпоративных этических кодексов в 50-х гг. XX в. послужили многочисленные процессы, происходившие в США против крупных компаний в связи с нарушением ими антимонопольных законов, запрещающих сговор с конкурентами и навязывание другим компаниям ценовой политики. Эти кодексы были адресованы, прежде всего, высшему управленческому персоналу, а не служащим, однако содержали ряд запретов, касающихся всех работников, в отношении взяток, подарков, конфликта интересов, личного поведения работника, наносящего ущерб репутации компании, ведения противозаконной политической деятельности, а также использования внутренней информации в личных целях. Интересно отметить, что в половине компаний за нарушение этих запретов уже тогда предусматривалось увольнение, причем наиболее часто к этой санкции прибегали крупные корпорации. В двух третях кодексов в обязанность служащим компаний вменялось сообщать об этических нарушениях, свидетелями которых они стали.

В 70-х гг. прошлого века свои этические кодексы имели около 90 % компаний США, насчитывающих свыше 500 работников, и 45 % более мелких фирм. Заметим, что инициаторами и разработчиками этих кодексов в основном были представители высшего управленческого персонала компаний.

Целью создаваемых кодексов была легитимация обсуждения этических проблем, поддержка способности личности к сопротивлению неэтичным требованиям непосредственных начальников, а также руководство, помощь и поддержка для тех, кто намерен поступать справедливо. Кодексы различались между собой объемом (от 120 слов кодекса компании «Крэй Рисерч Ин-корпорейтед» до многостраничных инструкций по поведению, например, Марктвенского банка).

К 1980 г., как показали исследования Центра по изучению общественного мнения США, три четверти опрошенных компаний имели свои кодексы, причем в половине компаний в качестве санкции за нарушение требований кодекса предусматривалось увольнение. Наиболее часто к этой мере прибегали крупные корпорации. Все кодексы запрещали служащим вступать в конфликт интересов, брать взятки и принимать подарки. В 68 % кодексов служащим вменялось в обязанность сообщать о нарушениях, свидетелями которых они оказались.

В настоящее время почти все крупные корпорации (97 %) и половина мелких фирм США имеют разработанные этические кодексы, регулирующие отношения с клиентами, партнерами, государством и обществом.

За пределами США в сфере бизнеса этические кодексы получили меньшее распространение. Исследования конца 80-х гг. прошлого века показали, что в Канаде их число составляло 50 %, в Объединенном Королевстве – 42 % и столько же во Франции и Западной Германии. В Западной Европе, где этические кодексы компаний появились лишь в середине 80-х гг. прошлого века, доверие к ним и вера в их возможность влиять на деятельность компании значительно ниже.

Опираясь на эмпирические исследования роли этических кодексов в формировании нравственных стандартов поведения в организациях, зарубежные ученые приходят к выводу, что этические кодексы оказывают значительное влияние на мораль служащих и их представления о допустимом поведении.

Британские компании, проявляющие большую заинтересованность в разработке кодексов поведения, называют два условия повышения этичности организации: этичность организации; честность, порядочность работников. Четко сформулированная политика организации препятствует неэтичному поведению, причем уровень нравственности задает высшее руководство.

Общие принципы корпоративного поведения закреплены в Принципах корпоративного управления, разработанных ОЭСР и подписанных на заседании Совета ОЭСР в 1999 г. Они легли в основу разработки Российского кодекса корпоративного поведения, проект которого был одобрен Правительством Российской Федерации. Этим документом было положено начало созданию

отечественных корпоративных этических кодексов. В частности, под руководством Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг разработан Кодекс корпоративного поведения.

**Профессиональные кодексы.** Наряду с корпоративными кодексами уже в первой половине XX в. в США стали активно создаваться профессиональные кодексы, причем половина действующих поныне кодексов была принята до 1955 г., а 80 % из них – до 1970 г. В 80 – 90-е гг. прошлого века в круг объектов этики деловых отношений компаний все чаще стали включаться: правительство, партнеры, инвесторы, клиенты, конкуренты, вкладчики, торговые агенты, окружающая среда.

Закрепляясь и вербализуясь в требованиях нормативного акта (миссии, философии организации, этического кодекса, кодекса чести, правил поведения), идеи профессиональной морали выполняют роль основного управленческого инструмента, который вооружает весь персонал единой системой ценностей и мотиваций, обеспечивает позиционирование организации во внешней среде.

Предпринятое Уорреном Шмидтом и Барри Познером исследование на основе опроса 6 тыс. менеджеров и руководителей – членов Американской ассоциации менеджеров – показало, что опрошенные отдают предпочтение трем качествам: ответственность, честность и порядочность, причем порядочность выступает отражением первых двух. Проведенными исследованиями установлено также, что, несмотря на важную роль формальных мер и процедур в управлении поведением людей, неформальная система оказывает более сильное влияние на этичность поведения.

Специалисты считают, а практика подтверждает, что этика и успех – взаимодополняющие факторы. Об этом свидетельствуют многочисленные примеры. Один из них – история крупнейшего в мире производителя пассажирских самолетов – *Boeing Company*. Набор ценностей этой компании, созданной в 1916 г., был заложен ее президентом Уильямом Алленом и включал такие этические требования:

- всегда сдерживаться;
- учитывать мнения коллег;
- давать высказываться другим;
- не бояться признать свою неосведомленность;
- сосредоточиваться на крупных целях;
- поддерживать контакты с другими производителями самолетов;
- стремиться к улучшению отношений с жителями Сиэттла и его окрестностей;
- стремиться понимать своих рабочих;
- занимать четкую позицию;
- добиваться выполнения решений и двигаться вперед;
- не позволять препятствиям брать верх, преодолевать их одним махом;
- быть человечным: сохранять чувство юмора и научиться расслабляться;

- быть справедливым, откровенным, поощрять критику и учиться принимать ее;
- быть уверенным в себе;
- сделать BOEING еще более великой компанией, чем сейчас.

В 1964 г. в компании была создана комиссия по этике, состоящая из высших управляющих и членов совета директоров, разработан проект этической политики. Ответом на обнаруженные в 70-х гг. коррупционные действия нескольких работников стала работа по обновлению этической программы, включая установление должности «советника по этике». В 1985 г. были опубликованы «Принципы ведения бизнеса».

Другой пример – история становления компании *Johnson & Johnson* – одного из крупнейших мировых производителей медицинской продукции, созданной в 1887 г. Начало формирования корпоративной культуры этой компании относится к 30-м гг. XX в., когда фирму возглавил сын ее основателя генерал Роберт Вуд Джонсон.

Многочисленные межкультурные исследования, проведенные американскими учеными и опубликованные в *Journal of Business Ethics* в конце 80-х – 90-х гг. XX в., выявили значительное сходство в представлениях менеджеров разных стран об этике поведения в сфере бизнеса. Это касается этических стандартов маркетинговых приемов, отношения к взятке правительственному должностному лицу. Было выявлено, что:

- большинство менеджеров считают самыми важными инструментальными ценностями ответственность, честность и способности;
- нравственный климат в организации устанавливает высшее руководство личным примером и методами принуждения;
- этический кодекс, принимаемый в организации, оказывает положительное действие на поведение работников;
- большинство менеджеров делают ставку на эффективность, доброе имя и моральный климат в организации.

Однако отмечены и существенные различия в отношении к таким этическим проблемам, как взятка, конфликт интересов, патернализм, доноительство. Американские компании склонны придавать этическим проблемам большее значение, чем британские. В Великобритании этические стратегии исходят от высших управляющих, в США их чаще формируют отделы по управлению людскими ресурсами. Японские и корейские менеджеры склонны рассматривать взятку как «плату за доступ» к деловому предложению. Менеджеры из Гонконга отождествляют этику с действиями в рамках закона, а для американских менеджеров нравственность – то, что выходит за рамки простого соблюдения закона. Канадцы более склонны к доноительству, а японцы предпочитают покрывать неэтичное поведение своих руководителей.

В России профессиональные кодексы получили распространение, лишь начиная с начала 90-х гг. прошлого века как ответ на появление новых для российских условий профессий. Вот некоторые из них:

- кодекс чести членов Российской гильдии риэлторов (1994 г.);

- правила добросовестной деятельности членов профессиональной ассоциации участников фондового рынка (1994 г.);
- принципы ведения бизнеса (1994 г.);
- хартия бизнеса России (1995 г.) и т.п.

В отличие от профессиональных кодексов США, в российских кодексах требования носят универсальный (держат слово, быть честным, содействовать становлению межнациональных отношений, проявлять гуманность и бескорыстие) или декларативный характер; санкции за их нарушение или вовсе не предусмотрены, или сводятся к дисциплинарным взысканиям и публичному порицанию. Общество, государство фактически выведены из круга объектов этики деловых отношений, который ограничивается лишь непосредственными участниками дела – партнерами, конкурентами и клиентами, а главным этическим требованием выступает преданность профессиональному союзу.

**Национальные и международные кодексы.** Национальные кодексы деловой этики как форма самоорганизации бизнеса представляют собой новую ступень в развитии этики деловых отношений, отражая происходящие в мире процессы развития и интеграции.

Первые национальные кодексы деловой этики появились в России и США. Это были «Семь принципов ведения дел в России» (1912 г.) и «Принципы ведения бизнеса», разработанные Комитетом по этике бизнеса при Торговой палате США (1924 г.). В 1995 г. на Втором конгрессе российских предпринимателей была принята Хартия бизнеса России, основанная, как и предыдущие национальные кодексы, на идеях доверия, справедливых отношений и взаимовыгоды. В русле процессов мировой интеграции и сотрудничества Генеральной Ассамблеей ООН был принят Кодекс поведения должностных лиц по поддержанию правопорядка, Комитетом министров Совета Европы – Европейский кодекс полицейской этики.

С конца прошлого века стала формироваться неофициальная, но разделяемая большинством предпринимателей мирового уровня система этических стандартов, представленная в таких документах, как «Международные своды правил ведения бизнеса». Они приняты Организацией Объединенных Наций, Международной торговой палатой и Организацией экономического сотрудничества и развития. «Принципы ведения бизнеса» – документ, принятый в 1994 г. в швейцарском городе при участии ведущих бизнесменов Западной Европы, США и Японии. Кодекс гласит: «Мы берем на себя обязательства: уважать права человека и демократические институты; признавать права государства, переданные ему обществом, и оказывать помощь тем его действиям, которые направлены на общественное развитие; сотрудничать с теми силами, которые стремятся повысить благосостояние людей, уровень образования, здравоохранения, число рабочих мест; бороться за безвредный для людей и природы бизнес; защищать мир, общественную безопасность и согласие; уважать права и обычаи местных культур; оказывать безвозмездную помощь развитию образования и культуры».

## **6. Этическая основа деловых отношений в государственных органах.**

Одним из объектов исследования этики деловых отношений как науки об особенностях профессиональной морали в деловой сфере являются государственные органы в лице государственной и муниципальной службы и их персонала.

Особый социально-правовой статус гражданских служащих, объем и содержание компетенции и обусловленные ими уровень и содержание ответственности за качество и социальные последствия своей профессиональной деятельности определяют актуальность исследования нравственной составляющей этого специфического вида профессиональной деятельности и деловых отношений.

– *Стратегическая направленность и значимость нравственной составляющей содержания деятельности гражданской службы обусловлены:*

– *вытекающей из положений Конституции миссией ее служения обществу;*

– *особым общественным статусом гражданского служащего, служебные обязанности которого затрагивают одновременно интересы и государства, и граждан, многократно усиливая степень его ответственности за свои действия и их социальные последствия как перед государством в лице своей организации, так и перед обществом в лице граждан, интересы которых затрагивают эти действия;*

– *спецификой правового статуса гражданских служащих, их правом принимать участие в подготовке, принятии и реализации политических решений, моральная цена и социальные последствия которых могут нанести урон авторитету власти. Поэтому государственные служащие несут большую долю ответственности за поддержание социальной стабильности и упрочение демократических, правовых и духовных основ государства, за обеспечение прав и свобод его граждан и повышение качества их жизни, за внутреннюю и внешнюю безопасность страны, за сохранение и приумножение духовного и интеллектуального потенциала государства, за обеспечение авторитета власти и социального самочувствия народа;*

– *способностью влиять на все сферы общественной жизни, в том числе и на духовную. «Формируя правосознание граждан, она вместе с тем выступает носителем должной морали, моральных ценностей, ориентирует государственных служащих и граждан на соблюдение моральных норм, правил человеческого общежития»;*

– *правом выступать от имени государства, налагающим на гражданских служащих ответственность за степень доверия к нему и авторитет в глазах общества;*

– *наличием властных полномочий, которыми в той или иной степени обладает каждый чиновник, даже если они выражаются лишь в «синдроме вахтера» на нижних этажах служебной лестницы, что сопряжено с повышенными требованиями к нравственной культуре чиновника как*

гарантией того, что он не станет злоупотреблять данной ему властью, а использует ее в строгом соответствии с законом;

– усложнением задач государственного управления, что вносит серьезные коррективы в требования к уровню профессионализма государственных служащих. Само понятие профессионализма при этом наполняется новым, более емким содержанием, продиктованным миссией государственной службы как социально-правового института, предполагая наличие у гражданских служащих не только специальных знаний, умений и навыков, необходимых в пределах компетенции должности, но и «высший уровень психофизических, психических и личностных изменений, происходящих в процессе длительного выполнения человеком служебных обязанностей, обеспечивающих качественно новый, более эффективный уровень решения сложных профессиональных задач в особых условиях»;

– морализацией массового сознания в условиях ослабления правовых регуляторов и выдвиганием в оценках чиновников на первое место нравственных критериев.

Эти особенности определяют специфический характер деловых отношений, складывающихся между гражданскими служащими, с одной стороны, и государством, государственными организациями, гражданами – с другой, а также между сотрудниками в процессе исполнения ими своих должностных обязанностей.

Моральные основы служебного поведения гражданских служащих находят закрепление в таких формах нормативных документов, как кодекс профессиональной этики, правила поведения, кодекс чести, присяга и др.

Система моральных требований к служебному поведению гражданских служащих, составляющих основу кодекса, включает:

- **этические принципы** – как одну из форм нравственного сознания, в которой в общей форме выражаются выработанные в моральном сознании общества или данной профессиональной среды требования к нравственной сущности и социальному назначению деятельности должностных лиц;
- **этические нормы**, которые, с одной стороны, конкретизируют требования этических принципов в виде заповедей, правил, присяги, с другой – выступают в форме нравственных отношений как обычай, воспроизводимый в однотипных поступках под воздействием силы общественного мнения, массового примера, коллективной привычки и т. д.;
- **запреты** на тех, или иные действия, вступающие в противоречие с этическими принципами и нормами служебного поведения;
- **рекомендации**.

В основе систематизации этических принципов служебного поведения гражданских служащих должна лежать идея *общественного служения*, вытекающая из положений Конституции.

Являясь инструментом реализации политики государства и его обязательств перед обществом и, таким образом, выполняя миссию общественного служения, кадровый корпус гражданских служащих должен отвечать требованиям и социальным ожиданиям граждан-налогоплательщиков, которые оплачивают их труд и вправе требовать от них честного и добросовестного выполнения своего гражданского и служебного долга.

Приоритет принципа общественного служения становится особенно очевидным в контексте полученных в ходе социологических исследований данных, характеризующих состояние системы государственного управления и оценку его населением: 87,9 % опрошенных отметили рост недоверия к государственной власти; 74,5 % – зависимость государственной власти от теневых структур; 61 % – бесправность гражданина. Согласно результатам исследований, более 76 % опрошенных сталкивались с проявлениями коррупции в государственном аппарате.

Исследователи отмечают, что «призывы обратиться к интересам граждан носят декларативный характер и в большинстве своем не реализуются в практике работы органов власти»; сравнение же с данными опросов 1997 г. показывает, что «интересы населения были более приоритетны на всех уровнях организации власти... Сегодня государственные служащие в подавляющей массе не считают себя «слугами народа». На вопрос «Чьи интересы в первую очередь защищают сегодня госслужащие?» в России лишь 11 % респондентов ответили: «Интересы граждан», зато 68,5 % опрошенных граждан считают, что чиновники защищают в первую очередь свои интересы; 34,5 % – интересы своего начальства; 30 % – своего ведомства и только 14 % – государства. А это означает, что значительная часть гражданских служащих не осознает смысл и нравственную цену своей деятельности, а потому не готова сегодня к исполнению миссии, предназначенной российской гражданской службе, что говорит об их непрофессионализме и актуализирует проблему общественного доверия. Категория доверия сегодня все явственнее выступает в качестве организационно-ценностной доминанты гражданской службы, предполагая в числе важнейших и необходимых характеристик профессионального портрета гражданского служащего честность, порядочность, добросовестность и ответственность в исполнении своего гражданского и служебного долга, воплощаемые в убеждениях и действиях.

Поскольку многообразие видов и содержания деятельности государственных служащих объединяет призвание обеспечивать поддержку конституционного строя и соблюдение Конституции Республики Беларусь, *принцип законности* выступает сегодня одним из важнейших этических принципов деятельности гражданских служащих. Утверждение этого принципа и есть исходный момент, своеобразная социальная и духовная база управления персоналом. «Человек, имеющий здоровое правосознание, есть свободный субъект прав, – писал русский философ И. А. Ильин, – он имеет волю к лояльности (законопослушанию), он умеет блюсти и свои, и чужие полномочия, обязанности и запреты; он есть живая опора правопорядка,

самоуправления, армии и государства. Человек, лишенный правосознания, подобен зверю и ведет себя как волк. Человек, способный только к повиновению из страха, превращается в волка, как только отпадает страх».

Важнейший нравственный долг гражданского служащего – решительное и мужественное противостояние любому антиконституционному, противозаконному акту или действию.

Верность Конституции обязывает гражданских служащих к патриотическому служению отечеству, к культивированию в себе нравственных качеств, которые профессионально значимы в контексте культуры современной демократии.

Нравственный аспект принципа законности состоит в том, что в ситуации морального выбора чиновник *осознанно и добровольно* остается законопослушным, верным своему гражданскому и служебному долгу, в рамках своих должностных обязанностей и служебной компетенции обеспечивая реализацию целей Конституции и положений законов, и тем самым участвуя в выполнении миссии государственной службы, служит своему народу верой и правдой даже тогда, когда над ним не довлеет принудительная сила закона и угроза санкций.

Практика показывает, что даже правовое закрепление принципа законности не помогло освободить гражданскую службу от таких недостатков, как пренебрежение к закону и гражданам, коррупция и лоббирование ведомственных или групповых интересов. Причины этого – не только в недостаточной разработанности, а иногда и отсутствии механизмов реализации принимаемых законов, но и, что не менее важно, в неустойчивости, несформированности личностных ценностей, убеждений, мотивирующих законопослушное и гражданственное поведение чиновников, в низкой правовой и нравственной культуре значительной их части, что подтверждается многочисленными данными социологических исследований среди работников государственного аппарата.

Из конституционных требований и содержания принципов общественного служения и законности, предусматривающих обязанность гражданского служащего обеспечивать соблюдение и защиту прав и законных интересов граждан, вытекает этический *принцип гуманизма*, выраженный в требовании уважения к человеку, веры в него, признания суверенитета и достоинства личности.

Признание верховенства Конституции влечет за собой необходимость обеспечения прав человека и гражданина, важнейшим из которых является право на защиту чести и достоинства.

Сегодня становится очевидным, что взаимоуважительные деловые отношения между управленческим персоналом и гражданами – залог того доверия между государством и обществом, на котором, в конечном счете, зиждется эффективность управления и управляемость как таковая».

Насколько служебное поведение гражданских служащих отвечает требованию принципа гуманизма, можно судить по данным социологических

опросов населения. В 1994 г. 34 % опрошенных в числе пяти качеств, наиболее характерных для современных политиков высшего эшелона, назвали неуважение к интересам рядовых граждан. А в 2003 г. уже 47,9 % опрошенных отметили безразличное, неуважительное отношение чиновников к людям. Эти цифры – показатель не только серьезных профессионально-нравственных деформаций в сознании и поведении гражданских служащих, но и отрицательной динамики развития этого процесса, что усиливает значимость принципа гуманизма и его место в системе этических принципов гражданской службы.

Конкретизируясь в этических нормах, этот принцип находит выражение во внешних формах поведения гражданских служащих, проявляясь в характере их взаимоотношений как во внутренней среде в служебных ситуациях, так и в отношениях с гражданами, обращающимися в государственные организации по своим житейским проблемам.

Гармонию или консенсус личных и общественных интересов призван обеспечивать *принцип беспристрастности и независимости*. Учитывая специфику статуса гражданского служащего, наделенного определенными рычагами власти и управления, более широкими, чем другие граждане, правами и возможностью влиять на положение дел в обществе и качество жизни граждан. Этот принцип приобретает особое значение там, где не «работают» или недостаточно эффективно реализуют себя принципы общественного служения, законности, гуманизма, где не созданы необходимые условия для того, чтобы постоянно напоминать чиновнику о социальной цене его служебной деятельности и ее нравственном смысле.

В реальности чиновники нередко пренебрегают требованием беспристрастности и независимости. В ходе проведенного в 2003 г. опроса только 13 % граждан признали достаточно высокую степень развития у государственных служащих таких качеств, как бескорыстие и неподкупность. Ангажированность и коррумпированность чиновников стала притчей во языцех, а борьба с ними пока не приносит видимых плодов. Ключевое место в системе этических принципов государственной службы принадлежит также *принципу ответственности*.

Демократические процессы, происходящие в Беларуси, автоматически не повлекли за собой повышения персональной ответственности на всех уровнях в силу неготовности основной массы российского общества к демократии, ослабления правопорядка в стране, коррозии нравственных устоев и отсутствия общественных идеалов, которые бы поддерживались большинством населения. В этих условиях формирование социальной ответственности гражданских служащих, в глазах общества олицетворяющих собой государство, становится важной социальной и политической задачей, актуальность которой диктуется как потребностями общества, так и необходимостью развития самой личности государственного служащего.

Управленческое самосознание персональной ответственности находится в прямой связи с «пониманием личностью социальных последствий своих

действий и поступков, ее волевым отношением к ним (вина)». В современной науке управления утверждается «расширенный принцип вменяемости», согласно которому моральную ответственность следует нести не только за преднамеренные действия, но также за отдельные непредусмотренные результаты деятельности в тех случаях, когда о возможности негативных последствий либо следовало, либо можно было знать».

Субъектом моральной ответственности может быть как отдельная личность, так и социальная группа, общество, организация, государство. Основным субъектом моральной ответственности выступает государство в лице органов всех ветвей государственной власти и их должностных лиц. Содержание его ответственности обусловлено его целями, назначением, вытекающей из него обязанностью признания, соблюдения и защиты прав и свобод человека и гражданина, правом обладания властными полномочиями и необходимыми ресурсами для реализации этой обязанности.

Морально ответственным является то государство, которое удовлетворяет социальные ожидания граждан в социально оправданном употреблении власти. «Управляйте народом с достоинством, и люди будут почтительны, – писал две с половиной тысячи лет назад Конфуций. – Относитесь к народу по-доброму, и люди будут трудиться с усердием. Возвышайте добродетельных и наставляйте неученых, и люди будут доверять вам».

Всякое незаконное или безнравственное действие или бездействие органов государственной власти и их должностных лиц предполагает неотвратимость наступления или юридической ответственности в соответствии с действующим законодательством, или моральной ответственности в форме общественного осуждения, недоверия, неуважения.

Моральная ответственность государства означает ответственность органов государственной власти:

- перед каждым гражданином за полноту реализации его конституционных прав и свобод, обеспечение достойной жизни и безопасности, социального порядка;
- перед обществом за качество, выполнение и социальные последствия принимаемых решений, направленных на повышение качества жизни населения и удовлетворение его социальных ожиданий, за сохранение среды обитания, здоровье и безопасность граждан, за защищенность гражданских прав и интересов потребителей;
- перед государственными служащими, которая реализуется в обеспечении их правовой и социальной защиты, в создании условий, способствующих формированию и поддержке положительной мотивации к добросовестному, честному и бескорыстному служению общественному и государственному долгу; в совершенствовании системы профессионального образования, повышения квалификации и переподготовки кадров, предусматривающей полноценное и качественное этическое образование и воспитание государственных служащих на основе

высоких стандартов этического поведения, законодательно закреплённых в правовых актах.

Социальная ответственность государственного служащего как субъекта ответственности – это совокупность правового, социального и морального отношений его к обществу и государству, государственным органам и государственной службе как организации, к своей профессиональной среде, которые определяют его поведение, возлагают на него обязательства по выполнению его служебного долга и предусматривают его способность предвидеть результаты управленческих действий, поступков и готовность отвечать за их последствия, обеспечивая социальную стабильность в обществе.

Одним из фундаментальных структурных компонентов системы этических принципов гражданской службы, важнейшим показателем оценки гражданских служащих и в целом гражданской службы является *принцип справедливости*. Сформулированный ещё древними римлянами (*justitia regnorum fundamentorum* – справедливость есть основа государственного строя), он реализует себя в законном и рациональном использовании государственно-властных полномочий, в действенной защите прав граждан (а не в имитации ее), в удовлетворении социальных ожиданий как важнейшем критерии оценки эффективности государственной службы.

Всякая несправедливость, допускаемая чиновником, наносит моральный ущерб авторитету власти в целом. Ведь, будучи непосредственно причастными к подготовке и принятию управленческих решений, которые могут оказаться судьбоносными для значительной части населения страны, чиновники обладают делегированными властными полномочиями в глазах общественности. Поэтому они начинают идентифицироваться с государством, авторитет которого становится производным от конкретных действий его функционеров, оцениваемых, прежде всего, по шкале «справедливо – несправедливо».

Одним из центральных понятий практически во всех этических кодексах государственных служащих зарубежных стран является *принцип лояльности*. Содержание этого понятия менялось с изменением характера исторических эпох, общественно-политических условий. И по сей день не выработан единый подход к определению этого понятия.

В условиях трансформации государственной службы из «государевой» в публичный институт общественного служения принцип лояльности должен пониматься, прежде всего, как:

- верность обществу, доверившему гражданскому служащему обеспечение его прав и законных интересов, то есть общественному долгу;
- верность Конституции и законам, то есть гражданскому долгу;
- верность своему делу, то есть служебному долгу; верность слову, данным обязательствам, которые составляют основу доверия населения к публичной службе и государственной власти в целом;
- законность действий, благожелательность и корректность в отношении к гражданам, которым он оказывает социальные услуги в рамках своей компетенции.

Только в таком понимании принцип лояльности как моральный принцип может реализовываться в повседневной деятельности и поведении гражданских служащих *сознательно и добровольно*, а не под угрозой санкций или давлением внешних, часто конъюнктурных обстоятельств.

Принципы общественного служения, законности, гуманизма, беспристрастности, неподкупности, ответственности, справедливости, лояльности и политической нейтральности составляют нравственную основу и фундамент этики деловых отношений гражданских служащих. Нарушение, подмена любого из принципов или смещение акцентов в их системе может привести к ослаблению всех других. А в совокупности они могут служить надежным показателем нравственного здоровья государства и государственной службы в частности, действенным инструментом кадровой политики государства и полезным ориентиром и критерием в оценке моральных коллизий, возникающих в процессе деятельности гражданского служащего, и его профессионально-нравственных качеств.

### **Тема 3. Этикет как регулятор межличностных отношений**

#### *Вопросы*

1. Происхождение, содержание, нравственная основа этикета
2. Принципы современного этикета
3. Функции этикета

#### **1. Происхождение, содержание, нравственная основа этикета.**

Обращение к истории возникновения и становления этикета западноевропейского и российского обществ показывает, что эта система норм и правил поведения всегда выполняла определенные социально-культурные функции, обнаруживая в себе элементы как всеобщего (общечеловеческого, универсального), так и особенного, присущего только данной культуре в данный момент исторического развития.

Термин «этикет» пришел в русскую и во все туры из Франции XVI века. Согласно одной версии, слово «этикет» впервые было использовано при подготовке к одному из приемов короля Людовика XIV для обозначения специальных карточек с перечнем правил поведения, которые вручались всем гостям. По другой версии, оно впервые появилось на табличках, выставленных на свежескошенной траве лужайках Версальского дворца, с просьбой не топтать газоны, а специальный указ Людовика XIV требовал «не пренебрегать надписями».

Однако правила, воспитывающие привычку согласовывать свои поступки с представлениями об уважительности, доброжелательности и доверии, складывались тысячелетиями. Письменно зафиксированные нормы поведения появились на территории Месопотамии, в Древнем Шумере. Первая книга по этикету, дошедшая до нас, относится примерно к 2350 г. до н. э. Она появилась в Египте и называлась «Инструкции по поведению».

Первые опыты сознательного культивирования правил поведения относятся к периоду античности, закрепившись в сформулированных семью мудрецами правилах: «почитай старших», «обуздывай гнев», «ничего слишком» (Солон), «надобно не с виду быть пригожим, а с норову хорошим» (Фалес). Важнейшим принципом, определявшим поведение человека, провозглашался принцип «золотой середины» (разумной меры) во всем. Предпочтительными вариантами поведения считались целесообразность, практичность, разумность и справедливость.

С укреплением императорской власти стали вырабатываться особые правила, которые регламентировали жизнь двора, устанавливали порядок обращения к монарху, вводили титулы, обязательные при обращении к знатым лицам. Придворный этикет строжайшим образом регламентировал дворцовую жизнь. На смену разумности и целесообразности в этикете пришли условность, стандартизация и ритуализация, формализация требований и безусловность их исполнения, при этом его нравственная основа практически утратилась. Из-за мелочей, связанных с нарушением этикета, вспыхивали ссоры, осложнялись отношения между государствами.

Воспитание хороших манер и добродетельных качеств считалось обязательным условием принадлежности к высшему свету, но оно также давало право причислять себя к благородным людям и открывало путь к продвижению по социальной лестнице.

В средние века с возникновением особого сословия – рыцарства – этикет сложился уже как нормативная система, стержнем которой становится понятие чести. Кодекс чести средневековых рыцарей являл собой единство гражданских, этических и эстетических требований в обращении (правда, только в отношении равных себе), благородства, учтивости, сдержанности и предупредительности в поведении, красоты и изящества в манерах.

Считается, что Россия позже других стран вошла в единую европейскую цивилизацию, а потому и этикет на российской почве прижился значительно позднее – только в начале XVIII в. Это не так. В XV – XVI вв. в России уже был разработан и старательно соблюдался горожанами свой свод правил «Домострой», в котором подробно регламентировались все стороны жизни людей того времени.

Петр I, реформируя Россию, не забыл и об этикете. В 1717 г. по его распоряжению была издана книга «Юности честное зерцало, или показ к житейскому обхождению, собранное от разных авторов». В предисловии к книге, написанном самим Петром I, отмечено, что воспитанного человека отличают три добродетели: приветливость, смирение и учтивость.

Петровская Табель о рангах не только классифицировала государственные должности, но и предписывала, чтобы «каждый чиновник одевался в соответствии со своим служебным положением, не хуже и не лучше, а как чин и характер того требует». Позднее эти правила были распространены и на жен чиновников: специальным указом только особам первых пяти классов

дозволялось носить шелка, парчу или кружева (но не шире четырех пальцев!). Не имевшим ранга, запрещалось носить бархат.

Генеральный Регламент или Устав, регламентирующий деятельность коллегий, предписывал не только знать свое дело, «верно и прилежно оное отправлять», но и «в одежде чисто содержатися», и в «обхождении недерзостно поступать».

Новое время укрепило нравственный смысл многих правил внешнего поведения. Чувство собственного достоинства становится базовым в этикете, утверждая самооценку человека.

В русском языке еще в начале XX в. слово «этикет» встречалось в значении «ярлык» для бутылок или товаров с названием фирмы. Несмотря на созвучность и корневое сходство, понятия «этика» и «этикет» сблизилась довольно поздно. Однако генетическая и функциональная связь между ними существовала всегда.

Любой этикет уходит корнями в нравственную полезность тех или иных действий, приобщает человека к определенной социальной группе, дисциплинирует его, формирует чувство ответственности. Практическое совпадение «красивого» поведения и его нравственного смысла свойственно было еще периоду античности, обозначаясь у древних греков понятием «калокагатия» (греч. *kalos* – прекрасный, *agathos* – добрый).

В поступках человека, его поведении, характере взаимодействия с окружающими находит выражение его нравственная позиция. Правила этикета создавались в силу объективной необходимости удовлетворить социальную потребность во взаимодействии, привязанности, поддержке, уважении и признании другими людьми, в самоуважении. Поэтому этикетные правила органически включены в сложную систему нравственной сферы жизнедеятельности человека, основными структурными элементами которой являются нравственное сознание, нравственные отношения, нравственная деятельность и нравственное поведение. «Воспитанность, – наставлял сына в «Письмах к сыну» английский философ и моралист XIII в. Дж. Честерфилд, – это единственное, что может расположить к тебе людей с первого взгляда, ибо для того, чтобы распознать в тебе большие способности, нужно больше времени. Хорошее воспитание ... заключается не в низких поклонах и соблюдении всех правил вежливости, но в непринужденном, учтивом и уважительном поведении».

Тем не менее, достаточно широко распространена точка зрения, согласно которой этикет как элемент внешнего поведения человека органически не связан с его нравственностью. Однако человек с изысканными манерами, с детства воспринявший внешнюю атрибутику воспитанности, в определенной ситуации может обнаружить в своих поступках и высокомерие, и бездушие, и безнравственность. Думается, что такой человек вряд ли долго сможет вводить в заблуждение окружающих его людей относительно права называться человеком культурным, воспитанным, интеллигентным. Внешняя форма поведения, утратившая нравственную основу, теряет свой смысл, приобретая

лишь вид замаскированного хамства и пренебрежения к людям, которое рано или поздно становится очевидным.

Внешние формы поведения только тогда становятся элементом и показателем истинной культуры человека, когда они наполняются нравственным содержанием, служат внешним выражением и оформлением уважения к другому человеку, к его достоинству, искреннего желания и готовности помочь, поддержать, оказать услугу.

Именно нравственная обусловленность этикета служит важнейшим подтверждением того, что правила поведения создавались не по прихоти скучающих вельмож или отдельных социальных групп, а в силу объективной необходимости упорядочить, облагородить отношения людей, сделать их более теплыми и человечными.

«Холодная» или «хамская» вежливость не имеет ничего общего с подлинной культурой человека. Правила этикета, усвоенные и соблюдаемые лишь внешне, позволяют человеку в зависимости от обстоятельств и индивидуальных черт характера с легкостью отступать от них, о чем образно писал еще И. А. Гончаров в «Письмах столичного друга к провинциальному жениху», сравнивая человека порядочного и человека хорошего тона.

Несмотря на сходство, нормы морали и правила этикета имеют много различий.

*Во-первых*, в отличие от норм морали, указывающих человеку лишь общее направление в ситуации морального выбора, правила этикета носят более или менее жесткий *регламентирующий* характер в зависимости от конкретной ситуации.

*Во-вторых*, регламентирующий характер этикета освобождает человека от необходимости осуществлять моральный выбор: его правила лишь информируют о том, как должно поступать человеку в той или иной ситуации, практически не оставляя ему выбора и предлагая лишь следовать установленному порядку.

*В-третьих*, если общественное пространство действия моральных норм не ограничено, то *ситуационный* характер правил этикета подчеркивает локальность их действия, продиктованную конкретной ситуацией, за пределами которой то же правило может оказаться неуместным.

*В-четвертых*, в отличие от норм морали, обращенных ко всем и каждому, независимо от пола, возраста, статуса, вероисповедания, правила этикета всегда имеют четкую адресность, строго дифференцируясь по признакам пола, возраста, социального происхождения, статуса, иногда по национальным или родственным признакам, что находит выражение в ситуациях приветствия, обращения, общения, прощания и т. д.

**2. Принципы современного этикета.** Следование требованиям этикета необходимо в любой жизненной ситуации, но есть профессии, в которых оно особенно важно, подчас определяя успех дела или предопределяя его позитивные результаты. К таким профессиям относится широкий слой политиков,

управленцев, бизнесменов, ученых, деятелей культуры и др. Публичный характер, который приобретает сегодня деятельность представителей разных профессий. Развитие средств массовой информации, способных любой «прокол» в поведении человека мгновенно сделать достоянием многомиллионной аудитории телезрителей, радиослушателей и читателей, расширение международных контактов со странами, где вопросам этикета традиционно уделяется большое внимание – все это актуализирует проблему повышения культуры поведения и имиджа делового человека.

От знания правил этикета, умения правильно ими пользоваться в каждой конкретной ситуации и навыка следовать им подсознательно, в «автоматическом режиме», зависит и репутация конкретного лица, и имидж представляемой им организации, и состояние морально-психологического климата в рабочем коллективе, и самочувствие и даже работоспособность каждого его члена. Причем чем выше занимаемая человеком должность, тем явственнее заметны изъяны его воспитания и общей культуры окружающим, и не только его непосредственным подчиненным и коллегам, но и гораздо более широкому кругу людей, тем ощутимее негативные последствия пробелов в его знаниях требований морали и правил этикета.

Каждое поколение, вступая в этот мир, усваивает достижения культуры, создаваемые и накапливаемые его предками, в том числе и правила этикета, многие из которых передаются из поколения в поколение, обеспечивая связь времен. Невозможно запомнить все правила, выработанные в процессе социальной практики людей, но необходимо помнить основные принципы, лежащие в основе всех правил, регламентирующие человеческие взаимоотношения и соблюдаемые сегодня во всем мире. Знание этих принципов позволяет человеку достаточно уверенно ориентироваться в любой нестандартной ситуации, не попадать впросак и не совершать ошибок, позволяющих окружающим усомниться в его воспитанности, что могло бы нанести серьезный урон его имиджу.

Основу современного делового этикета составляют общие принципы, соблюдаемые сегодня во всем мире: это принципы гуманизма, целесообразности действий, эстетической привлекательности поведения и уважения к традициям своей страны и стран, с представителями которых гражданским служащим приходится вступать в деловые контакты, помня о том, что «в чужой монастырь со своим уставом не ходят».

*Принцип гуманизма*, человечности закрепляет нравственную основу современного общепринятого и делового этикета и воплощается в ряде моральных требований, обращенных непосредственно к культуре межличностных взаимоотношений: это вежливость во всем многообразии ее оттенков, тактичность, скромность и точность. Кредо этого принципа: добрые отношения, которые являются залогом плодотворного сотрудничества, и выступают одним из наиболее действенных мотиваторов трудовой деятельности, неотъемлемой составной частью организационной культуры.

Фундамент принципа гуманизма составляет вежливость – форма взаимоотношений, суть которой – доброжелательность, приветливость, внимательность, готовность прийти на помощь, оказать услугу. «Приветливость – это золотой ключ, который открывает железные замки людских сердец» – гласит восточная поговорка.

Исследования психологов и социологов показали, что среди черт, которые опрошенные хотели бы воспитать в себе, 46 % назвали решительность и уверенность; 30 % – выдержку и уравновешенность, целеустремленность и силу воли; 21 % – терпимость и только 10 % – доброжелательность. А вот другим добавить доброты и человечности хотят 50 %, взаимопонимания и сочувствия – 22 %. «Хотите изменить мир – начните с себя!» – хочется вспомнить совет древних.

В каждом случае мы выбираем из всей гаммы оттенков вежливости ту форму, которая соответствует конкретной ситуации.

*Корректная вежливость* – основа взаимоотношений на государственной службе. Она заключается в умении держать себя в рамках общепринятых правил в любой ситуации, исключает проявления раздражительности, несдержанности, резкости, истеричности, грубости, агрессивности. Корректная форма вежливости позволяет руководителю «держаться дистанцию», не допуская панибратства, и в то же время проявлять уважение и доброжелательность к подчиненному даже в случае совершения им какого-либо проступка, давая тем самым ему возможность самому разобраться в ситуации и принять меры к ее исправлению, «не теряя своего лица».

В жизни нередко тратятся большие средства на интерьер офиса, оформление витрины, рекламу, а потом нанимают работников, которые не умеют выслушать клиентов, перебивают их, бросают телефонную трубку, не дослушав позвонившего и не дождавшись, пока он первым опустит трубку. Такое поведение сотрудников дискредитирует фирму, наносит подчас непоправимый ущерб ее имиджу.

Другая форма вежливости – *учтивость*. В деловых отношениях она служит надежным способом защитить и достоинство подчиненного, и авторитет руководителя: соблюдая служебную дистанцию, оказать уважение («почет») начальнику без тени услужливости и самоуничижения и «почтить» вниманием подчиненного без высокомерия и чванства. Учтивость не имеет ничего общего с услужливостью и подобострастием.

Неизбежная сухость формальных служебных отношений может компенсироваться такой формой вежливости, как *любезность*, которой свойственно неформально внимательное отношение к сотрудникам, подчиненным, проявляясь в умении войти в положение другого человека, способности сочувствовать чужой беде и радости. Внешние проявления вежливости – слова благодарности или извинения, предупредительность, то есть готовность оказать услугу другому человеку.

Яркое проявление гармонии внутренней и внешней культуры человека – *деликатность*, свойство людей действительно воспитанных и интеллигентных, высшее выражение доброжелательности и приветливости

В служебных отношениях вежливость – не самоцель, а эффективное средство создания и сохранения в коллективе здорового морально-психологического климата, а у каждого работника – чувства психологического комфорта и защищенности.

Вежливости всегда сопутствует *тактичность* – то чувство меры, которое позволяет человеку точно улавливать границу между обязательным, дозволенным и недопустимым, помогает предупредить ситуацию, вызывающую неловкость, а если она все-таки возникает – не заметить ее.

Тактичный человек не станет беззастенчиво разглядывать окружающих, особенно с физическими недостатками, не будет давать непрошенных советов и навязывать другим свое мнение, проявлять бестактный интерес к частной стороне жизни других и вмешиваться в их личную жизнь. Он воздержится от замечаний человеку (даже подчиненному) в присутствии других и не покажет, что заметил проявленную им неловкость или промах.

Одно из требований этикета – *скромность*. Она проявляет себя в умении сопоставить самооценку с мнением окружающих, не переоценивать себя, не афишировать своих достоинств, вести себя естественно, без театрального позерства.

К сожалению, в общественном сознании белорусов это понятие в последнее время в значительной степени девальвировалось, постепенно утрачивая свой первоначальный смысл и нередко ассоциируясь с неуверенностью, робостью и даже посредственностью.

«Скромность – это не только орнамент, но и страж добродетели», – заметил английский писатель-моралист XVII – XVIII вв. Д. Аддисон. Именно скромность как свойство человека высокой культуры является показателем устойчивости личности, его способности владеть собой при любых обстоятельствах и сохранять чувство собственного достоинства даже перед лицом начальственного хамства. Она проявляется в естественной манере поведения, в умении найти верный тон в любом разговоре, всегда оставаясь самим собой.

Скромный человек никогда не станет напоказ выставлять свои заслуги, как бы велики они ни были; не будет кичиться своим служебным положением, доходами, успехами, подчеркивать свое превосходство; не станет навязывать свои вкусы и мнение окружающим и не будет добиваться победы в споре любой ценой.

Скромность – качество, которое котируется во всем мире, хотя проявляться оно может в самых разных формах. В Китае скромность проявляется в почтительности, склонности к умалению своих заслуг и достоинств, порой доходящей до абсурда. В беседе с китайским партнером часто можно слышать такие фразы: «Извините, что занимаю Ваше драгоценное

время и отрываю Вас от важного занятия» или «Без Вашей эрудиции и знаний мы оказались бы в затруднительном положении».

Особенно ценится скромность у англичан. Прежде всего, по их мнению, считается неприличным первому заговорить о себе, хвастаться реальными, а тем более мнимыми, заслугами, рассказывать о своих успехах. Нарушение этого правила связывается с утратой чувства собственного достоинства и престижа.

У японцев скромность выражается в правилах поведения, согласно которым не принято вставать, когда входят старшие, так как сидение считается позой смирения. Это качество органически вписывается в пять «постоянств», составляющих основу японского традиционного этикета и определяющих весь уклад жизни японцев: человечность, долг, благонравие, мудрость и верность.

Оборотной стороной скромности является фамильярность. Словарь иностранных слов определяет понятие «фамильярный» как преувеличенно непринужденный, развязный, бесцеремонный.

*Точность* – это умение ценить свое слово, не бросать его на ветер. Крылатая фраза, приписываемая Людовику XVIII – «точность – вежливость королей и долг всех добрых людей» – давно стала английской традицией: воспитанный человек не может не прийти вовремя. Китайская пословица тоже гласит: «Лучше сто раз отказать, чем один раз не исполнить обещанного».

Точность и обязательность составляют основу правил этикета во многих культурах. Они являются внешним проявлением таких качеств личности, как уважение к людям, умение анализировать обстоятельства, контролировать собственное поведение и прогнозировать последующие действия. Точное соблюдение обязательств – лучшая характеристика делового человека. Поэтому кодекс правил приличия бизнесмена США в качестве основного включает требование в срок и полностью выплачивать свои долги. Пунктуальность и обязательность – составляющие секрета японского процветания. В Германии опоздание на деловую встречу считается невежливым и недопустимым.

Нестандартные служебные и жизненные ситуации постоянно ставят человека перед проблемой выбора модели поведения, опираясь лишь на здравый смысл. *Принцип целесообразности действий* – тот регулятор, который во многом определяет характер поведения современного человека во взаимоотношениях с окружающими в служебной и неслужебной ситуациях, особенно в процессе общения с представителями иных культур, традиции и обычаи которых ему незнакомы.

Основываясь на целесообразности, современный этикет не требует однозначности действий. Нередко человек оказывается в ситуациях, которые не предусмотрены установленными правилами, или эти правила ему не известны. Общая культура, опора на здравый смысл, способность творчески применять знания правил этикета в нестандартных ситуациях, наконец, чувство юмора и личное достоинство – вот те гаранты, которые всегда помогут человеку сохранить свое лицо.

*Принцип эстетической привлекательности поведения* – один из важнейших принципов, на котором основываются правила современного делового и общепринятого этикета. Некрасивое поведение оскорбляет эстетические чувства окружающих и воспринимается как проявление неуважения к ним. Неопрятно одетый, размахивающий руками, постоянно гримасничающий или угрюмо насупленный, глядя в сторону протягивающий вам руку, высокомерно повернутую ладонью вниз, громко смеющийся или шумно борющийся со своим насморком вряд ли вызовет симпатию и доставит удовольствие от общения с ним.

Единство формы и содержания – одна из отличительных черт современного делового этикета. Соответствующее требованиям морали поведение должно быть и красиво оформлено, иначе самый добрый поступок может быть неправильно воспринят окружающими, утратить свой благородный, нравственный смысл. Прежде всего, это касается тех правил поведения, которые распространяются на манеры, жесты, мимику. Именно по соображениям, связанным с требованием эстетической привлекательности действий, этикет не рекомендует причесываться, поправлять одежду или макияж в общественных местах, в присутствии других людей.

Но среди норм и правил современного этикета достаточно много и таких, которые трудно объяснить с позиции названных выше принципов. Почему европейцы, встречаясь, пожимают друг другу руку, а японцы избегают физических контактов; почему, входя в православную церковь, мужчины должны снимать головной убор, а женщины, наоборот, покрывать голову; почему в одних странах принято целовать руку женщине при встрече, а в других это будет воспринято как оскорбление? Многие обычаи и традиции закрепились в культурном опыте человечества, давно утратив свой первоначальный смысл. У каждого народа есть свои, веками складывавшиеся обычаи и традиции, закрепленные в правилах поведения. *Уважение к этим традициям и следование им* – еще один важнейший принцип современного делового этикета. Самые галантные манеры не защитят человека от осуждения, если он при встрече с японцем примет от него визитную карточку левой рукой и небрежно засунет ее в карман или, беседуя с коллегой из мусульманского региона, будет упорно смотреть ему в глаза.

Знание основных принципов общепринятого этикета и умение ими руководствоваться в конкретных ситуациях особенно важно в деловой среде, потому что процесс общения людей в коллективе занимает до трех четвертей рабочего времени. Специалисты утверждают, что 88 % конфликтов на работе являются следствием несоблюдения или нарушения этикета делового поведения, причем 70 % всех служебных конфликтов происходят по вине руководителя.

Наряду с общепринятыми принципами и формируемыми на их основе правилами поведения в деловой среде действуют принципы субординации, паритетности, а некоторые из общепринятых правил отменяются именно благодаря действию *принципа целесообразности*. Например, правила, согласно

которым мужчина должен пропускать женщину вперед, проходя в дверь, вставать, когда к нему подходит женщина и т. д., в реальной жизни иногда оказываются нецелесообразными, особенно если руководитель-мужчина возглавляет женский коллектив. Однако жизнь подтверждает: там, где мирно уживаются требования общепринятого и делового этикета, основываясь на соображениях целесообразности и предоставляя людям право выбора в зависимости от ситуации, морально-психологический климат, как правило, лучше, а взаимоотношения руководителя и подчиненных – доверительные и теплые, что всегда отражается на результатах работы.

*Принцип субординации* – один из могущественных принципов современного делового этикета, ломающий стереотипы общепринятых представлений о правилах хорошего тона. Он диктует внешний рисунок поведения работников во многих ситуациях делового общения, определяя порядок приветствия, представления, обращения. Однако в последнее время в практику трудовых отношений все активнее начинает входить новый стиль управления персоналом (партиципативный – участвовать), отличительные черты которого – открытость, информированность, доверительность отношений, делегирование полномочий подчиненным и т. д. Этот стиль, обращенный к сознанию и мотивам поведения человека, предполагает паритетные отношения руководителя и подчиненного, их взаимоподдержку и сотрудничество.

Вместе с новым стилем управления в деловом этикете утверждается *принцип паритетности*, мирно уживающийся с принципом субординации.

Известно, что результативность обсуждения деловых проблем возрастает тогда, когда в интересах дела все чувствуют себя равными в высказывании своей позиции, взглядов, независимо от занимаемой должности, статуса, стажа работы, возраста и т. д. На практике уже выработаны различные модели достижения равенства позиций при обсуждении делового вопроса. Модель «круглого стола» предполагает свободный обмен мнениями, не регламентированный волей спикера и правилами субординации. «Мозговой штурм», уравнивая права всех перед регламентом, отдает предпочтение тому, чьи идеи окажутся более оригинальными и плодотворными. «Флотская модель», предполагающая обсуждение тактики предстоящих действий в кают-компании флагмана, начиная с младшего по званию и возрасту, используется сегодня и в других сферах деятельности.

**3. Функции этикета.** Современный этикет, регламентируя поведение людей, выполняет такие важнейшие функции:

- информационную;
- стандартизации моделей индивидуального и группового поведения;
- обеспечения социального контроля и социального влияния;
- дипломатии, политической борьбы;
- идентификации с окружающими, создания психологического комфорта.

Нормы этикета всегда информируют человека о том, как следует вести себя в той или иной конкретной ситуации общения и какого поведения следует ожидать от окружающих – сотрудников, руководителей, подчиненных, граждан, обращающихся в организации за определенными социальными услугами.

Предлагая следовать принятым правилам в конкретной ситуации, этикет тем самым стандартизирует поведение каждого члена коллектива, обеспечивая его предсказуемость. Следование принятым правилам снижает чувство тревоги и напряженности в связи с ожидаемым поведением каждой из сторон общения и укрепляет чувство уверенности в правильности своих действий, рождает самоуважение, создает чувство психологического комфорта.

Стандартизируя поведение человека, этикет помогает ему, не задумываясь, подсознательно выбирать правильную линию поведения в соответствии с реальной обстановкой и ожиданиями окружающих, не рискуя попасть в неловкое или затруднительное положение или вызвать осложнения во взаимоотношениях с другими людьми.

Функции этикета могут быть определены также в связи с их использованием в процессе социального контроля и социального влияния как способов управления социальными отношениями и поведением членов социальной группы, средства предупреждения нежелательных отклонений в их поведении и обеспечения устойчивости социальной организации как системы.

Нередко правила этикета используются как средство дипломатии или в качестве инструмента политической борьбы. Так, преднамеренное нарушение требований дипломатического протокола может выражать определенную политическую конфронтацию, скрытую напряженность в отношениях между странами и их представителями в дипломатических процедурах и церемониалах или, напротив, демонстрировать высокую степень уважения и почтительности к персонам, чей статус не требует обязательного выполнения данных правил протокола. В дипломатической практике нередко пользуются правилами этикета в этой функции.

Владение правилами этикета может быть использовано в качестве инструмента социального продвижения, что особенно актуально было в прошлые века, однако не утратило своего смысла и сегодня: хоть «проводяют по уму», но встречают все-таки по-прежнему «по одежке». «Очень мало на свете людей, достаточно проницательных, чтобы разгадать, достаточно внимательных, чтобы заметить, и даже достаточно заинтересованных, чтобы разглядеть то, что скрывается за внешностью, – наставлял сына еще в XIII в. Дж. Честерфильд, – обычно люди судят обо всем на основании поверхностного знакомства и не стремятся заглянуть поглубже ... Приятные манеры, тембр голоса, мягкое и приветливое выражение лица ... решают все».

Знание общих принципов современного этикета – необходимое, но не достаточное требование к работникам любой организации. Необходимо уметь применять их к конкретным рабочим ситуациям, естественно и непринужденно следовать установленным правилам, а это достигается непрерывной

тренировкой в процессе самовоспитания, оттачиванием хороших манер, доведением их до автоматизма, не контролируемого сознанием.

#### Тема 4. Этикет делового общения

##### Вопросы

1. Закономерности межличностных отношений
2. Взаимоотношения руководителя и подчиненных
3. Морально-психологический климат в коллективе

**1. Закономерности межличностных отношений.** Под закономерностью межличностных отношений понимается объективно существующая устойчивая связь явлений, которая возникает в межличностном общении, определяя его характер и оказывая непосредственное влияние на формирование этических установок во взаимоотношениях людей.

Одной из основных психологических закономерностей межличностного общения является *закономерность неопределенности отклика*, выражающаяся в зависимости от восприятия людьми внешних сигналов, от их личностных особенностей, степени развитости нравственных чувств, уровня общей культуры, специфики передачи воздействия, от конкретной ситуации. Понимание этой закономерности помогает объяснить особенности поведения разных людей в однотипных ситуациях и с учетом этого понимания «выстраивать» свой рисунок поведения, тем самым придавая общению предсказуемый характер.

Механизм действия данной закономерности описан в одной из теорий мотивации – теории ожидания В. Врума, в которой мотивация человека на достижение определенной цели ставится в зависимость от ожиданий человека, что его усилия увенчаются успехом и повлекут за собой вознаграждение, которое для него будет воспринято как справедливое и представляющее определенную ценность. Если руководитель, давая поручение сотруднику, избрал не соответствующий его ожиданиям способ (например, приказная форма распоряжения, да еще с предупреждением о возможных санкциях за его некачественное выполнение), усилия исполнителя по выполнению этого поручения будут сознательно или неосознанно снижены.

Еще одна закономерность межличностных отношений, выявленная психологами, – *закономерность неадекватности отображения человека человеком и неадекватности самооценки*. Она обнаруживает зависимость оценки профессиональных, личностных и нравственных качеств людей и их самооценки от степени взвешенности и корректности оценивающего. Эту закономерность особенно важно учитывать в ситуациях общения с претендентом на вакантное место в процессе собеседования, в процедурах аттестации, интервьюирования, беседы, при проведении формальной оценки работника в процессе его профессиональной деятельности, имея в виду, что человек часто стремится показать себя не таким, каков он на самом деле, а

таким, каким он хотел бы видеть себя в глазах других. Поэтому оценка руководителем профессионального поведения, личностных качеств и результатов работы подчиненного, игнорирующая психологическую неадекватность отображения человека человеком, с неизбежностью приводит к возникновению напряженной социально-психологической атмосферы.

Данной закономерностью определяются следующие принципы подхода к человеку:

- *принцип универсальной талантливости*, утверждающий, что нет неспособных людей, а есть лишь люди, не нашедшие себе достойного применения;
- *принцип развития*, исходящий из того, что способности людей развиваются в результате изменения условий жизни и постоянных интеллектуально- и нравственно-психологических тренировок;
- *принцип неисчерпаемости*, согласно которому ни одна оценка человека не может считаться окончательной и не подлежащей пересмотру. Механизм действия этого принципа описан Эрихом Фроммом в работе «Психоанализ и этика».

Многовариантность трактовки понятийного аппарата языка, используемого при передаче информации, и различия его толкования, а также индивидуальные особенности восприятия информации различными людьми порождают такую закономерность, как *закономерность искажения смысла информации*, которая имеет важное значение в межличностных отношениях и обязательно должна учитываться в управленческой деятельности, особенно в крупных организациях с большим числом сотрудников и сложной многоступенчатой иерархией должностей.

Исследуя закономерность искажения информации, психологи пришли к выводу, что если задуманное сообщение принять за 100 %, то произнесенное сообщение будет содержать 70 % первоначальной информации. В следующей фазе процесса восприятия услышанное составит 80 % от высказанного, то есть 56 % первичной информации. На этапе понимания остается 70 % от услышанного, а это 39 % от первичной информации. Запоминается же лишь 60 % от понятого. Таким образом, в памяти собеседника остается лишь 24 % первичной информации. При пересказывании снова произойдет утрата 30 % информации. Таким образом, от первичной информации остается лишь 16 %.

Искажение информации при восприятии информации в процессе межличностного общения может происходить по разным причинам:

- люди нередко концентрируют внимание на внешности или манерах поведения собеседника (то есть смотрят на него, а не слушают);
- не владея техникой диалога, собеседники во время речи партнера обдумывают свои контраргументы;
- много полезной информации упускается в случае предубежденного отношения к собеседнику;

– участники межличностного взаимодействия могут различаться по интеллекту, уровню и содержанию образования, физическому и эмоциональному состоянию, что отражается на степени и качестве понимания передаваемой и воспринимаемой информации.

Вступая в межличностное общение, не следует забывать также о *закономерности психологической самозащиты*. Ведущим мотивом социального поведения человека является сохранение его личного статуса, собственного достоинства. Поэтому люди придают очень большое значение собственной психологической безопасности и защите – активной или пассивной – от потенциальных посягательств на нее. Пренебрежение психологической безопасностью других людей, проявляющееся в осознанном или неосознанном посягательстве на ведущие мотивы социального поведения человека, создает трудно преодолимые барьеры в межличностном общении, разрушая нормальные взаимоотношения.

**2. Взаимоотношения руководителя и подчиненных.** Усиление стратегического характера управления, персональной ответственности не только перед вышестоящим руководством, но прежде всего перед обществом и собственным коллективом, принципиально меняет содержание требований как к личным качествам руководителя, так и характеру его взаимоотношений с подчиненными.

Во многих компаниях мира важнейшими критериями повышения в должности и оценки руководителя становятся не только широкая квалификация, умение достигать конкретных результатов, видеть картину в целом, формировать команду и работать в ней, но и деловая этика. Причем первичным элементом управления многие ведущие компании считают совершенствование отношений между руководителем и подчиненными.

Каждый управленец, независимо от должностного статуса, должен руководствоваться общепринятыми нормами и правилами этикета, основанными на принципах гуманизма, целесообразности, эстетической привлекательности и уважения традиций, что предполагает взаимную вежливость, взаимопонимание и доброжелательность, внимательность и чуткость в отношении к окружающим, настрой на сотрудничество.

Однако специфика системы управления, несимметричность деловых отношений и господство принципа субординации потребовали выработки специальных правил делового этикета, которые бы оформляли и направляли поведение и взаимоотношения сторон управленческого процесса в повседневных служебных ситуациях. Причем необходимо помнить, что ситуационный характер этикета обнаруживает себя в том, что одно и то же правило может быть обязательным в одном конкретном случае и совершенно неуместным и даже непозволительным в другом.

Взаимоотношения руководителя и подчиненного воспроизводятся в виде трех моделей:

- 1) подчиненный свою главную функцию видит в подчинении начальнику, который и несет полную моральную ответственность за его действия;
- 2) подчиненный действует в соответствии с той ролью, которая предписана ему, поэтому отвечает только за то, насколько его действия соответствуют этим предписаниям;
- 3) подчиненный руководствуется «двойной моралью»: делая вид, что выполняет предписания, он не забывает и о своих интересах.

В организации, функционирующей на основе принципа строгой субординации служебных отношений, закреплённой классификацией должностей, этический аспект проблемы взаимодействия руководителя и подчинённого приобретает острую актуальность, становясь одним из решающих факторов повышения эффективности управленческого труда.

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

*Стиль руководства* в контексте управления определяют как привычную манеру поведения руководителя по отношению к подчинённым в целях побуждения их к достижению целей организации.

Авторитарный стиль руководства, и поныне не изжитый в практике управленческой деятельности, жестко делит служебные роли на тех, кто должен приказывать, навязывая свою волю исполнителям, и тех, кто должен исполнять. Такой стиль управления освобождает руководителя от необходимости помнить о требованиях служебной морали и делового этикета.

Приказная форма, жесткий стиль руководства, уместны лишь в экстремальных ситуациях, подавляют инициативу исполнителя и освобождают его от личной ответственности, исключая возможность доверительного сотрудничества.

Демократизация всех сторон жизнедеятельности белорусского общества актуализирует потребность в таком типе руководителя, который ориентировался бы не на задачу, а на человека и сочетал в себе способности практика-организатора, теоретика-аналитика и психолога-воспитателя-строителя принципиально иных нравственных отношений в подчинённом ему коллективе.

Руководитель, ориентированный на человека, строит взаимоотношения с подчинёнными на основе взаимного уважения, доверия и взаимопомощи, избегает мелочной опеки. Формального и профессионального авторитета такому руководителю недостаточно. Чтобы эффективно руководить людьми, ему надо владеть искусством воспитания и обладать личным авторитетом. «Добиваясь, чтобы руководители высокого уровня служили ролевыми моделями надлежащего этического поведения, организации должны иметь возможность повысить свои этические стандарты».

Осуществляя воспитательную функцию, руководитель воздействует не только на личность подчиненного, но и на социальную среду, обеспечивая качество трудовой жизни и здоровую морально-психологическую атмосферу.

Личный авторитет руководителя может покоиться только на фундаменте высокой нравственной культуры в единстве трех ее компонентов: *культуры нравственного сознания*, предполагающей наличие таких личностных качеств, как честность, порядочность, справедливость, гуманность, интеллигентность; *культуры нравственных чувств*, определяющих характер отношения к обществу, гражданам, окружающим, к самому себе; *культуры поведения* как воплощения нравственных убеждений и установок в конкретных поступках, в определенных формах этикета, включающих знание правил поведения, умение ими пользоваться в конкретной ситуации и навыки, доводящие исполнение этих правил до автоматизма.

*Непременными условиями формирования высокой нравственной культуры современного руководителя являются:*

- социальная востребованность тех нравственных качеств, которые необходимы лидеру, и наличие механизма противодействия проявлениям авторитаризма и неэтичности во взаимоотношениях с подчиненными;
- постоянное этическое образование как неотъемлемая составляющая профессионального образования и повышения квалификации кадров персонала управления;
- самообразование и самовоспитание как способ формирования социально востребованных нравственных качеств;
- «прозрачность» и открытость руководителя в вопросах не только его доходов, но и поступков и действий, поддающихся моральной оценке, корреляции и воздействию;
- наличие четких критериев нравственной оценки и практическое использование их в процедурах отбора, расстановки и карьерного продвижения.

Как показывает опыт, основное влияние на принятие неэтичных решений служащими оказывает поведение их руководителей. Подавляющее большинство опрошенных (90 %) в ходе проведенных в США социологических исследований убеждены, что вес моральным требованиям придает серьезное отношение к ним со стороны руководства. По их мнению, самое главное, чтобы руководство само показывало образец нравственного поведения. «В широком смысле" то, что делает и как ведет себя хозяин" – основной фактор влияния на поведение подчиненного. Таким образом, ведя себя этично, вы как руководитель можете заметно влиять на этику поведения своих подчиненных».

*Источником напряженности во взаимоотношениях с сотрудниками могут служить такие личностные качества руководителя, как:*

- безапелляционность, властная категоричность, обесценивающая или игнорирующая мнения, знания и способности подчиненных;

- волюнтаризм и непоколебимая уверенность в своей правоте и непогрешимости своих поступков;
- агрессивность, причиной которой, по наблюдениям ученых, нередко может служить низкая профессиональная самооценка как результат осознаваемой или не вполне осознанной несостоятельности в области специальных или общеуправленческих знаний и умений, или того и другого одновременно;
- амбициозность и спесивость, особенно неуместные на фоне недостаточной профессиональной компетентности;
- распущенность воли и самоуправство, граничащее с самодурством;
- так называемый феномен каузальной атрибуции, когда успехи подчиненного объясняются внешними причинами (помог начальник, поддержали коллеги), а неудачи – внутренними (неспособность к успешному выполнению работы, недостаточная старательность, ответственность и т. д.), а в отношении себя, наоборот, успехи коллектива ставятся в заслугу руководителю, а просчеты – в вину подчиненным. Такая позиция воспринимается подчиненными как проявление субъективизма и несправедливости, вызывая острое чувство неудовлетворенности и недоверия к руководителю;
- неспособность к эмпатии, нежелание понять внутренние мотивы действий, поступков подчиненных, проникнуть во внутренний мир человека;
- «одномерность» восприятия своих подчиненных, неспособность принимать их со всеми их достоинствами и недостатками, перенесение критики отдельных недостатков в работе подчиненного на его личность;
- «эмоциональная глухота», пренебрежение к такому фактору, как характерологические особенности и различия между мужчинами и женщинами.

*Поведение руководителя определяется не только уровнем его интеллекта, образования и нравственной культуры, но и степенью владения инструментарием управления общением, который предполагает:*

- знание закономерностей межличностного общения; владение способами профилактики, предупреждения и разрешения межличностных конфликтов;
- обеспечение доброжелательных, доверительных отношений с персоналом.

Ситуационный характер делового этикета определяет особенности правил, регулирующих взаимоотношения руководителя и подчиненных в различных служебных ситуациях.

**3. Морально-психологический климат в коллективе.** Важным фактором «самочувствия» любой организации, работоспособности и успешности деятельности каждого ее сотрудника является морально-психологический климат в коллективе.

*Морально-психологический климат* – это устойчивое эмоционально-нравственное состояние социальной группы, отражающее настроение людей, занятых совместной деятельностью, их отношение друг к другу, общественное мнение относительно важнейших материальных и духовных ценностей. Дух

коллективизма, схожесть проявляемых эмоций и поступков, чувство нравственного комфорта (защищенности) при общении с руководством, коллегами по работе во многом определяют психологическую совместимость разных по своим личностным качествам людей, составляют основу высокой нравственности и социального оптимизма всего персонала организации.

По утверждению германских медиков, 79 % служащих от неблагоприятной психологической атмосферы на рабочем месте страдают больше, чем от груза ответственности, поточной системы и страха потерять работу, вместе взятых. В Швеции создан даже специальный Институт здоровой обстановки на рабочем месте.

Основными элементами положительного морально-психологического климата являются удовлетворенность работников своим положением и отношениями в коллективе, уверенность в защите, поддержке и помощи со стороны руководства, чувство безопасности. Напротив, чувство тревоги провоцирует эмоциональную реактивность, снижая способность человека контролировать свои эмоции и поступки.

Главной причиной возникновения конфликтов в служебных ситуациях является нарушение нравственных норм взаимоотношений сотрудников и этики организации самого производственного процесса. Как показывают исследования, чем больше в коллективе людей, удовлетворенных своим трудом, тем лучше морально-психологический климат в коллективе, и наоборот.

Уровень психологического комфорта и эмоциональное состояние сотрудников во многом определяются поведением и личностными качествами руководителя. Он может создать спокойный и продуктивный морально-психологический климат во вверенном ему коллективе, а может сделать жизнь своих подчиненных невыносимой, а коллектив – раздираемым распрями, склоками и пересудами.

Исследования выявили пять основных факторов, дестабилизирующих морально-психологический климат коллектива:

- 1) нестабильность, неуверенность в завтрашнем дне;
- 2) сложные отношения «по вертикали» (с вышестоящим начальством и с подчиненными);
- 3) неудовлетворенность материальным стимулированием;
- 4) высокий уровень психологической напряженности и тревожности, сильная усталость от стрессов;
- 5) морально-психологическая несовместимость членов коллектива как следствие несоблюдения некоторыми из них моральных норм; отсутствие необходимого ценностно-ориентационного единства коллектива.

Неудовлетворенность работой, ее низкая эффективность, усталость и тревожность людей на рабочем месте становятся одними из наиболее серьезных очагов напряженности в организации. Для ее преодоления необходимо выявление показателей отчуждения труда, к которым относятся чувство непричастности к общему делу, отстраненности от проблем организации;

отсутствие чувства командной сплоченности, гордости за свою организацию; ощущение бессмысленности и безрезультативности своей работы; неуважение к своей работе.

Исследователями доказано, что на восстановление социально-психологического климата, деформированного мобилизационными и манипулятивными действиями, в больших организациях потребует не менее 7 лет. Восстановление же климата в обществе, испытывающем чувство безысходности из-за политических манипуляций, займет период, необходимый для смены поколений.

Обеспечение здорового морально-психологического климата в коллективе предполагает реализацию комплекса мер, включающих:

- проектирование, формирование и развитие системы взаимоотношений персонала;
- учет в интересах оптимального функционирования организации таких социально-психологических факторов, как межличностная совместимость, руководство, лидерство, конформизм;
- этико-профессиональное развитие персонала, целенаправленное и систематическое обучение его современным технологиям позитивного взаимодействия, правилам делового этикета;
- совершенствование стиля руководства, системы стимулирования, технологий предупреждения и разрешения конфликтов.

## Тема 5. Деловой протокол

### *Вопросы*

1. Деловая встреча
2. Переговоры
3. Служебные телефонные разговоры
4. Деловая переписка
5. Визитная карточка

**1. Деловая встреча.** В зависимости от ситуации и статуса сторон деловое общение может быть официальным и неофициальным, формальным и неформальным, проходить в форме неофициальной встречи, деловой беседы или переговоров, но всегда процесс общения регулируется выработанными практикой правилами этикета, присущими именно данной, а иногда только данной, конкретной ситуации.

*Неофициальная деловая встреча.* Так как обычно время и место запланированных деловых встреч оговариваются заранее, опоздание приглашенного на такую встречу, как и отсутствие на месте хозяина в назначенный час, рассматривается как одно из самых серьезных нарушений делового этикета.

В деловых отношениях мелочей не существует, особенно если вам предстоит встреча с не знакомым ранее человеком. Первое впечатление бывает

самым сильным, надолго оставляя след в памяти, а случайные неловкости, оплошности, незнание элементарных требований этикета или пренебрежение ими могут восприниматься как существенные черты вашей личности, проявление недостаточной культуры, что может создать непреодолимый барьер для дальнейших продуктивных контактов. Поэтому так важно обращать внимание на самые, казалось бы, незначительные моменты в вашем поведении, начиная с первой минуты общения.

Приветствуя вошедшего в ваш кабинет гостя, следует встать из-за рабочего стола, выйти ему навстречу, приветствовать его рукопожатием на полпути к двери и пригласить его сесть. Этикет не позволяет здороваться с гостем через стол или какое-либо другое препятствие. Взгляды в момент приветствия должны встретиться. Ваше лицо должно выражать дружелюбие и приветливость. Ваша внешность должна демонстрировать вашу организованность, собранность и аккуратность. Поэтому, выходя из-за рабочего стола, не забудьте застегнуть пуговицу пиджака, руки не следует держать в карманах брюк, а сигарету – во рту. Руку, постоянно находящуюся в кармане брюк как неотъемлемую часть имиджа одного из телевизионных ведущих, вряд ли стоит воспринимать как пример для подражания.

В соответствии с устоявшимися правилами этикета мужчины всегда обмениваются рукопожатием, женщины – лишь по обоюдному согласию. Хозяин кабинета всегда первым протягивает руку для рукопожатия, независимо от уровня статуса вошедшего, в отличие от общепринятого этикета, согласно которому первыми подают руку для приветствия женщина, старший по возрасту или социальному положению.

Приглашая гостя сесть, хозяин предлагает ему место справа от себя как наиболее почетное. Нарушение этого правила всегда будет восприниматься как скрытая форма демонстрации неуважения к гостю. Если при этом присутствует переводчик, он располагается по левую руку от хозяина. Это общее правило, действующее в большинстве стран.

Если предполагается, что беседа будет проходить за гостевым столиком, а гость – женщина, то следует помочь ей сесть, сначала отодвинув кресло, а затем, придвинув его так, чтобы гостье было удобно.

Инициатива ведения встречи всегда остается за хозяином кабинета, однако не следует злоупотреблять этим преимуществом. Общение в формате деловой встречи должно носить симметричный характер, предполагая диалог собеседников, поэтому неучтиво превращать ее в монолог одного из участников.

Непременное условие деловой встречи – умение слушать. Оно предполагает три слагаемых: восприятие информации, при котором человек воздерживается от выражения своих эмоций; «поощряющее» отношение к собеседнику, «подталкивающее» продолжение акта общения; незначительное воздействие на говорящего, способствующее развитию мысли последнего «на один шаг вперед».

Умение активно слушать облегчает общение, повышает самооценку собеседника, ощущение своей «востребованности», уверенности в себе и степень доверия собеседников друг к другу. Поэтому «слушающий» начальник способствует не только улучшению морально-психологического климата в подчиненном ему коллективе, но и личностному и профессиональному росту своих подчиненных.

Невежливо говорить поучительным, менторским тоном. Но и заискивающий, уничижительный тон не красит человека: в беседе все равны и обязаны уважать друг друга. Спокойный тон, убедительная аргументация, вдумчивый подход и уважительное отношение к позиции собеседника способствуют сближению партнеров, даже если их позиции расходятся. Горячность, торопливость и невыдержанность – не лучшие помощники в деловом общении.

Неэтично «выуживать» у собеседника информацию. Если он уклоняется от обсуждения предложенной темы, не настаивайте.

Репутация интеллигентного, воспитанного, деликатного руководителя складывается из множества мелочей, каждая из которых может или укрепить его положительный имидж, сложившийся в представлениях окружающих, или разрушить. Обратимся в качестве примера к воспоминаниям о О.Ю. Шмидте, в то время главном редакторе «Большой Советской Энциклопедии», накануне его полярной экспедиции на «Сибирякове».

*Официальная деловая встреча.* Эффективность официальных деловых встреч во многом обеспечивается строгим следованием, установленным для этой ситуации правилам и требованиям этикета и тщательной подготовкой к таким мероприятиям.

Приступая к подготовке предстоящей деловой встречи, ее организаторам необходимо:

- определить ее цель;
- подготовить перечень вопросов для обсуждения и по возможности разослать его участникам встречи;
- подобрать и изучить необходимые по этим вопросам материалы, документы;
- ограничить список участников встречи лишь теми людьми, от которых реально зависит успех достижения поставленной цели;
- спрогнозировать позиции сторон, возможный ход встречи и ее результаты;
- установить четкие временные рамки проведения встречи, подготовить место ее проведения.

Приглашенным на деловую встречу следует незамедлительно ответить на приглашение или предложить другую кандидатуру для участия в ней, если это представляется более целесообразным.

Для проведения официальных деловых встреч используются, как правило, специальные помещения или кабинеты, в которых проводятся совещания, заседания. Стол заседаний готовят заранее. В его торцах раскладывают подносы, бумажные салфетки, на которые ставят бутылки со столовой минеральной (но не лечебной!) водой, другими прохладительными

напитками. Бутылки должны быть с наклеенными этикетками, небрежный их вид недопустим. Ставят их таким образом, чтобы гости видели этикетку с названием напитка. Рядом кладут ключ для открывания бутылок. Стаканы ставят дном вверх, фужеры – ножкой вниз. На столе раскладывают листы бумаги, блокноты, карандаши с учетом количества участников встречи. Если на стол кладут сигареты, спички, это означает, что в данном помещении разрешается курить. Однако для делегаций США и Франции ни сигареты, ни спички не кладут.

Этикет официальной деловой встречи представляет собой также совокупность правил, регулирующих поведение сторон в процедурах приветствия, представления, обращения, общения, обмена визитными карточками, прощания, выражения благодарности за гостеприимство и успешное проведение встречи.

Хозяин кабинета встречает гостей на полпути к двери. Справа от него может стоять его заместитель, слева – переводчик, если гости – иностранцы. В таком же порядке входят и гости, причем глава группы – на полшага впереди. Переводчик хозяина встречи на языке гостей представляет членов группы гостей, переводчик гостей переводит и представляет хозяев.

После приветствий устроитель встречи приглашает гостей к столу заседаний и предлагает им занять места лицом к окну, к свету. Это считается вежливым. Не следует, однако, усаживать гостей против окон, выходящих на солнечную сторону: это может быть расценено как проявление неуважения.

Руководители сторон встречи, как правило, размещаются друг против друга, справа от каждого их заместители, слева – переводчики. Остальные участники встречи располагаются произвольно.

Разговор на официальной деловой встрече всегда должен начинаться с пяти – шести вопросов общего характера: *«Как вы долетели?»*, *«Как разместились в гостинице?»*, *«Как проходит акклиматизация, как вы себя чувствуете?»* и др. Никогда не следует сразу говорить о деле.

Представление участников встречи проходит путем обмена визитными карточками. Хозяин встречи достает свою визитную карточку и, чуть приподняв корпус, передает ее руководителю группы гостей. (Следует помнить, что японцам и южнокорейцам визитную карточку всегда вручают двумя руками, как и принимают, и никогда – левой!) Если участников встречи немного, визитными карточками могут обмениваться все присутствующие. Но можно и заранее составить списки с указанием фамилии, имени и отчества каждого из участников встречи, их должности и места работы.

После представления начинается беседа. Ее всегда начинает хозяин принимающей стороны. Деловая встреча не должна продолжаться свыше двух часов. Через 20 минут после начала беседы секретарь вносит на подносе равное количество чашек кофе и чая и при раздаче предлагает каждому из присутствующих на выбор. Первую чашку предлагают руководителю группы гостей, вторую – хозяину, потом – гостям, начиная с женщин, а уж затем – участникам принимающей стороны. Чашки подают ручкой к правой руке гостя,

ложечка должна лежать перпендикулярно к его правой руке. На стол можно поставить сахар (но не сахарный песок!), конфеты (только в коробках), печенье.

После завершения встречи можно подарить сувениры. Существуют разные точки зрения по поводу того, кто должен делать это первым: хозяева или гости. Важно лишь, чтобы сувениры строго соответствовали рангу участников встречи. Не рекомендуется дарить всем участникам, руководителю группы и его заместителю одинаковые подарки.

Первым по завершении встречи встает из-за стола хозяин, проходит на то место, где он встречал гостей, и прощается с каждым из них. Выходить из кабинета вместе с гостями не рекомендуется. Гости провожает ответственный за встречу.

Правила делового этикета, регулирующие поведение участников официальной деловой встречи, требуют:

- прибывать на встречу вовремя;
- уважительно относиться к традициям и обычаям, принятым на территории вашего пребывания;
- сохранять позитивный настрой;
- лаконично, четко и ясно излагать свои мысли, не отклоняться от темы;
- пояснять используемые в речи сокращения, аббревиатуры и специальные термины;
- внимательно слушать собеседников, следить за реакцией участников встречи на слова выступающих;
- помнить, что деловая встреча ведется в режиме диалога, а не монолога одной из сторон;
- не проявлять нетерпимости к точке зрения других участников встречи, даже если она существенно отличается от вашей;
- внимательно выслушивать и проявлять готовность обсуждать позиции другой стороны;
- не перебивать выступающих;
- сохранять спокойствие и вежливость, даже если собеседник проявляет агрессивность, раздражительность или несдержанность.

**2. Переговоры.** Сугубо официальный характер переговоров, цель которых, в отличие от деловой встречи, – заключение взаимоприемлемого решения, соглашения сторон на основе обсуждения проблемы, представляющей общий интерес. Переговоры требуют строгого соблюдения правил, выработанных дипломатической, международной и общественной практикой.

Один из важнейших этапов – это **подготовка переговоров**. От правильного решения возникающих в процессе подготовки переговоров проблем этикетного характера во многом зависит исход встречи. Строгим, скрупулезным выполнением правил дипломатического протокола и этикета обеспечивается и благоприятный морально-психологический фон встречи.

Процесс подготовки переговоров начинается с формирования группы участников, ее количественного и качественного состава. Типичная ошибка российских переговоров, которую отмечают зарубежные специалисты, – слишком большой количественный состав их участников. На двусторонних переговорах исходят, как правило, из примерного равенства количественного состава сторон.

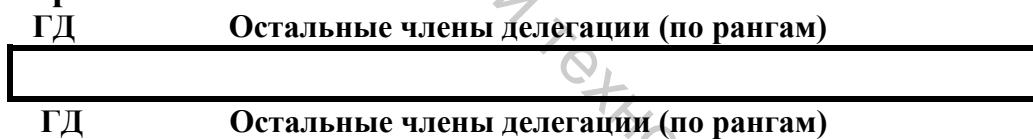
Место и время встречи определяют по взаимной договоренности, однако окончательное решение по этому вопросу следует предоставить приглашенной стороне.

Процедура проведения переговоров предусматривает выполнение определенных правил этикета. Встречать гостей должен не член принимающей стороны, а один из работников протокольного отдела либо секретарь учреждения. Он провожает делегацию до помещения, в котором будут проходить переговоры, в строго назначенное время: это важнейшее требование этикета. «Подтягивание» участников встречи после ее начала говорит о плохой организации встречи, недостаточной культуре сотрудников организации-устроителя, нанося тем самым урон ее репутации.

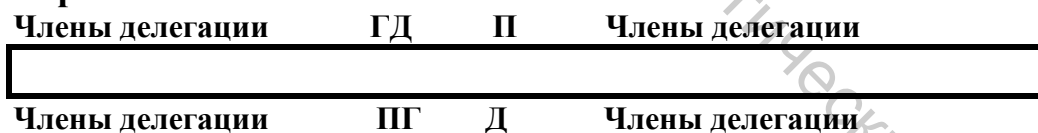
Рассадка за столом переговоров осуществляется в соответствии с общепринятыми правилами международного этикета и с учетом рангов и служебного положения каждого из участников встречи.

Используются разные варианты рассадки за столом переговоров (рисунок 1).

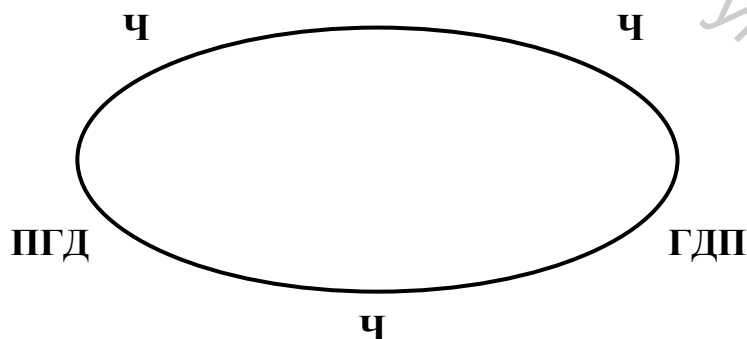
#### Вариант 1



#### Вариант 2



#### Вариант 3



ГД – глава делегации, П – переводчик, Ч – член делегации

Рисунок 1 – Варианты рассадки за столом переговоров

Если в переговорах участвуют три и более стороны, то они рассаживаются в алфавитном порядке по часовой стрелке вокруг круглого или прямоугольного стола.

Психологическое значение имеет форма стола переговоров. Круглый стол снимает статусные различия, уравнивая руководителя и членов делегации. Квадратный стол, согласно утверждениям специалистов, создает атмосферу соревновательности и может вызвать оборонительные реакции, которые затруднят ход переговоров. Поэтому чаще всего используют прямоугольный стол. Однако и его размеры имеют значение: чем больше стол, тем заметнее не только физическая, но и психологическая дистанция между участниками переговоров, тем труднее добиться согласия, так как легче сказать «нет».

Учитывая национальные особенности и определенные различия правил этикета разных стран, на переговорах необходимо следовать тем правилам, которые приняты в стране их проведения. Чем больше культурные различия сторон, тем большее значение приобретает этот фактор, тем важнее соблюдать требование «учитывать культурные и иные особенности различных этнических и социальных групп, а также конфессий», «проявлять уважение к нравственным обычаям и традициям народов Российской Федерации», а также других стран.

**3. Служебные телефонные разговоры.** Полифоничность функций гражданских служащих и достигнутый сегодня уровень технического оснащения их рабочего места обуславливают многообразие видов и форм общения в служебной ситуации. Среди них важное место занимает диалогическое устное речевое общение в контактной и опосредованной формах.

Контактное общение осуществляется «лицом к лицу», с широким использованием невербальных средств – жестов, мимики, поз, выражений лица.

В отличие от контактного устного речевого общения, телефонный разговор представляет собой форму общения, опосредованную технической связью, участники которого разделены расстоянием, что исключает возможность использования невербальных средств, но значительно усиливает значение слова, оформленного интонацией, тоном, тембром голоса.

Телефон используется в служебной ситуации, чтобы быстро войти в речевое общение с нужным человеком, но цели и задачи при этом могут быть разными: получение информации, обмен мнениями, назначение, перенесение или отмена деловой встречи, приказание и контроль за его выполнением, просьба, наведение справки и т. д., наконец, просто поддержание контактов.

*В зависимости от целей и задач, а также от характера отношений абонентов и конкретной ситуации выделяют различные типы телефонных разговоров:*

- *официальные (деловые)* – между незнакомыми, малознакомыми людьми, между работниками разного служебного статуса;
- *дружеские* – между сотрудниками, связанными неформальными отношениями;

– *нейтральные* – между знакомыми, равными по служебному положению и возрасту.

К каждому типу телефонного разговора предъявляются свои достаточно строгие требования этикетного характера. Например: в ситуациях приветствия или прощания с начальником или работником другой организации вы не будете пользоваться формулами *«привет»* или *«пока»*, а вот в дружеском общении они вполне допустимы (но не в служебной обстановке). Стандартизированные речевые формулы типа: *«Слушаю Вас»*, *«Будьте добры, Анну Михайловну!»*, *«Будьте любезны, повторите...»*, естественные в ситуациях служебного общения, вряд ли будут уместны в ситуации общения с друзьями, близкими.

Более ста лет прошло с тех пор, как американец шотландского происхождения А. Г. Белл получил патент на первый практически пригодный телефон. Сегодня же телефон – незаменимый способ опосредованного общения, благодаря которому многократно повышается оперативность передачи информации, решения не допускающих отлагательства проблем, независимо от расстояния, разделяющего собеседников. Вступая в течение рабочего дня в телефонное общение с десятками людей разного пола, возраста, служебного положения, темперамента, характера, воспитания, душевного состояния, гражданский служащий должен владеть знаниями правил этикета, соответствующих каждой конкретной ситуации.

Знание правил этикета телефонного разговора необходимо и потому, что эта форма общения занимает значительное место в рабочем времени управленца. Подсчитано, что в течение дня руководитель пользуется телефоном 20 – 30 раз и более, ежедневно тратя на телефонные разговоры несколько часов. Неумение лаконично, четко и грамотно излагать свои мысли, незнание правил этикета приводит к значительным – до 20 – 30 % – потерям рабочего времени.

Поскольку человек, обмениваясь информацией по телефону, пользуется лишь одним инструментом – человеческим голосом, не видя собеседника, его лица, мимики, одежды, помещения, в котором тот находится, то решающее значение приобретают интонация, тембр его голоса, тон, манеры, как и сопровождающие разговор невербальные элементы его оформления – паузы, шум, вздох и др. Следует иметь в виду, что телефон является усиливающим средством. Поэтому, форсируя голос, вы не улучшите слышимости, но можете произвести впечатление человека излишне возбужденного, нервного. Если вы говорите с акцентом, постарайтесь произносить слова отчетливее. Недаром в США в рейтинге качеств, мешающих поступлению на работу, первое место занимает «жалкий внешний вид», а вот на втором и третьем местах стоят неумение изъясняться и плохая дикция.

**4. Ваш телефон соединяется через секретаря.** Во многих странах, где этикет входит обязательным предметом во все программы обучения менеджеров, секретарей и референтов, поведению секретаря в ситуации телефонного разговора уделяется большое внимание, так как именно этот

работник является чаще всего первым лицом, который представляет организацию и с которого начинается знакомство с ней. По его поведению судят об уровне организационной культуры данной организации, определяют степень доверия к ней. Любое нарушение секретарем принятых правил ведения телефонного разговора может обернуться для организации потерей имиджа, а для самого работника – серьезными неприятностями, включая увольнение.

Негативное впечатление, оставленное после телефонного общения с невоспитанным секретарем, надолго сохраняется в памяти. Поэтому секретарь должен быть предельно вежлив, корректен, любезен и тактичен, строго следуя установленным правилам этикета телефонных разговоров.

Поднимая трубку (после второго звонка!), следует поздороваться, назвать свою организацию, выслушать позвонившего и поинтересоваться, по какому вопросу он звонит, если возможно или необходимо, переадресовать звонок другому сотруднику или посоветовать, когда лучше позвонить в случае отсутствия начальника на месте. Недопустимы ответы типа: *«Занят»*, *«На совещании»*, *«Не знаю, когда будет»*, *«Сегодня не будет»* или вопросы: *«Кто это?»*, *«Кто его спрашивает?»* или *«Зачем он Вам нужен?»*.

Приведем характерный пример грубого нарушения правил этикета телефонных разговоров.

Во всех случаях следует избегать ответов: *«Не знаю»*, *«Мы не можем этого сделать»*, *«Вы должны...»* и т. д. Если секретарь не может тотчас дать ответа, лучше сказать: *«Разрешите, я уточню это для Вас»* или адресовать звонок другому работнику, способному ответить на поставленные вопросы. Модальную форму *«Вы должны»* всегда лучше заменять более мягкой: *«Лучше было бы...»* или *«Для Вас имеет смысл...»*.

Если вам требуется время для подготовки и необходимо отойти от телефона, следует предупредить собеседника: *«Для выяснения этого вопроса мне потребуется две-три минуты. Вы можете подождать?»* или предложить перезвонить, назвав время. Если подготовка ответа потребовала большего времени, чем предполагалось, следует переспросить абонента: *«Вы можете еще немного подождать?»*

В случае соединения руководителя с другим должностным лицом предусматривается четкий порядок действий секретаря, продиктованный этикетом служебных отношений.

Смысл этих переговоров – в соблюдении служебной субординации. За правильность и точность соединения отвечает тот, кто звонит. Старший по званию никогда не должен ждать. При равном положении ждет тот, кто звонит, в нашем примере – это секретарь министра.

Специалисты рекомендуют: если в ходе телефонного разговора достигнуто соглашение, следует немедленно подтвердить договоренность письмом, закрепив тем самым необходимость выполнения взятых сторонами обязательств.

**5. Деловая переписка.** Рассматривая этикетные формулы деловой переписки, прежде всего следует помнить, что деловое письмо – это своеобразная форма опосредованного делового общения в миниатюре, искусство со своими традициями и законами.

*Требования к официальной служебной переписке:*

- точность в выборе слов;
- ясность в изложении мысли;
- убедительность аргументации;
- простота и понятность изложения;
- вескость, аргументированность, обоснованность позиции;
- использование языковых стандартов официальной речи.

Точность в выборе слов, не допускающая инотолкований, способствует речевому воплощению основных деловых функций. Правильно найденное слово, однозначно передающее мысль, позволяет достигать ясности в изложении и адекватности восприятия текста письма.

Точность, ясность и убедительность письменной речи находят выражение в использовании специальной терминологии, а также нетерминологической лексики, свойственной канцелярской речи.

В служебных, партнерских взаимоотношениях очень важно соблюдать общепринятые формальные правила деловой переписки. Любое, даже незначительное их нарушение может задеть адресата, привести к ухудшению партнерских отношений и даже стать поводом к их прекращению.

Официальная корреспонденция может иметь строго официальный характер (информационные, сопроводительные, гарантийные письма и др.) и полуофициальный характер (письма, обеспечивающие поддержание и развитие деловых контактов между должностными лицами).

Требование речевого этикета к первой группе – нейтральный доброжелательный тон, исключая оттенки иронии, грубости или чрезмерной вежливости.

Значительно менее формализованы и стандартизированы требования к деловому письму полуофициального характера. Здесь допустимы юмор, проявление индивидуальности языка и стиля автора, неформальное обращение к адресату, помогающие установить с ним дружественный и неофициальный контакт. Вместе с тем, следует придерживаться некоторых предписаний и рекомендаций делового этикета при составлении полуофициального делового письма:

- выражение благодарности в письменном виде считается более правильным и учтивым, чем по телефону;
- получение подарков следует подтверждать благодарственным письмом от руки;
- от руки принято писать соболезнования и поздравления по случаю повышения в должности;

– с днем рождения не принято поздравлять открыткой или письмом, достаточно устного поздравления.

Деловое письмо включает шесть элементов: адрес, вступительное обращение, основной текст, заключительную форму вежливости, подпись, дату.

Текст каждого письма начинается, как правило, с обращения. Наиболее распространенной формой обращения в переписке с адресатом являются: «*Уважаемый* (имя, отчество)» или «*Уважаемый* (имя, отчество)!». При этом восклицательный знак после обращения ставится только в письмах, направляемых российским адресатам.

Однако в обращении к военному человеку сохранено слово «*товарищ*» + воинское звание (например, «*товарищ генерал*»).

Обращение к адресату по имени и отчеству (без фамилии) придает письму более личный характер, хотя использование такой формы обращения не исключается и в официальной переписке. Обращение к адресату по фамилии без инициалов допускается лишь в том случае, когда перед фамилией указываются ученая степень или звание.

Обязательным элементом делового письма является и заключительная формула вежливости, содержание которой согласуется со вступительным обращением, например: «*С уважением...*»; «*С наилучшими пожеланиями...*»; «*Преданный Вам...*»; «*Искренне Ваш*» и др.

В Германии, в отличие от большинства стран, заключительную формулу вежливости принято располагать в левой части листа.

Расширение международного информационного обмена актуализирует необходимость следования принятым в мировой деловой практике правилам, многие из которых закреплены в национальных стандартах и международных нормативных документах. Обеспечение унификации и стандартизации деловых документов, в том числе деловой переписки, осуществляют национальные службы стандартизации в рамках Международной организации по стандартизации ИСО (*International Organization for Standardization, ISO*).

Стандартами ИСО определены общие правила оформления и составления документов, в том числе требования к оформлению адреса, дат и времени, основные требования к бланкам и тексту документов, форматы бумаги, межстрочные интервалы и шаг письма.

Официальные деловые письма требуют строгого их соответствия принятым правилам, в отношении как содержания, так и оформления. Их рекомендуется писать на бланках организации или фирмы, отпечатанных типографским способом. Реквизиты письма должны соответствовать требованиям нормативных документов, установленным для этого вида документа. В реквизите «Справочные данные об организации» должны быть указаны полный адрес организации, номера телефонов, телекс и факс. Если переписка ведется с иностранными партнерами, реквизиты на бланке должны быть на английском языке. Мнение получателя письма о вашей организации во многом зависит от внешнего вида бланка, уровня полиграфического исполнения и от качества бумаги.

Деловые письма следует писать только на лицевой стороне бланка или листа бумаги. В международной деловой переписке текст, как правило, умещают на одной странице. Но если письмо занимает более одной страницы, в конце каждой страницы рекомендуется писать: «Продолжение следует» («*Continued over*»).

Страницы документа нумеруют арабскими цифрами, на первой странице цифра не ставится. Помарки и исправления в тексте письма не допускаются.

Адрес в реквизите «Адресат» в международной переписке оформляется в соответствии с рекомендацией ИСО 11180: 1993 «Адресация почтовая».

Перед фамилией лица, которому адресовано письмо, указываются его инициалы, а перед ними – обращение («Г-ну», англ. – «*Mг.*»; «Г-же», англ. – «*Mrs.*»), титул или звание («*Prof.*», «*Dr.*», «*Gen.*»), которые пишутся сокращенно. При наличии нескольких титулов или званий ограничиваются только одним из них. Наиболее почетные звания пишут полностью. Считается невежливым игнорировать дворянские титулы, воинские и академические звания, например: «Его светлости герцогу» («*His Grace the Duke of...*»)… (в Великобритании); «Его превосходительству губернатору…» (в США).

В Германии используется формула «господин + титул или звание + фамилия (например, «*Herr doctor Schulz*»). Адрес оформляется в следующем порядке:

- 1) вид и название улицы;
- 2) идентификационный номер на улице, номер подъезда или здания, этажа и квартиры,
- 3) название села, местечка, деревни, города; название региона, графства, штата и т. д.; почтовый код;
- 4) название страны назначения.

Реквизит «Адресат» рекомендуется располагать в пределах адресной зоны (в левой части листа), выравнивая строки с левой стороны. Количество строк в почтовом адресе не должно превышать 6, количество знаков в строке должно быть не более 30, если их больше, используется меньший промежуток между знаками.

В Белоруссии адрес в почтовых отправлениях и реквизите «Адресат» оформляется в соответствии с порядком, установленным «Правилами оказания услуг почтовой связи» в следующем порядке:

- 1) название улицы, номер дома, номер квартиры;
- 2) название населенного пункта (города, поселка и т. п.);
- 3) название района;
- 4) название республики, края, области, автономного округа (области);
- 5) название страны (для международных почтовых отправлений);
- 6) почтовый индекс.

Реквизит «Дата» в письме может оформляться цифровым или словесноцифровым способом с использованием арабских цифр. День и месяц обозначаются двумя арабскими цифрами, год – четырьмя, например: 12.05.2009 или 12 мая 2009 г.

В США принят иной порядок расположения элементов даты: месяц, день, год. Например: *May, 12. 2009*.

При адресации делового письма должностному или частному лицу его текст должно предварять вступительное обращение, которое оформляется в соответствии с установленными правилами.

Вступительное обращение должно дублировать фамилию (или имя и фамилию) указанную в адресе. Если имя адресата неизвестно, используются обращения: *Sir, Madam, Dear Sir, Dear Madam*.

Текст письма располагается от левого края листа без абзаца. В соответствии с получившим в последнее время распространение цельноблочным стилем каждый абзац отделяется от предыдущего не отступом от левого края листа, а 3 – 4 – межстрочным интервалом.

**6. Визитная карточка.** Визитная карточка – неотъемлемый элемент протокольных мероприятий и деловых контактов. Ее отсутствие в процессе общения с деловыми партнерами может стать серьезной помехой в установлении и поддержании деловых отношений и даже поводом усомниться в профессиональной культуре партнера. Визитными карточками принято обмениваться при знакомстве, при поздравлении, при заочном представлении других лиц вместо рекомендательного письма, при выражении соболезнования, их принято оставлять при нанесении визита, посылать вместо ответного визита, прилагать к присылаемым подаркам, использовать вместо письма для выражения благодарности за приглашение на официальное мероприятие.

Правила делового протокола определяют размеры визитной карточки, ее вид и содержание, а также порядок использования в различных ситуациях общения.

Стандартный размер визитной карточки – 5 × 9 см. Высшие должностные лица используют визитные карточки размером 6 × 10, их супруги – на один сантиметр меньше. В Великобритании, однако, принятый формат визитных карточек для женщин больше, чем для мужчин.

Классический цвет визитной карточки – белый с черным шрифтом. Однако это требование в деловой сфере соблюдается не очень строго.

В зависимости от предназначения в дипломатической практике, а также в различных ситуациях делового общения используются разные виды визитных карточек.

Представительские функции выполняют следующие виды визитных карточек:

- 1) визитная карточка дипломатического работника, которая может содержать только имя (в российской практике – имя и отчество), фамилию и должность официального лица;
- 2) карточка для специальных и представительских целей, на которой указываются фамилия, имя, отчество, полное название организации и должность, без указания координат – адреса и телефона. Вручение такой

карточки при знакомстве означает, что ее владелец не намерен продолжать контакты с собеседником;

- 3) визитная карточка без указания должности, которая посылается только женщинам;
- 4) используемая в широкой деловой практике стандартная визитная карточка, на которой указываются фамилия, имя, отчество, место работы, должность, адрес, служебный телефон, телекс и телефакс. Вручение такой карточки указывает на то, что ее владелец намерен установить прочные деловые связи с представленным ему лицом;
- 5) визитная карточка организации (фирмы), на которой указывают ее название, адрес, телефон, телефакс (телекс). С такой карточкой отправляют сувениры, подарки, цветы, поздравления по случаю знаменательных событий. Наличие на карточке нескольких телефонов свидетельствует о ее солидности;
- 6) визитные карточки для неофициального общения, на которых указывают фамилию, имя, отчество, почетные и ученые звания, иногда профессию;
- 7) разновидность неофициальных визитных карточек – «семейные» визитные карточки, на которых указываются фамилия, имена и отчества супругов. Такие карточки прикладывают к подаркам, которые преподносят от имени мужа и жены, оставляют при совместных официальных визитах;
- 8) распространенные в России визитные карточки с двусторонним текстом на русском и английском языках.

Функцию письменного послания визитные карточки выполняют в следующих этикетных ситуациях:

*Поздравление.* Посылка визитных карточек зарубежным партнерам в день их национального праздника является общепринятой формой поздравления. При этом в левом нижнем или верхнем углу карточки делается надпись (предпочтительно карандашом!), представляющая собой сокращенное обозначение соответствующих французских слов: *P.F.* (*pour f eter*) – поздравляет; *P.F.N.A.* (*pour f eter le Nouvel An*) – поздравляет с Новым годом; *P.R.F.N.A.* (*pour remercier et pour f eter le Nouvel An*) – благодарит и поздравляет с Новым годом в ответ на ранее присланное поздравление.

*Выражение благодарности.* В знак благодарности за поздравление, подарки, приглашение в течение 24 часов посылается визитная карточка, в левом нижнем углу которой делается надпись: *P.R.* (*pour remercier*) – благодарит.

*Представление.* Если вы хотите установить деловые отношения с незнакомым вам лицом, вас должен представить хорошо знакомый ему человек. В этом случае он посылает вашу визитную карточку, приложив к ней свою с надписью в ее левом нижнем углу: *P.P.* (*pour pr'esenter*) – представляет.

*Прощание.* Покидая страну, в которой вы находились в командировке, если вам не представилась возможность лично попрощаться с партнером или коллегой, вы можете послать ему визитную карточку с надписью: *P.P.C.* (*pour prendre congee*) – прощается.

Для выражения соболезнования по случаю национального траура или смерти кого-либо из партнеров посылается визитная карточка с надписью: *P. C. (pour condoleances)* – соболезнует.

Визитными карточками обмениваются при знакомстве, на официальных и неофициальных встречах и переговорах, их оставляют при нанесении визита, пересылают вместе с подарками, цветами, фотографиями, театральными билетами.

Визитные карточки используются также для приглашения на различные мероприятия, неофициальный прием. В верхней части карточки пишется имя и фамилия приглашенного, а в нижней – вид приема, место его проведения, число и время. Если посылается готовое приглашение в форме открытки, к ней можно приколоть свою визитную карточку.

При перемене адреса партнерам посылается новая карточка с измененными реквизитами, к которой прикладывается старая.

Пользование визитными карточками в различных ситуациях делового общения требует знания и выполнения определенных правил этикета:

- визитные карточки никогда не подписываются и дата не ставится;
- на визитные карточки с надписью *P.R.*, *P.P.C.* принято не отвечать;
- в ответ на визитные карточки с надписью *P.C.*, *P.F.*, *P.P.P.* посылают свою визитную карточку с надписью *P.R.* в знак благодарности;
- все надписи на визитных карточках делаются в третьем лице единственного числа;
- направляемая в конверте визитная карточка не загибается. При этом рекомендуется написать на ней несколько слов, чтобы не допустить ее использования посторонними лицами;
- лично доставленная адресату визитная карточка загибается в соответствии с особенностями практики различных стран: может загибаться верхний правый или левый угол, вся правая или левая сторона карточки. Не следует загнутую визитную карточку направлять по почте, с курьером или шофером: это считается грубым нарушением этикета;
- при знакомстве первым вручает визитную карточку младший по возрасту, статусу старшему;
- при деловой встрече с иностранными партнерами первыми визитные карточки вручают хозяева. Обмен визитными карточками осуществляется строго по ранжиру, начиная с самых высокопоставленных членов делегации. При вручении визитной карточки произносят вслух свою фамилию;
- обмен визитными карточками должен сопровождаться легким поклоном;
- визитную карточку принято вручать или принимать правой рукой (по обычаю ближневосточных стран) или двумя руками (по обычаю Японии, стран Азии);
- женщины не оставляют визитные карточки в доме холостого мужчины;

- мужчина после представления женщине должен в течение недели направить свою визитную карточку ей и ее супругу, даже в том случае, если он не был ему представлен;
- гостям, присутствовавшим на завтраке, обеде или вечернем приеме (за исключением чая), следует оставить в течение недели в доме хозяйки свою визитную карточку (если не было послано письмо с выражением благодарности).

## **Тема 6. Вербальные и невербальные средства делового общения**

### *Вопросы*

1. Речевой этикет
2. Невербальные средства делового общения: требования этикета

**1. Речевой этикет.** «Высокая культура речи, – писал крупнейший языковед С. И. Ожегов, – заключается не только в следовании нормам языка. Она заключается еще и в умении найти не только точное средство для выражения своей мысли, но и наиболее доходчивое и наиболее уместное».

Культура речи включает как владение языковыми нормами, так и умение пользоваться всеми выразительными средствами языка в разных условиях общения, отбирать и использовать те элементы единой системы языковых средств, которые позволяют оптимально обеспечивать достижение цели деловой или личностной коммуникации.

Культура речи как важнейший компонент духовной культуры – важнейший признак каждого цивилизованного человека. Но есть среди десятков тысяч профессий такие, в которых владение языком становится неотъемлемым условием эффективного исполнения работником его профессиональных обязанностей. Такие профессии называют лингвоинтенсивными. Прежде всего это политики, государственные служащие, бизнесмены, педагоги, юристы, врачи, журналисты, менеджеры, работники сферы обслуживания и другие массовые профессии, в которых общение составляет важную часть профессиональной деятельности.

По подсчетам американских специалистов, работники делового мира в течение дня произносят более 30 тысяч слов. Умение грамотно, четко и лаконично излагать свои мысли, в каждой конкретной ситуации общения выбирать соответствующий ей стиль речи, пользоваться богатством выразительных средств языка не только является важнейшим показателем профессионализма и культуры человека, но и экономически выгодно, защищая его от непонимания, недоверия и ошибок.

Этический аспект культуры речи предполагает регулирование разнообразных ситуаций общения специально выработанными правилами и формулами речевого поведения, совокупность которых образует речевой этикет.

Речевой этикет – это система правил речевого общения, речевых формул общения, принятых в обществе. Степень владения им определяет уровень не

только общей культуры, но и профессиональной пригодности человека, порождает доверие и уважение, способствует формированию его положительной репутации.

В работе руководителя львиная доля времени уходит на совещания, согласования, осуществляемые в условиях прямого или опосредованного общения. В каждом случае важны правильно выбранная форма общения, ее тональность, эмоциональная окраска, интонация, стиль поведения, к месту найденное слово. Речевое поведение включает такие характеристики, как качество и громкость голоса, манера и скорость речи, произношение слов и артикуляция, модуляция и ритмичность речи.

В официальных сферах использования русского языка как государственного языка Республики Беларусь соблюдение культуры речевого общения является обязательным. Единственным рабочим инструментом управленца в любой сфере, орудием его труда и единственным продуктом деятельности является слово, закрепленное ли в служебной бумаге, управленческом решении, обращенное ли к другим людям. Высокий уровень речевой культуры необходим в повседневном общении с руководителем и подчиненными, с коллегами и гражданами; в официальном делопроизводстве; в деловой переписке и иных формах официальных отношений между органами государственной власти, гражданами, организациями, в том числе иностранными и международными, действующими на территории Республики Беларусь.

Однако и в ряду лингвоинтенсивных профессий социальная цена профессиональной деятельности чиновника подчас оказывается несоизмеримо выше, чем в других профессиях, обуславливаясь спецификой его статуса, ибо ни одна другая профессия не обладает тем ли иным объемом властных полномочий, правом выступать от имени государства и представлять его в глазах граждан, участвовать в подготовке, принятии и реализации политических решений, важных для всего общества или отдельных его социальных групп.

Выходящие из-под пера чиновника неграмотно составленные документы могут нести в себе угрозу безопасности граждан, создавать неоправданные и труднопреодолимые осложнения в решении жизненно важных для них проблем. Еще хуже, когда языковые ошибки попадают в нормативные документы, вводя в заблуждение пользователей, дезинформируя их. Социальные последствия недостаточной языковой грамотности должностных лиц для отдельного гражданина, социальной группы, а то и для всего общества могут приобретать гораздо более существенное значение, чем в других видах профессиональной деятельности. А потому проблема профессионализма чиновника, в том числе его составной – грамотности, приобретает широкое общественное звучание.

Не менее актуален вопрос речевого этикета должностных лиц. Низкая культура составления служебного письма, неуважительная форма обращения с гражданами, посещающими официальные учреждения, неприветливый тон,

грубые нарушения элементарных требований этикета ведения телефонных разговоров – характерные черты современного российского чиновничества. В США в рейтинге качеств, препятствующих поступлению на работу, первые места, как указывалось выше, занимают неумение изъясняться и плохая дикция. Еще хуже, когда неумение изъясняться, то есть скудный словарный запас, неумение грамотно, четко и лаконично излагать свою мысль, смешение языковых стилей в служебной ситуации усугубляются отсутствием навыков в области этической культуры, проявляющихся в грубости, бестактности, унижении человеческого достоинства людей.

В речевой культуре каждого народа выработаны этикетные формулы, регулирующие ситуации знакомства, представления, приветствия, прощания, обращения, общения по телефону, служебной переписки и т. д.

Любой акт общения должен начинаться с приветствия, независимо от того, с кем вы вступаете в общение: встретились ли Вы со знакомым, другом, сослуживцем или обратились к встречному прохожему за помощью найти нужную вам улицу.

В русском языке наиболее распространенной формулой приветствия является слово «Здравствуйте», восходящее к старославянскому глаголу здравствовать, то есть быть здоровым. Наряду с этой формой распространено приветствие-пожелание, указывающее на время встречи: «Добрый вечер!», «Доброе утро!»

Однако приветствие без имени носит формальный характер, независимо от того, кому оно адресовано: подчиненному, начальнику, соседу или приятелю. Имя или имя и отчество и приветливая улыбка, добавленные к приветственному слову «Здравствуйте», наполняют приветствие теплом сердечного и неформального отношения к человеку, душевного расположения к нему. Такая форма приветствия, как правило, является проявлением воспитанности человека.

Помимо общепринятых формул приветствия существуют приветствия, подчеркивающие особую радость встречи, характер отношений, возрастные особенности общающихся. «Рад Вас видеть!», «Мое почтение!» – могут сказать, встретившись, пожилые люди. «Здоровья желаю!» – приветствуют друг друга военные. А вот подростки вряд ли станут пользоваться этими формулами приветствия. «Привет!» или «Салют!» скажут они коротко при встрече друг с другом или воспользуются заимствованным у американцев приветствием «Hello».

Невербальным эквивалентом приветствия людей, находящихся на некотором удалении друг от друга, могут служить легкий поклон головой, приветственный жест в виде прижатых друг к другу ладоней, вытянутых вперед перед грудью, для мужчин слегка приподнятая над головой шляпа и т. д.

Однако во всех случаях этикет требует следовать правилу очередности: первым должен приветствовать женщину – мужчина; старшего по возрасту – младший; начальника – подчиненный; старшего по должности – младший по должности; старшего по званию – младший по званию.

Вербально выраженное приветствие может быть дополнено рукопожатием или даже заменено им. Но и здесь выработаны правила этикета: мужчина не должен первым протягивать для рукопожатия руку женщине, как не должен этого делать младший по возрасту, младший по званию или должности по отношению к старшему.

Однако формулы и ритуал приветствия в разных странах могут достаточно сильно отличаться друг от друга. «Хорманг!» («Не уставайте!») – приветствуют друг друга в Узбекистане. Распространенные приветствия в Китае: «Хорошо ли Вам?» или «Кушали ли Вы сегодня?», на которые обязательно следует ответить утвердительно и поблагодарить, даже если вы голодны. Корейское приветствие: «Куда Вы идете?» не требует содержательного ответа, равно как и приветствие: «Ели ли Вы?».

В Японии, где домашний очаг является хранителем и заповедником традиционного национального этикета, ваше появление в качестве гостя в доме будет встречено приветственным хором всех домочадцев: «Добро пожаловать!», при этом хозяйка опускается на колени, кладет руки на пол перед собой и прижимается к ним лбом. Процедура приветствия знакомых в общественных местах выглядит еще экзотичнее. Встретившись на улице, люди приветствуют друг друга низким поклоном, угол которого определяется степенью почтения к человеку, или оба замирают, согнувшись пополам, и не спуская друг с друга глаз. А вот рукопожатие не одобряется, особенно по отношению к женщине.

Корейцы, наоборот, приветствуют рукопожатие, при этом поддержание левой рукой локтя правой руки также является символом уважения, хотя и носит покровительственный оттенок.

Экзотично выглядит ритуал приветствия в странах Африканского континента. В Кении в знак глубокого уважения плюют на встречного, представители племени масаи при встрече сначала сплевывают, потом плюют на свою кисть и только после этого протягивают руку для рукопожатия. На Замбези, приветствуя, хлопают в ладоши и делают реверанс. Арабы кроме рукопожатия прикладывают ладонь ко лбу и делают небольшой поклон, разговаривая с вами, будут держать вас за руку. После разлуки целуют плечи друг другу, но в глаза смотреть избегают – это считается признаком дурного тона.

Французы даже с незнакомыми людьми в бистро обязательно поздороваются за руку. Англичане жмут друг другу руки лишь при первой встрече и окончательном прощании, поцелуи и объятия в этой стране не приняты. Американцы, приветствуя, энергично пожмут руку и при этом похлопают по плечу.

Если люди впервые встречаются друг с другом, их общение начинается со знакомства.

В соответствии с правилами хорошего тона не принято вступать в разговор с незнакомым человеком и самому представляться. Однако если все-таки возникает подобная ситуация, этикет предписывает пользоваться следующими

формами: *«Разрешите с Вами познакомиться»*; *«Позвольте с Вами познакомиться»*; *«Будем знакомы»*.

Представление – еще одна сфера этикетной регуляции посредством специальных форм представления. В этикете существуют общепринятые, официальные и протокольные формы представления.

В повседневной жизни используются следующие формы представления: *«Позвольте (разрешите) представиться»*; *«Моя фамилия Смирнов»*; *«Мое имя Сергей Иванович»*.

Если в процедуре представления участвует посредник, он должен учитывать служебное положение, возраст, пол того, кого и кому он представляет. Поэтому:

- младшего по должности представляют старшему;
- младшего по возрасту представляют старшему;
- мужчину представляют женщине.

В процедуре представления могут быть использованы формы: *«Познакомьтесь, пожалуйста. Сергей Васильевич. Анна Юрьевна»*; *«Разрешите представить Вам Сергея Васильевича»*; *«Я хочу представить Вас...»*; *«Позвольте познакомить Вас...»*.

В ответ на представление следует реплика, особенно в неофициальной обстановке: *«Рад с Вами познакомиться»*; *«Очень приятно»*; *«Очень рад»*; *«Приятно с Вами познакомиться»*.

Обычное официальное представление осуществляется по форме: *«Госпожа Иванова, разрешите представить Вам господина Петрова»*, *«Господин Иванов, позвольте представить Вас моей жене»*.

Представление иностранному послу осуществляется по форме: *«Ваше превосходительство, разрешите мне представить Вам господина Иванова»*.

Формы прощания могут выражать: пожелание – *«До свидания!»*, *«Всего Вам доброго!»*; надежду на новую встречу – *«До завтра»*, сомнение в возможности еще раз встретиться – *«Прощайте!»*.

Обязательным элементом общения, регулируемым этикетом, является обращение. Его главная функция – привлечь внимание собеседника.

В качестве обращений могут быть использованы:

- собственные имена (Людмила Ивановна);
- определения по степени родства (дядя, дедушка, бабуля);
- по положению в обществе, должности или профессии (президент, директор);
- по возрасту, полу (девочка, старик).

Выбирая форму обращения, можно обозначить свое отношение к человеку, используя уменьшительно-ласкательные имена или, наоборот, обидные прозвища (Машенька, Лешка, умница, бездельник). При этом избранная форма обращения характеризует не только адресата, но и самого адресанта, степень его воспитанности, эмоциональности, добросердечности.

В официальной речи для обращения используются собственные имена, названия профессий, должностей.

Для обращения к официальным лицам приняты следующие формы:

- к президенту – Господин президент (без имени);
- к чрезвычайному послу – Господин посол, Ваше превосходительство;
- к православному патриарху – Ваше святейшество;
- к митрополиту, архиепископу – Ваше высокопреосвященство;
- к епископу – Ваше преосвященство;
- к главе католической церкви – Ваше святейшество или Святой отец;
- к ученым – доктор, профессор (+ фамилия);
- к военным – сохранено обращение «товарищ» (товарищ генерал).

**2. Невербальные средства делового общения: требования этикета.** В процессе невербального общения раскрывается внутренний мир личности, формируется морально-психологическая атмосфера взаимодействия людей.

Невербальное поведение носит национально-культурный характер и зависит от сферы и условий общения, социальных ролей собеседников и других экстралингвистических факторов. В связи с этим различна степень использования кинесических средств коммуникации в повседневном и официально-деловом общении.

Знание невербальных средств общения позволяет не только лучше понимать собеседника, но и предвидеть его реакцию на услышанное, предугадать его намерения. Поэтому любому управленцу необходимо не только уметь контролировать свои движения и мимику, но и владеть невербальным языком общения. Недаром курс невербального общения включен в учебные программы факультетов бизнеса всех ведущих университетов мира.

Невербальные средства общения выполняют функции:

- управления процессами вербального общения;
- обмена ритуалами;
- выражения межличностных отношений;
- регуляции самопредъявлений;
- выражения чувств и эмоций;
- усиления или ослабления смысла слов;
- замены слов;
- верификации с целью проверки информации.

Выбор в процессе общения тех или иных невербальных средств общения зависит от ряда факторов, важнейшими из которых являются:

- принадлежность к той или иной национальной культуре, определяющая степень дозволенности или, наоборот, недопустимости использования тех или иных жестов, взглядов, мимики;
- профессия человека (например, слабое рукопожатие может объясняться требованием профессии беречь пальцы);
- состояние его здоровья (в болезненном состоянии у человека меняются голос, интонации, взгляд и т. д.);

- уровень культуры, свидетельствующий о воспитанности человека, его знании и навыках в следовании правилам этикета;
- статус и возраст человека (чем более высокое служебное положение занимает человек или чем старше он, тем более скупы его жесты);
- уровень актерских способностей, то есть умение правильно пользоваться невербальными средствами.

Невербальное общение осуществляется посредством неречевых знаковых систем – визуальной, акустической, тактильной, проксемической, ольфакторной (рисунок 2).



Рисунок 2 – Неречевые знаковые системы

Визуальная система невербальной коммуникации – это зрительно воспринимаемые экспрессивно-выразительные движения другого человека, которые выполняют выразительно-регулятивную функцию в общении. Она включает позы, жесты, мимику, визуальный контакт, пространственно-временную организацию общения, а также такие вспомогательные средства общения, как одежда, прическа, косметика и другие средства преобразования природных особенностей облика человека.

Поза – это положение человеческого тела, типичное для данной культуры. Во многих ситуациях общения, особенно когда требуется определить соотношение статусов партнеров по типу «выше – ниже», именно позы приобретают особое значение. Пройдя через социальную стандартизацию и ритуализацию, позы и движения приобретают статус этикета. Традиционно связываются с понятиями статуса, престижа общая подвижность или неподвижность позы, темп движений, быстрота смены форм выражения.

Человека с высоким статусом отличают замедленность движений, тихий голос, сдержанность в проявлении эмоций, прямой, неподвижный взгляд, сведенная к минимуму жестикуляция, торжественность позы, величавость передвижения. Такое поведение изначально соотносилось с фигурой божества, верховного жреца, царя. И наоборот, быстрые, резкие движения, бурное проявление эмоций, активная жестикуляция во многих культурах свидетельствуют о недостатке воспитания, отсутствии необходимых знаний и навыков в области этикета, а иногда и о невысоком статусе.

Среди тысячи различных положений, которое может принимать человеческое тело, с точки зрения этикета выделяются позы: *нейтральные; желаемые; нежелательные; вульгарные.*

Желаемые позы выражают искренность, доброжелательность, заинтересованность, доверие и внимание к собеседнику (наклон корпуса вперед, иногда наклон головы вбок как выражение повышенного внимания, спокойный рисунок движений).

Нежелательные позы, наоборот, могут демонстрировать закрытость, недоверие, нежелание идти к согласию, чувство превосходства или агрессивность, разрушающие гармонию отношений. Так, напряженная поза указывает на высокую степень тревоги, сутулая поза предполагает внутреннюю установку на самозащиту, отклонение корпуса назад демонстрирует отсутствие заинтересованности в предмете разговора. Вздернутый вверх подбородок, закинутая назад голова и прищуренные глаза свидетельствуют о высокомерии, чванстве, хвастливости.

Вульгарные позы недопустимы в общении. Они свидетельствуют о низкой общей культуре человека, оскорбляют эстетические чувства собеседников, окружающих.

Важно иметь в виду, что в представлениях разных народов одни и те же позы оцениваются по-разному. Во многих странах укоренилось правило этикета, согласно которому лицо с высоким статусом должно сидеть, с низким – стоять, а для выражения своего почтения к женщине, старшему принято вставать. В Японии же, наоборот, считается, что сидящий человек занимает более низкий статус. Однако практически повсеместно позой, свидетельствующей о почтении, является склоненная в поклоне голова, хотя манеры кланяться у разных народов могут существенно различаться.

Не менее значимыми в ситуации общения являются *жесты*. Специалисты насчитывают свыше 700 тысяч различных жестов, которыми пользуются люди в процессе общения. Существуют разные подходы к классификации жестов. Их делят на:

- коммуникативные (жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запреты, жесты утвердительные, отрицательные, вопросительные);
- жесты, выражающие оценку и отношение (жесты одобрения и порицания, доверия и недоверия и т. д.);

– описательные жесты (в контексте речевого высказывания). Жесты делят на предписанные, нейтральные и недопустимые, жесты высокой тональности (ораторские), нейтрально-обиходные и вульгарные.

Жесты классифицируются в зависимости от их предназначения, при этом выделяют четыре типа: жесты-символы, жесты-иллюстраторы, жесты-регуляторы, жесты-адапторы.

К жестам-символам нередко прибегают, когда один из собеседников не владеет языком другого. Однако следует помнить, что значение одних и тех же жестов в разных странах не совпадает, а порой оказывается и прямо противоположным, поэтому при общении с иностранцами не следует прибегать к жестам, значение которых вам неизвестно.

*Жесты-иллюстраторы* используются для пояснения или усиления сказанного. Однако злоупотребление такими жестами отвлекает внимание собеседника.

*К жестам-адапторам* обращаются, как правило, в ситуациях стресса, волнения, поэтому лучше их избегать, если вы стремитесь казаться человеком уравновешенным и владеющим своими эмоциями.

*Жесты-регуляторы* делят на указательные и подчеркивающие (усиливающие), демонстративные и касательные, произвольные и непроизвольные.

Если речевые высказывания и сопровождающие их жесты вашего собеседника не совпадают или противоречат друг другу, это часто является признаком его неискренности или даже лжи, вызывает недоверие к нему.

Жестовая культура человека несет на себе печать национальных, возрастных характеристик, его социального положения, отражает уровень его культуры. Нормы и степень активности жестикуляции, принятые у разных народов, могут существенно отличаться друг от друга. В Финляндии и Японии с детства приучают к контролируемому и дисциплинированному управлению своими чувствами, поэтому они избегают жестикуляции, ярко выраженной мимики и открытого выражения таких чувств, как веселье, радость, печаль, ненависть. У северных народов жестикуляция более сдержанная, у южных – темпераментная. Даже характер профессии может определять степень активности жестикуляции.

Один и тот же жест в разных странах может нести разную, порой противоположную информацию. Открытые, протянутые к гостю руки у славянских народов выражают радушие, приветливость и гостеприимство, а в Греции нет жеста более оскорбительного. Близок к нему по смыслу, а потому также недопустим и широко распространенный в других странах жест в виде латинской буквы V, которым во многих странах люди выражают чувство торжества, успеха, победы.

Встречаются и жесты, которые для одной национальной культуры являются нейтральными, а в другой несут определенную смысловую нагрузку. Например, поглаживание пальцами щеки – жест, с помощью которого французы и итальянцы хотят показать, что собеседник надоед им своими

разговорами, или прикосновение к мочке уха у испанцев, греков и итальянцев – жест, означающий оскорбления, хотя и разные по смыслу.

Информативным средством невербального общения является также мимика – выразительное движение мышц лица. Недаром лицо человека называют зеркалом души. Как показывают исследования, если лицо лектора остается неподвижным или невидимым, слушатели теряют до 10 – 15 % сообщаемой им информации. Положение рта, бровей, глаз передает эмоциональное состояние и чувства человека.

В разных культурах внешнее выражение чувств человека посредством мимики имеет разные этикетные стандарты. Этнографы считают, что все цивилизации можно разделить на две группы в зависимости от направленности взгляда человека в процессе общения. Например, у европейцев, латиноамериканцев во время разговора взгляд направлен в глаза собеседнику. Поговорка гласит: «Если кто стоит перед тобой, а на тебя не смотрит – не верь ему». В то же время многие восточные народы прямой взгляд в глаза воспринимают как проявление невежливости и дерзости. В Японии контакт взглядов во время общения считается дурным тоном.

Молчаливый источник эмоциональной информации – губы. Плотно сжатые губы – свидетельство замкнутости, опущенные уголки рта могут служить признаком неудовлетворенности, плохого настроения, огорчения или пренебрежения, изогнутые губы характеризуют их обладателя как скептика, склонного к сарказму.

Улыбка чаще всего является показателем дружелюбия, приветливости и открытости, хотя она может быть и ироничной, и презрительной, и заискивающей, в зависимости от ситуации общения и психофизического состояния человека. И все же улыбающиеся люди чаще вызывают доверие и расположение к себе.

Особое место среди невербальных средств общения занимает визуальный контакт. Самый достоверный, выразительный и точный сигнал посылают глаза. Взгляд может обладать большой психологической и даже магической силой, он передает самую точную информацию о состоянии человека, так как расширение зрачков при возбуждении или заинтересованности или их сужение при беспокойстве или неуверенности не контролируется человеком.

При встрече контакт глаз необходим для установления доверительных отношений в процессе общения, поэтому этикет требует, чтобы рукопожатие сопровождалось зрительным контактом. Важно не только время визуального контакта собеседников, но и область лица и тела, на которую направляется взгляд в ситуации общения. При этом различают:

- деловой взгляд (направлен в область лба собеседника, создавая деловой настрой);
- светский взгляд (направлен на треугольник, расположенный между глазами и губами собеседника). Это способствует созданию непринужденного общения;
- интимный взгляд (направлен на область между глазами и грудью собеседника);

- взгляд поверх очков (может быть ошибочно воспринят собеседником как критично-оценивающий, вызывая встречную защитную реакцию);
- взгляд искоса (может выражать и интерес, если сопровождается поднятыми бровями и улыбкой, и враждебность, если сочетается с опущенными уголками рта или нахмуренными бровями);
- «пустой» взгляд (может выражать не только смущение, стеснение, неуверенность, но и скрытность, коварство);
- быстрые короткие, повторяющиеся взгляды (один из признаков затруднения в общении);
- пристальный, неподвижный взгляд (также может характеризовать возникшие трудности);
- прямой взгляд (означает полный, неподдельный интерес к собеседнику);
- направленный вдаль взгляд (свидетельствует о сосредоточенности, сомнении, колебании);
- взгляд «сквозь собеседника» (выдает подчеркнутое неуважение или агрессивную реакцию);
- взгляд «мимо собеседника» (указывает на эгоцентризм человека); взгляд снизу вверх при склоненной голове (демонстрирует покорность, услужливость);
- взгляд сверху вниз при откинутой назад голове (говорит о чувстве превосходства, высокомерии, презрении);
- уклоняющийся взгляд (демонстрирует неуверенность или желание скрыть вину).

В полиактивных культурах, где «пространство комфортного общения» между людьми достаточно велико, в процессе общения происходит тесный зрительный контакт. Особенно это заметно в Испании, Греции и в арабских странах. В процессе общения европейцев глаза собеседников встречаются не менее 2/3 всего времени общения, глядя на его шею, когда слушают, и на свои туфли или колени, когда говорят. На переговорах они предпочитают сидеть по одну сторону стола с партнерами и «созерцать нейтральное пятно стены напротив, спорадически вступая в разговор, или, задумавшись, вместе хранить молчание. Время от времени они бросают взгляд искоса, чтобы удостовериться в согласии с выдвинутым положением. Затем вновь настает черед изучать стену».

Акустическая система невербальных средств включает как паралингвистическую (звуковая организация речи, включающая звуки речи, ритмическую организацию слов и интонацию), так и экстралингвистическую (речевые паузы и другие звуковые средства: покашливание, смех, плач и т. д.) подсистемы.

Паралингвистика (от греч. *para* – возле, при и лат. *lingua* – язык) – это совокупность таких фонетико-просодических и интонационных средств, участвующих в организации речи, как благозвучие речи, интонация. Благозвучие речи предполагает употребление сочетания звуков, удобных для

произношения и приятных для восприятия, чередование коротких и длинных слов, певучесть речи. Подчеркивание в речи гласных является признаком темпераментности, дружелюбия, удлинение же согласных характерно для тех, у кого воля и разум господствуют над эмоциями. Свистящий шепот выдает страх, ужас, обилие «шумовых» элементов – признак гнева, негодования, ярости.

Виды паралингвистических средств:

- Интонация (от лат. – *intonare* – громко произносить) – это совокупность звуковых средств языка: мелодики, интенсивности, длительности, тембра голоса.
- Мелодика как основной компонент интонации предполагает широкий мелодический диапазон речи, соответствующий, как правило, открытым, дружелюбным людям. Монотонный же голос часто свидетельствует о скрытности, робости, зажатости человека.
- Интенсивность речи отражает степень ее громкости. Излишняя громкость речи может стать свидетельством не владения человеком своими эмоциями, слишком тихий голос также неуместен в деловом общении, выдавая такие черты характера, как робость, неуверенность.
- Темп речи также ситуационно детерминируется. Слишком быстрый темп речи – показатель нервозности, взволнованности, непостоянства человека; слишком медленный – вялости, безынициативности.
- Пауза – временная остановка звучания – может быть: физиологической (чтобы перевести дыхание); случайной (из-за трудностей в выборе нужного слова); выразительной (для привлечения внимания, выделения мысли); хезитативной (пауза размышления).

Чем торжественнее речь, тем больше в ней длительных пауз, однако злоупотребление ими обесценивает их значение, утомляет слушателей, снижает интерес к содержанию речи.

По-разному воспринимаются паузы в общении в разных странах. Молчаливость финнов одобряют в Британии и Японии, считая паузы в беседе успокаивающими, дружелюбными и уместными, но они покажутся странными и неловкими в Португалии, Греции и Латинской Америке. Американцы, французы, немцы на переговорах молчание партнера расценят как отказ от делового предложения, а для жителей Восточной Азии молчание – неотъемлемая часть социального взаимодействия. «Кто знает – молчит, а кто не знает – говорит» – гласит древнекитайская поговорка.

Тактильная система (от лат. *tactilis* – осязательный) предполагает использование в процессе общения различных средств физических контактов – прикосновения, рукопожатия, объятий, поцелуев.

Рукопожатие, с которого начинается общение, может быть достаточно информативным. Слишком короткое или вялое пожатие может свидетельствовать о равнодушии; длительное – о волнении или, наоборот, бестактности.

Степень интенсивности и длительности рукопожатия обусловлена обычаями и традициями разных стран. Положения рук при рукопожатии также несут в себе информацию об участниках общения. При этом выделяются:

- властное рукопожатие (рука, протянутая вниз ладонью);
- покорное рукопожатие (рука, повернутая вверх ладонью);
- высокомерное рукопожатие (пожатие прямой, не согнутой в локте рукой или кончиками пальцев);
- доверительное рукопожатие («перчаточное» пожатие, при котором левая рука кладется на правую руку собеседника).

Проксемическая система (англ. Proximity – близость) включает такие невербальные средства, как дистанция людей в процессе общения, взаимная ориентация их в пространстве, выбор формы стола переговоров и т. д.

В результате исследований обнаружено, что в процессе общения людей их морально-психический комфорт во многом обусловлен дистанцией между собеседниками, при этом знание закона дистанций позволяет прогнозировать реакцию партнера в процессе общения.

Выделяют следующие зоны в межличностном контакте:

- интимная (до 50 см) – для близких, хорошо знакомых людей; нарушение границ этой зоны воспринимается человеком как покушение на его неприкосновенность;
- личная, или персональная (50 – 120 см) – для общения с друзьями и коллегами;
- социальная (120 – 400 см) – для общения с малознакомыми людьми, официальных встреч;
- публичная (свыше 400 см) – для общения с большой группой людей на митинге, в лекционной аудитории.

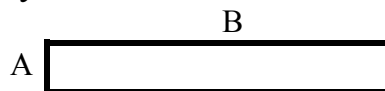
Выбор дистанции зависит не только от характера взаимоотношений людей и конкретной ситуации, но и от индивидуальных особенностей человека, а также от культурных характеристик разных народов. Например, интроверты, в отличие от экстравертов, плохо переносят слишком близкую дистанцию общения, у североамериканцев интимная зона больше, чем у латиноамериканцев или японцев.

У европейцев, исходя из представлений о дистанции общения, выработан ряд негласных правил поведения в условиях скученности людей (например, в транспорте, в лифте, в очереди):

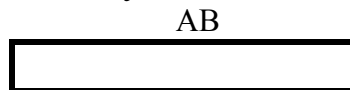
- не рекомендуется разговаривать, даже со знакомыми;
- не рекомендуется смотреть в упор на других;
- лицо должно сохранять выражение беспристрастности;
- чем теснее в транспорте, тем сдержаннее должны быть движения;
- в лифте следует смотреть только на указатель этажей над головой.

Проксемическое поведение включает также взаимную ориентацию людей в пространстве. В процессе общения в служебном кабинете доминируют следующие положения относительно друг друга (рисунок 3).

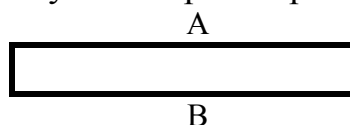
а) позиция непринужденного общения (угловое расположение); эта позиция используется людьми, которые находятся в дружеских отношениях и ведут непринужденную беседу:



б) позиция сотрудничества (делового взаимодействия) выражает стремление к деловому сотрудничеству и взаимопониманию:



в) соревновательно-оборонительная позиция; такое расположение собеседников сокращает шанс на успех переговоров:



г) независимая позиция подчеркивает отсутствие взаимного интереса и даже враждебность:

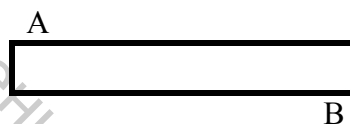


Рисунок 3 – Положения общения относительно друг друга

На создание психологического климата в процессе общения влияет не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов. Квадратные столы диктуют соревновательные или оборонительные отношения участников встречи, поэтому они лучше подходят для коротких переговоров или в ситуациях «начальник-подчиненный».

Круглый стол создает атмосферу неформальных отношений и равноправия, он больше подходит для проведения встреч людей, занимающих одинаковое положение.

Функционально-дистанционное различие лежит в основе современного подхода ученых-психологов к категориям «коммуникация» и «общение». По их мнению, минимальная дистанция в процессе общения отражает уровень осязательного контакта, ее увеличение дает выход на «эмоциональный контакт» и «психологический уровень неформального общения». Последующее же увеличение дистанции придает общению характер социальной коммуникации, имеющей четко выраженный формальный облик, зачастую нормативно закреплённый. Возрастание коммуникативной дистанции ведет к утрате характера межличностного общения.

## **Тема 7. Международный деловой этикет и дипломатический протокол: национальные особенности общения**

### *Вопросы*

1. Требования международного этикета
2. Дипломатический протокол

**1. Требования международного этикета.** Основопологающим принципом деловой этики выступает принцип международной вежливости, предполагающий строгое соблюдение почтительности и уважение ко всему, что символизирует и представляет государство-партнера. Отступление от этих правил может нанести ущерб делу, политическим, экономическим и иным связям страны, ее престижу.

Получив беспрецедентные возможности для расширения круга общения и повышения его эффективности, далеко не все, однако, могут ими воспользоваться просто потому, что не умеют или не считают нужным и важным правильно себя вести, в результате – несложившиеся отношения с партнерами, неудавшаяся карьера, упущенная выгода, потеря репутации, причем не только собственной, но подчас и своей страны.

Время, отпущенное человеку для создания первого впечатления, сжимается все больше по мере распространения новейших средств массовой коммуникации, объединяющих аудио- и видеоряд (веб-камер, соединенных с компьютерами, мобильных телефонов, передающих изображение, и т. д.). Кроме того, «внимание к деталям этикета резко ослабевает, когда мы стремимся получить свое – во что бы то ни стало, и немедленно!» В этих условиях соблюдение международного этикета, то есть умение должным образом вести себя, становится одним из важнейших способов завоевать авторитет в международной профессиональной среде, добиться успехов в мире бизнеса, занять подобающее место в мировом сообществе. Международный этикет представляет собой совокупность общепринятых правил и норм поведения как в официальной, так и неофициальной обстановке. Его правила диктуют формы обращения, представления и знакомства, приветствия, порядок нанесения визитов, проведения встреч и бесед, дипломатических приемов, требований к внешнему виду дипломата, его одежде и поведению. Знание этих правил поможет уберечься от ошибок и промахов, которые с таким удовольствием подчас ловят журналисты и телерепортеры из «дружественных» стран, делая их достоянием многомиллионной аудитории читателей, телезрителей и радиослушателей.

**Обращение.** В общении с иностранцами обычно пользуются обращением по фамилии, добавляя к нему слово «господин». По имени, да еще и публично, можно обращаться лишь к близким знакомым.

На Западе высоко ценятся государственные, ученые, воинские и иные звания и титулы, которые обычно воспроизводятся в обращении: например, господин профессор, господин сенатор (без упоминания имени и фамилии).

Представление, знакомство. Первым шагом к установлению делового контакта между людьми является представление. Международной практикой выработаны общие правила этикета, которые необходимо соблюдать в ситуациях вступления в общение или знакомства. Так, мужчина, независимо от возраста и служебного положения, всегда представляется женщине первым, младших по возрасту и служебному положению представляют старшим, а при равном положении более молодого представляют старшему, одного человека – группе.

Представляя официальных лиц, перед фамилией называют государственную должность, статус, воинское, дипломатическое или религиозное звание. А вот членов семьи представляют, не называя их фамилий.

Во многих странах считается неэтичным самим представлять себя в ситуации знакомства, для этого прибегают к помощи посредника из числа знакомых или коллег. Англичане могут годами посещать один и тот же клуб, занимать соседние кресла и не обмолвиться друг с другом ни словом только потому, что их никто не представил. Американцы же, наоборот, легко вступают в общение с незнакомыми людьми, случайными попутчиками и даже с прохожими на улице, завязывают разговор, представляют себя, называя свою фамилию или имя и тем самым демонстрируя свое расположение и доверие.

Любое представление сопровождается легким поклоном, улыбкой, приветствием и в большинстве случаев рукопожатием. Однако следует с уважением и пониманием относиться к национальным обычаям в ситуации приветствия и знакомства, вступающим в противоречие с общепринятыми правилами. Так, при встрече или представлении мужчины и женщины в мусульманских странах рукопожатие неуместно: ислам отвергает даже малейшее прикосновение к женщине, хотя между мужчинами взаимный поцелуй или касание щеками считается естественным. Мусульманин может не пожалеть протянутую женщиной руку, даже если она занимает высокий пост.

Не приняты рукопожатия и у народов Юго-Восточной Азии. Латиноамериканцы при встрече обнимаются, легонько похлопывая друг друга по спине, и целуют друг друга в обе щеки (два поцелуя, а не три!). Японцы при встрече низко кланяются, застыв в согнутом положении и подняв вверх глаза, причем считается невежливым выпрямиться раньше партнера.

В соответствии с общепринятыми правилами руку подает тот, кому представляют нового знакомого, но если женщина или старший по возрасту или положению не предлагает руки, достаточно слегка поклониться.

Если мужчина во время представления сидит, он должен встать, женщина же может не вставать.

После представления человек, которому представляют нового знакомого, называет свою фамилию и произносит: «Очень приятно» или «Рад с Вами познакомиться».

При знакомстве обмениваются визитными карточками. Врученную карточку следует внимательно, лучше вслух, прочесть для уточнения правильности произнесения имени и фамилии ее хозяина.

Большое значение в процессе общения имеет приветствие. Правила этикета оговаривают не только формы приветствий, но и условия, в которых наиболее целесообразно применять ту или иную форму. На официальных приемах в первую очередь приветствуют хозяйку и хозяина, после них дам (начиная со старших), затем в том же порядке мужчин, и уж потом – всех остальных гостей.

Младшие по возрасту и положению должны первыми приветствовать старших, мужчины – женщин, входящие – присутствующих. Однако женщина, входя в помещение, где уже собрались гости, должна первой поздороваться с присутствующими, даже если среди них все мужчины. Уходя, женщина также должна попрощаться первой. Что же касается людей равного возраста и статуса, то в этом случае лучше воспользоваться рекомендацией, содержащейся во французском военном уставе, которая гласит: «Из двух офицеров, имеющих равное звание, первым здоровается тот, кто более вежлив и воспитан».

Правилами международного этикета регулируются также вопросы деловой переписки, телефонных переговоров, подготовки и проведения официальных мероприятий, деловых встреч, переговоров (встречи делегации, организации помещения для переговоров, рассадки гостей и членов принимающей стороны, порядка проведения переговоров, поведения и внешнего вида участников встречи и т. д.).

**Деловая переписка.** В большинстве видов официальной международной корреспонденции можно выделить элементы, регламентируемые международным этикетом:

- обращение;
- почетный титул адресата;
- комплименты – выражения вежливости, которыми начинается и заканчивается письмо.

В переписке с зарубежными адресатами используются формы обращения:

- к организации в целом: «*Уважаемые господа*», «*Dear Sirs*», в США – «*Gentlemen*»;
- к мужчине, имя которого неизвестно: «*Уважаемый господин*», «*Dear Sir*»;
- к женщине, имя которой неизвестно: «*Уважаемая госпожа*», «*Dear Madam*»;
- к мужчине: «*Уважаемый г-н Смит*», «*Dear Mr. Smith*», к замужней женщине: «*Уважаемая г-жа Смит*», «*Dear Mrs. Smith*»;
- к незамужней женщине: «*Уважаемая г-жа Смит*», «*Dear Miss Smith*»;
- к женщине, семейное положение которой неизвестно: «*Уважаемая г-жа Смит*», «*Dear Ms. Smith*».

При написании имен и фамилий следует принимать во внимание существующие в разных странах традиции, которые могут существенно различаться. В западных странах, в Японии имя указывается перед фамилией. Однако в Испании после имени указываются фамилии как отца, так и матери, при этом у мужчин вторым именем может быть «Мария» в знак почтения к деде Марии. У китайцев и венгров на первом месте стоит фамилия, потом – имя. В Исландии вместо фамилии используется имя отца, к которому добавляется слово «дочь» или «сын». В славянских странах обычно на первом месте ставится фамилия, за ней следуют имя и отчество.

В международной деловой переписке используются формы выражения:

- благодарности («Позвольте воспользоваться случаем, чтобы поблагодарить Вас...», «Пишу, чтобы поблагодарить Вас...», «Примите, пожалуйста, мою искреннюю благодарность за ...»);
- извинения («Мы должны извиниться за...», «Приносим свои самые искренние извинения за...»).

В качестве завершающей письмо фразы используются заключительные формы вежливости: «С уважением», «Наилучшие пожелания», «Искренне Ваш», «Best wishes», «Yours truly», «Yours faithfully».

Правилами международного этикета строго регламентируется поведение на официальных мероприятиях.

К официальным мероприятиям относятся различные приемы и церемонии, устраиваемые по случаю национальных праздников, исторических юбилейных дат, прибытия иностранных делегаций и т. д. Они подразделяются на приемы дневные и вечерние, приемы с рассадкой и без рассадки за столом. Но независимо от вида приема они требуют четкого исполнения общепринятых правил международного этикета, в том числе и требований к форме одежды.

«Бокал шампанского» – прием, который начинается, как правило, в 12.00 часов и продолжается около часа, не требует от приглашенных специальной одежды.

В приглашении на «Завтрак», который устраивается в промежутке между 12.00 и 15.00 часами, как правило, указывается форма одежды приглашенных. В большинстве случаев это повседневный костюм.

Не требуют особой формы одежды и приемы типа коктейль или фуршет, которые устраиваются в промежутке между 17.00 и 20.00 часами и проводятся стоя. А вот обед, который начинается в промежуток времени от 20.00 до 21.00 часов, регламентирует форму одежды: для мужчин – темный костюм, смокинг или фрак в зависимости от конкретного случая и указания в приглашении, для женщин – вечернее платье.

Когда в приглашении на прием оставлены незачеркнутыми буквы R.S.V.P. или фраза «Просьба ответить», необходимо заблаговременно сообщить по телефону или письменно, принимается приглашение или нет, и приходить точно в указанное в приглашении время. Опоздание считается нарушением этикета. Если же в приглашении буквы R.S.V.P. зачеркнуты или отсутствуют,

давать ответ не нужно и можно придти в любое время в пределах указанного в приглашении.

Во всех случаях на прием принято первыми приходить младшим по должности и не уходить с приема раньше старших гостей.

Прием с рассадкой за столом требует строгого выполнения установленных правил этикета:

- к накрытому столу подходят только по приглашению; места за столом, как правило, обозначают специальными (кувертными) карточками с указанием имени и фамилии гостя;
- первым считается место справа от хозяйки дома, вторым – справа от хозяина дома;
- рассадка производится в соответствии с возрастом, интересами, степенью знакомства приглашенных;
- двух мужчин или двух женщин рядом не сажают;
- мужа с женой рядом не сажают;
- мужчины садятся за стол только после того, как сели хозяйка дома и все гости;
- мужчина за столом беседует с дамой справа, оказывая ей знаки внимания;
- не принято за столом знакомиться или разговаривать через соседа;
- первыми к еде приступают хозяйка дома и гости;
- официант подходит справа, начиная с супруги почетного гостя;
- слева подносятся кушанья, которые гостям следует брать с блюда самим;
- помогать официантам или складывать посуду не принято;
- не следует «по-русски» принуждать соседей по столу пить водку, вино;
- бокал держат за ножку на уровне третьей пуговицы рубашки, не поднимая над головой;
- по окончании трапезы следует положить вилку зубцами вверх и нож острием влево параллельно друг другу в соответствии с положением часовой стрелки «16.45»;
- первой встает из-за стола хозяйка, за ней гости и только потом – мужчины;
- салфетку следует, не расправляя положить справа от тарелки.

**2. Дипломатический протокол.** Правила в форме международного этикета закреплены в дипломатическом протоколе, составляя важную его часть.

Дипломатический протокол – это совокупность общепринятых правил, традиций, условностей, соблюдаемых правительствами, ведомствами иностранных дел, дипломатическими представительствами, дипломатическими работниками и другими официальными лицами в международном общении. Он основан на принципах суверенитета, равенства, территориальной целостности и невмешательства во внутренние дела стран, поэтому любые отступления от его требований могут повлечь за собой серьезные осложнения между государствами. Всякое нарушение его требований, даже неумышленное,

рассматривается как нанесение ущерба престижу, достоинству и чести государства, политическим, экономическим и иным связям страны.

В соответствии с предписаниями дипломатического протокола осуществляются официальная переписка, назначение, аккредитование и отзыв дипломатических представителей, устанавливается их старшинство, проводятся международные конференции и переговоры, официальные визиты и приемы. Правилами дипломатического протокола определяются порядок официальных встреч и проводов гостей, форма одежды на официальных мероприятиях и поведение их участников. Разрешается в нем и порядок старшинства дипломатических представительств, который определяется в зависимости от времени вступления их глав в должность, то есть от времени вручения верительных грамот. Впервые этот порядок был закреплён в постановлениях Венского конгресса от 19 марта 1815 г. и Аахенского конгресса от 21 ноября 1818 г.

Основой и фундаментом современного дипломатического протокола является Венская конвенция о дипломатических сношениях, разработанная комитетами и комиссиями ООН с целью кодификации посольского права и принятая в Вене 18 апреля 1961 г. В ней сформулированы общепризнанные положения и правила международной дипломатической практики, которым следуют все страны, внося в них поправки и дополнения, вытекающие из их национальных особенностей и обычаев.

В нашей стране в течение долгих лет единственным документом, в котором в какой-то мере были обобщены общепринятые требования международной вежливости, был циркуляр заведующего Протокольной частью НКВД Д. Т. Флоринского под названием «Краткая инструкция о соблюдении правил принятого в буржуазном обществе этикета» (1923 г.).

В СССР порядок приема зарубежных гостей определялся в основном решениями высших партийных органов, на основе которых составлялись рекомендации Министерства иностранных дел. И только в 1958 г. Протокольным отделом МИД была разработана «Памятка министерствам и ведомствам по некоторым вопросам организации работы с приезжающими в Советский Союз иностранными делегациями», а в 1976 г. Постановлением Политбюро ЦК КПСС были утверждены «Основные положения протокольной практики».

Основу дипломатического протокола составляет международная вежливость, регламентирующая отношение к государственному флагу, гербу, гимну и официальным лицам, а также реагирование на национальные праздники, избрание главы государства, стихийное бедствие и т. д.

В соответствии с протоколом визиты подразделяются на государственные, официальные, деловые (рабочие), неофициальные (частные), визит проездом.

Формат государственного визита в белорусскую протокольную практику был введен Указом Президента Белорусской Республики. Он проводится лишь в особых случаях и не более одного раза за время пребывания у власти главы зарубежного государства.

Государственный визит, имеющий большое политическое значение, предусматривает проведение общепринятых международных церемоний: торжественную встречу в аэропорту с участием почетного караула трех видов Вооруженных Сил и исполнением государственных гимнов, сопровождение от аэропорта до резиденции эскорта мотоциклистов, проведение официального приема с обменом речами, вручение высокому гостю памятных подарков, организацию ряда других церемоний.

Официальный визит предусматривает участие в карауле одного вида Вооруженных Сил, при остальных визитах почетный караул не участвует.

Протокольное оформление визита проездом (транзитом) сведено до минимума, протокольные мероприятия не проводятся, как и при неофициальных визитах.

Одна из повседневных процедур дипломатической практики – прием – требует строжайшего следования установленным правилам дипломатического протокола, которые регламентируют вопросы вида приемов, поведения на них приглашенных и хозяев, прихода на прием и ухода с приема, формы одежды на приемах, сервировки, раскладки гостей за столом.

Дипломатическим протоколом регулируется и такая процедура, как обмен государственными подарками. В западных странах с устоявшимися традициями дипломатических сношений существуют специальные фонды подарков. Перечень и концепция презентов утверждаются службами протокола совместно с искусствоведами.

В советский период вопросу подарков высшим должностным лицам иностранных государств уделялось большое внимание, и стоили они немалых денег. Однако в последние десятилетия подход к этому вопросу в корне изменился. В большинстве стран в протокольную практику введены жесткие стоимостные ограничения на вручаемые и получаемые подарки. Так, в Великобритании они сегодня составляют 140 фунтов стерлингов, в США – 250 долларов. Наиболее ценные из принимаемых подарков подлежат передаче на государственное хранение.

Главы государств, другие официальные лица не только дарят, но и получают подарки. Вопрос дальнейшей судьбы таких подарков в разных странах решается по-разному.

В США все, что получено президентами в дар, должно декларироваться, причем стоимость подарков не должна превышать 12 тыс. долл. Сенаторы и конгрессмены США имеют право принимать подарки прямо или косвенно стоимостью не свыше 100 долл. США. При этом под подарком понимается, помимо подарка в прямом смысле, плата за что-либо, пожертвование, ссуда, передача денег, оплата услуг, развлечений, отдыха, транспортных расходов. Закон четко устанавливает, в какой форме может быть сделано запрещенное подношение, регламентирует процедуру возвращения последнего, если оно принято вследствие добросовестного заблуждения.

Еще более детально понятие подарка определяют внутренние правила конгресса. Особенно тщательно контролируются отношения конгрессменов с

иностранными государствами и организациями, подарки от которых разрешается принимать, если их стоимость не превышает 200 долл. США. Подарки на большую сумму должны сдаваться в соответствующую палату конгресса в 60-дневный срок. По возвращении из зарубежной командировки все подарки стоимостью свыше 200 долл. также должны сдаваться в обязательном порядке. Контроль за соблюдением установленных ограничений обеспечивает Комитет по стандартам официального поведения Конгресса.

В Германии декларируются все государственные подарки, стоимость которых превышает 5 400 евро. Любое пожертвование стоимостью свыше 20 тыс. марок должно быть зафиксировано с указанием имени пожертвовавшего. В Италии декларируются подарки, стоимость которых превышает 5 500 евро, в Южной Корее – только те подарки, которые получены от иностранцев.

## **Тема 8. Внешний облик и манеры поведения делового человека**

### *Вопросы*

1. Манеры поведения делового человека
2. Одежда

**1. Манеры поведения делового человека.** Внешние формы поведения человека, устойчивые признаки, усвоенные и ставшие привычными особенности отношения к окружающим, формы общения, характерные для человека и обратившиеся в привычку движения, совокупность свойств речи (употребляемые выражения, словарный запас, тон, интонация), способ одеваться, которые получают положительную или отрицательную оценку окружающих и отличают воспитанных людей от невоспитанных, обозначают понятием «манеры» (фр. *maniere*).

Манеры поведения человека – это информация об уровне его духовной и нравственной культуры, сообщаемая окружающим посредством вербальных и невербальных средств общения. Это умение человека адаптироваться к непривычным условиям и ситуациям, сохраняя естественность и уверенность в общении с незнакомыми людьми, завоевывать их внимание и расположение; это и способность «излучать» доброжелательность и душевную расположенность к людям.

Манеры относятся к культуре поведения и регулируются этикетом. Они являются таким же способом проявления уважения к окружающим, как опрятность, вежливость и тактичность, «материализуясь» в способе держать себя, обращении с другими людьми, употребляемых в речи выражениях, тоне, интонации, характерных для человека походке, жестикуляции, мимике. Все ненужное, лишнее в поведении, лишнее смысла, нарушающее установленные правила этикета и затрудняющее общение принято считать дурными манерами.

Плохие манеры равнозначны агрессивному поведению, поэтому очень важно знать, какие манеры считаются хорошими в различных культурах, так как смысл многих манер может быть понятен только представителям данной

культуры. Незнание культурного кода другого народа, в том числе манер и правил этикета, может не только привести к мелким недоразумениям, но и вызвать взаимную неприязнь народов. От понимания незначительных особенностей языка или манер поведения нередко зависит успех политических переговоров или деловых контрактов. Например, в учтивых манерах многих культур важное место занимает «жест внимания», выражающий готовность внимательно слушать и в случае надобности повиноваться, причем в некоторых культурах этот жест сильно утрирован. В Австрии это один из самых распространенных жестов вежливости, особенно у женщин из хороших семей. Внимание к собеседнику подчеркивается тем, что слушатель вытягивает шею и одновременно поворачивает голову, подчеркнуто «подставляя ухо» говорящему. В северной Германии считается учтивым, чтобы слушатель держал голову ровно и смотрел говорящему прямо в лицо, как того требуют от солдата, получившего приказ. Японские жесты учтивости, при которых слушающий подставляет ухо и иногда сгибается в церемониальном поклоне, немцу могут показаться проявлением жалкого раболепия. А на японца холодная вежливость европейца произведет впечатление непримиримой враждебности.

В разных социальных группах представления о хороших и плохих манерах могут также значительно расходиться. Аристократический взгляд на манеры рассматривается «прежде всего как знак принадлежности к «светскому» обществу. Демократическое понимание манер связывает изящные формы внешнего поведения с чистотой и красотой внутреннего облика человека. В наше время манеры рассматриваются как форма внешнего проявления чувства собственного достоинства и уважительного отношения к людям, выражения скромности и сдержанности, умения контролировать свои поступки и эмоции. Поэтому хорошие манеры являются отражением внутренней культуры, моральной глубины и такта личности.

В манерах поведения современного человека находят выражение смысл и содержание важнейших принципов общепринятого и делового этикета: гуманность и вежливость, эстетичность, целесообразность, уважение традиций, субординация и паритетность отношений.

Манеры поведения отражают:

- уровень духовной, нравственной и речевой культуры человека;
- умение владеть собой, своими чувствами и поступками, осуществлять самоконтроль и самооценку, не допускать всплесков эмоций, наносящих ущерб достоинству других людей;
- степень владения языком жеста, позы, телодвижений;
- готовность быть открытым к общению;
- способность внушать доверие и симпатию окружающим, проявлять расположенность к другим людям и вызывать ее по отношению к себе;
- владеть тайнами самопрезентации, «флюидного излучения», которое может проявляться в особом блеске глаз, очаровании улыбки, своеобразной, теплой

интонации голоса, привлекательности манеры поведения, магии жеста, осанки, походки, в психоэнергетике личности;

- привычку считаться с мнениями и вкусами окружающих;
- следовать «золотому правилу нравственности»: «поступай по отношению к другим так, как ты хочешь, чтобы поступали по отношению к тебе».

Обучение хорошим манерам издавна считалось одной из необходимых, если не важнейших, составляющих аристократического воспитания.

По манерам поведения человека мы оцениваем не только его внешние характеристики, но и делаем умозаключения, причем часто бессознательно, о внутренних психологических качествах его характера и уровне его культуры. Тем самым мы как бы «читаем» внутренний мир человека, вырабатывая собственное эмоциональное отношение к нему.

При этом мы прежде всего выделяем такие характеристики воспринимаемого облика человека:

- выражение лица собеседника;
- способы выражения им чувств (экспрессию);
- пантомимика;
- позы, походку и положение тела;
- особенности голоса и речи;
- одежда, прическа и аксессуары.

Коммуникативный сигнал номер один во всем мире – выражение лица человека, которое является сильнейшим излучателем энергетики. «Выражение лица женщины гораздо важнее ее одежды», – заметил Д. Карнеги. Элегантно одетая женщина с хмурым неприветливым лицом вряд ли сможет расположить к себе человека и вызвать симпатию. А вот обаяние, которое излучает женское лицо, освещенное доброжелательной улыбкой, несет в себе душевную расположенность к людям и внушает доверие.

Улыбающееся лицо вызывает доверие, располагает к общению, поднимает настроение. Сердитое, раздраженное или равнодушное лицо, напротив, служит сигналом «стоп» к продолжению общения. Неумение контролировать выражение своего лица является признаком невоспитанности.

Зрительный контакт – необходимое условие создания доверительных взаимоотношений. Но прямой пристальный и продолжительный взгляд создает у собеседника чувство дискомфорта. В ситуации делового общения важно контролировать угол зрительного контакта: взгляд, опускающийся ниже уровня подбородка собеседника, считается неприемлемым. Такой взгляд допустим только в ситуации дружеского, неформального общения.

Эффективность общения во многом зависит от интонации человеческого голоса, которая передает собеседнику большой объем информации об уровне его культуры, манерах, его физическом и душевном состоянии, расположенности к собеседнику и общению с ним, о скрытом смысле сообщения, не выраженном словом.

Манеры поведения человека обнаруживают степень овладения им «языком тела». Быть естественным – одно из главных требований к поведению делового человека, так как попытка выглядеть иначе наиболее заметна со стороны.

Движения не должны быть резкими и быстрыми. Не следует при разговоре надолго опускать глаза или сидеть в расслабленной позе. В рабочее время подтянутость – неотъемлемая черта бизнесмена.

Если вы находитесь среди людей, которые старше вас, то в манере держаться, выражении эмоций стоит быть более собранным, более тактичным, чем среди людей вашего возраста.

Походка не должна быть вялой. Но и не стоит размахивать руками и делать широкие шаги. Наилучший вариант – размеренные движения, прямая осанка.

Сидя на стуле, не нужно раскачиваться, садиться на край, не рекомендуется облокачиваться на стол. Присаживаться и подниматься нужно, не производя шума. Стул не двигают по полу, а переставляют, взявшись за спинку. Привычка машинально раскачивать ногой, ёрзать на стуле, периодически постукивать по нему каблуком может быть воспринята как нежелание продолжать разговор. Беседуя, сидеть лучше всего прямо, не наклоняясь и не откидываясь назад. Подпирать голову рукой при разговоре некрасиво. Это может быть воспринято как проявление скуки или усталости. Скрещивание рук на груди может восприниматься собеседником как недовольство или желание прекратить разговор. Поднятые плечи или втянутая голова произведут впечатление замкнутости. И наоборот, склоненная набок голова создает впечатление, что человек внимательно слушает.

Манеры деловой женщины, какое бы служебное положение она ни занимала, не должны терять своей женственности. Не следует стараться стать «своим парнем». Женщина, достигшая статуса руководителя, не должна позволять себе диктаторских наклонностей и начальнической важности. Получение делового признания не должно исключать душевности, женственности и доброты. Никакой объем профессиональных знаний и должностных полномочий не заменит простого факта отсутствия женственности.

**2. Одежда.** Внешность делового человека – это «внешняя оболочка» его имиджа, причем одежда составляет 90 % всего того, что люди видят перед собой, когда они смотрят на вас. Поэтому они часто судят о вас, о вашем характере и социальном статусе, о вашей культуре на основе одного лишь взгляда на вашу одежду. «По одежке встречают» – утверждает народная мудрость.

Как показал опрос руководителей различных фирм и учреждений ряда стран, в конкуренции среди претендентов на вакантное место, как правило, побеждает тот, кто соответствует требованиям, предъявляемым к внешнему виду. Одежда может говорить о многих чертах характера, к примеру, неряшливость свидетельствует, что человек невнимателен к мелочам, эксцентричность демонстрирует непредсказуемость или легкомыслие, что

может вызвать недоверие у делового партнера. Опрятность и аккуратность в одежде ассоциируются с деловыми качествами, помогая создать хороший имидж.

В любом учреждении существуют определенные, более или менее строгие стандарты одежды для сотрудников. Когда вы приходите на работу в новую организацию, от вас ждут, что вы будете выглядеть примерно так же, как и другие сотрудники вашего уровня. В каждой организации, в каждой профессии вырабатываются свои представления о том, как «принято» и как «не принято» одеваться на службе. Даже в рамках одной организации манера одеваться может отличаться в зависимости от занимаемой должности и характера выполняемой работы. Стиль одежды зависит и от того, работаете ли вы в большом городе или в глубинке, где условностей, как правило, меньше.

В некоторых организациях вводится «нестрогая униформа» (например, в авиакомпаниях, банках, крупных фирмах). У американцев деловой стиль одежды получил название «бэзик».

«Наша соотечественница, работавшая в качестве переводчицы в ООН, вспоминает:

"Каждое утро, когда приходишь на работу, у входа тебя встречает милая дама, которая смотрит, как ты одета. Она может сказать: «К этому костюму нужны не серые туфли, а зеленые». Могут отправить переодеваться даже несколько раз, пока не сочтут, что ты действительно не позоришь лицо фирмы.

В твоём гардеробе исключены брюки и платья. Можно появляться на работе только в юбках и блузках, пиджаках и жилетах. Колготки (или чулки) обязательны, даже если на улице 40 градусов жары.

В макияже обязательно накрашенные ресницы, губы и румяна, идут они тебе ли нет, неважно. Для этого предоставляется консультация косметолога, который подберет нужный тон и цвет. Если придешь не накрашенная – это расценится, как неуважение к клиентам. Могут подумать, что ты, едва выскочив из постели, бросилась бежать на службу, даже не приведя себя в порядок.

Возвращаясь с обеда, я опять должна переодеться. Не обязательно полностью, но хотя бы блузка должна быть другой.

Когда заканчивается рабочий день, та же милая дама, которая встречала утром, стоит у входа.

Ты идешь по коридорам и не должна выглядеть уставшей, «ковылять» на шпильках, иметь растрепанную прическу или осыпавшуюся тушь под глазами».

Подобные требования к одежде сотрудников существуют во многих организациях и учреждениях. Нередко вводится и специальная форменная одежда. Она воспринимается как демонстрация показателя дисциплины коллектива, консолидации служащих, воспитательный инструмент формирования корпоративного духа.

Успехи наиболее эффективной в мире системы менеджмента – японской – складываются из многих слагаемых, но главная из них – «человеческое лицо» организации, умение работать с людьми «на равных», независимо от

занимаемой должности. Одно из средств, подчеркивающих это условное равенство – форменная одежда, одинаковая для всех сотрудников фирмы, начиная с управляющего и кончая разнорабочим. Например, в фирме «Сони» менеджеры, как и все рабочие, одеты в синие куртки, без всяких знаков отличия. Видимо, облачение всех представителей стран – участниц организации Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества на ставших традиционными встречах должно олицетворять единство позиций и «командную сплоченность» членов этой организации.

И наоборот, элементы одежды могут быть использованы людьми или группами людей для того, чтобы продемонстрировать свою оппозиционность к организации, членом которой они состоят.

Демонстрация оппозиционности вызывающими отступлениями от принятой в конкретной среде формы одежды – прием достаточно известный. Например, депутаты партии «зеленых» в бундестаге ФРГ приходили на его заседания без галстуков, в джинсах и пуловерах, бросая вызов устоявшимся традициям. Представители другой партии – ХДС – рассматривали это как грубое нарушение парламентской этики. Кроме того, «зеленые» отказались от принятого в парламенте обращения к присутствующим членам парламента «дамы и господа», заменив его обращением «граждане и коллеги», что также вызывало протест остальных членов парламента.

Одежда во все времена имела социально-ролевое и функциональное назначение. Та или иная форма одежды воспринималась как этикетный признак, несущий информацию о социальной роли ее носителя и задающий определенный тип общения.

В России XVII в. царским указом высшим чинам государства было приказано, «чтобы они волосы у себя на голове не подстригали, также и платья-кафтанов и шуб с иноземных образцов не носили; и будь кто впредь учнет волосы подстригать и платья носить иноземного образца, и тем от великого Государя быть в опале и из высших чинов написаны будут в низкие чины».

Форменная одежда для государственных служащих в России существовала с петровских времен вплоть до 1918 г. Именно тогда было положено начало системе титулов, мундиров и орденов.

Табель о рангах, устанавливая иерархию всех чинов, каждому сословию предписывала и свой стиль в одежде. Каждому чиновнику велено было одеваться «в соответствии со своим служебным положением не хуже и не лучше», а «как чин и характер того требует». Эти правила были распространены и на жен и дочерей чиновников. В 1742 г. был издан указ, позволявший только особам первых пяти классов носить шелка, парчу и кружева (да и то последние не должны быть шире четырех пальцев). Принадлежавшие к третьему классу могли носить одежду из бархата или материи, стоившей не более трех рублей за аршин. Не имевшим ранга бархат носить запрещалось.

Форменная одежда являлась наглядным выражением принадлежности к государственной службе. По мундиру можно было определить род службы, ведомство, класс чина (в военной службе) или должности (в гражданской).

В конце XVIII в. появились губернские мундиры, начали вводить гражданские ведомственные мундиры для чиновников центральных и местных учреждений каждого ведомства. Форменная одежда могла сопутствовать человеку на протяжении всей его жизни – от гимназии или кадетского корпуса до выхода на пенсию.

В Своде законов Российской империи (1832 г.) говорилось, что «каждый классный чиновник имеет право носить мундир, должности и званию присвоенный». Был разработан строгий регламент и порядок ношения мундира. Он был обязателен в публичных церемониях, где учитывалось старшинство чинов. Отдание чести было введено не только в военной, но отчасти и в гражданской службе.

Регламентировалась не только одежда, но и другие элементы внешности государственных служащих. Так, в 1704 г. Петр I, нещадно боровшийся с бородами, производя в Москве обзор штатов своих крупных и мелких чиновников, велел наказать плетью одного из них за то, что тот отказался сбрить бороду. Разрешение носить «волосатое украшение» выдавалось лишь ограниченному кругу лиц, да и то с условием ежегодной уплаты налога до ста рублей.

Борьба с бородами кое-где продолжается и в наше время. В Кабуле, например, в 90-х гг. прошлого века прошла кампания, в ходе которой на улице задерживались и препровождались в специально отведенные места все длиннородые. 1 200 чиновников были уволены только потому, что их бороды не соответствовали установленной длине.

Отмена гражданских чинов декретом ВЦИК и СНК от 11 ноября 1917 г. повлекла за собой и упразднение в России форменной одежды чиновников. Однако определенные требования к одежде государственных служащих, продиктованные не только общепринятыми правилами этикета, но и спецификой работы на государственной службе, остаются и поныне, а в некоторых организациях традиция введения форменной одежды получает второе рождение.

В соответствии с требованиями современного этикета одежда делового человека должна отвечать следующим требованиям.

1. Прежде всего одежда делового человека должна отвечать простым житейским канонам – быть опрятной, чистой, отглаженной и соответствовать основному назначению его деятельности, быть функционально целесообразной, удобной для работы, не отвлекать ни его самого, ни окружающих от дела. Ее строгость, элегантность и опрятность должны символизировать стабильность, надежность, значимость и культуру организации, которую он представляет.

2. Деловой человек должен всегда учитывать функциональное назначение одежды в каждой конкретной ситуации: идет ли он на работу, на официальный прием или на дружескую встречу.

3. Не стоит при выборе одежды забывать о своем возрасте и особенностях своих физических данных, помня, что облегающая одежда подчеркивает недостатки фигуры, свободная же – полнит.

4. Функциональное назначение одежды определяет выбор стиля, материала, формы покроя, цвета. Специалисты считают, что «консервативный стиль» производит впечатление основательности, стабильности и деловитости.

74 % опрошенных государственных служащих в западных странах предпочитают классический стиль, это говорит об их притязаниях на значимость. Установлено также, что женщины, чью манеру одеваться характеризовали как «в высшей степени женственную», реже получали повышение по службе. Наиболее высокооплачиваемыми оказались женщины, которые придерживались в своей одежде профессионального, строгого, консервативного стиля, без кокетства и претензии на внимание.

5. Не следует стараться одеваться «с иголочки». Одежда должна быть удобной, «проношенной», не отвлекать человека от его дел постоянной заботой о корректировке своего туалета.

Цвет, фасон, детали одежды не должны бросаться в глаза. Когда на одном из приемов П. Кардену сделали комплимент: «Ваш костюм так элегантен, что бросается в глаза», он ответил: «Если бросается, значит, я сегодня одет не совсем элегантно».

6. Одежда делового человека должна быть респектабельной (фр. *respectable* – почтенный, достойный, вызывающий уважение). Это достигается сдержанностью и осторожностью в выборе не только цвета костюма, но и его фасона, качества и выделки ткани.

7. Главное в облике делового человека – соразмерность, соотнесенность внешних и личных данных. Чтобы ваш имидж был действенным, он должен быть целостным. Внутренняя культура проявляет себя во внешних признаках, а по тому, как человек одет, обут, причесан, по его манерам можно судить о его интеллектуальных, деловых и профессиональных качествах, об уровне его воспитанности и культуры. Сдержанность, умеренность и традиционность в одежде и манерах вызывают ощущение прочности и уверенности.

8. Необходимое требование к одежде делового человека – гармония физического облика и его внешнего оформления. Например, двубортный пиджак хорош только на мужчинах выше 175 сантиметров, короткие женские юбки предполагают стройную фигуру. Женщины плотной комплекции неюного возраста в таких юбках выглядят нелепо, если не комично. Сохраняя современный стиль, не следует делать его чрезмерным: он должен определяться конкретной ситуацией. Костюм не может быть хорош вообще: он должен подходить именно вам, быть уместным в данное время, при данных обстоятельствах, подчиняясь ситуационным требованиям этикета.

## Тема 9. Технологии формирования культуры делового человека: отечественный и зарубежный опыт

### Вопросы

1. Этико-профессиональное развитие персонала
2. Технологии и механизмы реализации этических требований

**1. Этико-профессиональное развитие персонала.** Профессионализм как высший уровень квалификационных, нравственно-личностных и психофизиологических изменений личности работников организации формируется в процессе его профессионального развития, обеспечивающего качественно новый, более высокий уровень решения сложных профессиональных задач в постоянно изменяющихся условиях. При этом профессиональный рост работника включает в себя не только последовательную смену состояний и уровней специальных знаний, умений и навыков, квалификации и специализации, но и становление и совершенствование соответствующих личностных и нравственных качеств.

Необходимость «профессионального развития персонала» в широком понимании этого термина обусловлена не только динамикой и спецификой политической и социально-экономической обстановки в стране, но и реальным состоянием кадров не только в государственной, но и в негосударственной сфере управления. Поэтому насыщение учебных программ высших учебных заведений, курсов переподготовки и повышения квалификации тематикой, связанной с проблемами нравственности, становится сегодня актуальной задачей.

Направленность на полное и эффективное использование личностного и нравственного потенциала работника, формирование и постоянное обогащение знаний и качеств, необходимых для эффективного исполнения должностных и служебных обязанностей, составляет сегодня одну из сущностных сторон современной стратегии управления персоналом.

Важнейшей составляющей этико-профессионального персонала управления является этическое образование, обеспечивающее необходимый уровень знаний работника в области профессиональной этики и делового этикета, умений в использовании этих знаний в процессе повседневной профессиональной деятельности и навыков должного служебного и делового поведения.

Однако в Беларуси пока отсутствует целостная система этико-профессионального развития персонала управления. Можно говорить лишь о фрагментарном этическом обучении будущих менеджеров, государственных служащих в виде отдельных вкраплений в учебные программы спецкурсов, лекций, иногда деловых игр или программ обучения «по кейсам», да и то не во всех учебных заведениях, готовящих специалистов для сферы управления. Изучение этических аспектов делового и служебного поведения работника в

тематических планах многих высших учебных заведений, осуществляющих подготовку и повышение квалификации кадров персонала управления, пока остается скорее исключением, чем правилом. Поэтому для нас представляет большой интерес зарубежный опыт этико-профессионального развития работников как государственной, так и негосударственной сферы управления.

За рубежом немало делается для того, чтобы прививать работникам нравственные ценности, чувство долга и ответственности за выполнение своих обязанностей и социальные последствия своей профессиональной деятельности.

Американские менеджеры считают наиболее эффективным способом улучшения морального климата организации, наряду с принятием этического кодекса (39 % опрошенных), введение большего числа гуманитарных дисциплин в экономическое образование (30 %).

В США на сферу подготовки и повышения квалификации работников всех отраслей тратится ежегодно около 100 млрд. долл., только на условиях полной занятости там работают около 50 тыс. наставников. Профессиональная этика и деловой этикет изучаются в университетах, колледжах и других учебных заведениях по специальной программе, разработанной для бизнес-школ.

В стране работают более трех тысяч образовательных организаций, в функции которых входит повышение квалификации управленческого персонала. 15 % программ по изучению проблем управления приходится на специализированные вузы, 34 % – на соответствующие факультеты университетов. В число этих образовательных программ входят и такие дисциплины, как этика, организационное поведение, имиджелогия.

По опубликованным данным (университет штата Майами), около трети организаций имеют факультативные или обязательные учебные программы по этике, причем в каждой третьей организации этика стала одним из важных критериев при найме и повышении по службе (заметим, что авторы представляют эти данные в критическом плане, высказывая неудовлетворение тем, что этические программы еще недостаточно широко внедряются в практику).

Обучением и тренингом в сфере этических проблем государственных служащих занимается Бюро правительственной этики, в функции которого входит «всеобъемлющее регулирование с целью предотвращения конфликта государственных интересов и личных интересов должностных лиц и служащих всех исполнительных органов» и издание распоряжений, устанавливающих «единообразный, подробный и четкий набор стандартов поведения для служащих исполнительных ведомств».

Поучительным в этом плане выглядит опыт стран Западной Европы (Великобритания, Германия, Франция), Северной Америки (Канада, США) и Восточной Азии (Япония). Для всех этих регионов при подготовке руководящего управленческого звена характерен общий, междисциплинарный, интегральный подход, при котором процесс обучения не сводится к одной-двум основным дисциплинам. По завершении учебы персонал оказывается

подготовленным не только в экономическом, правовом, управленческом и других узкоспециализированных направлениях, но и в области культуры, этики и этикета деловых отношений.

Растущий интерес к гуманитаризации образования показал и опрос 2 127 студентов – будущих руководителей из тридцати вузов ФРГ. Причем 73 % опрошенных объявили основной целью получаемого ими образования развитие личности, а не карьеру.

В Канаде, которая по индексу развития человеческого потенциала, исчисляемого ООН, прочно занимает первое место среди 174 государств мира, принцип разнообразия культурной жизни стал приоритетом официальной государственной политики, воплощаясь, в том числе, и в системе обучения и профессионального развития кадров. Только одно образовательное агентство этой страны – Канадское управление образовательных программ (Оттава) при Комиссии государственной службы Канады – ежегодно обучает 23 тыс. человек, то есть каждого десятого государственного служащего, имея в своей учебной программе 130 различных курсов.

Одной из форм обучения этичному поведению руководителей и рядовых сотрудников является «встраивание» предмета этики и этикета деловых отношений в программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации как рядовых работников, так и руководителей. В ряде стран (например, в ФРГ, Японии) непосредственно в организациях создаются «кружки качества», в которых работники не только повышают свои профессиональные знания и умения, но и обучаются технике ведения телефонных разговоров, правилам общения с посетителями, проведения деловых переговоров, технологиям самовоспитания и т. д. В Японии ежегодно тратится до 700 млн. долл. на обучение правилам поведения и консультирование их по этим вопросам.

На возрастающую значимость моральных ценностей в современном мире указывает и теория менеджмента, полагая, что этическая культура формирует у сотрудников чувство причастности к деятельности организации, а через нее – ощущение своего места в обществе, дополняя должностные регламентации и расширяя микрокомпетенцию работника; что этические правила и нормы, выработанные и принятые в организации, расширяют представления сотрудника о моральности поведения, создают оценочные ориентиры и определяют позицию работника. Поэтому в совершенствование процесса преподавания этой дисциплины инвестируются большие средства. Так, бывший посол США в Нидерландах, крупный бизнесмен Джон Шэд предоставил Гарвардскому университету на создание программы по этике бизнеса 20 млн. долл., полагая, что обладающие твердыми моральными убеждениями выпускники университета обратят свои знания на благо общества, а не в ущерб ему. А для этого, считал он, необходимо уже на стадии приема в университет отсеивать абитуриентов с искаженными моральными устоями, сделать этическую проблематику неотъемлемой частью каждой дисциплины, не ограничиваясь лишь курсом по этике, ибо, как показывает

опыт наиболее успешных предпринимателей и компаний, рынок вознаграждает качество, честность и этическое поведение.

В последние десятилетия активно стали развиваться консалтинговые организации, деятельность которых направлена на создание и внедрение в практику компаний специальных этических программ и правил ведения бизнеса, этическое развитие персонала организаций.

**2. Технологии и механизмы реализации этических требований.** Опыт зарубежных стран показывает, что разработка инструментария реализации этических требований, предъявляемых к работникам любой сферы профессиональной деятельности и обеспечивающих безусловное выполнение этих требований каждым работником, – одно из важнейших условий не только эффективности этических нормативных актов, но и жизнеспособности самих организаций.

Основные направления эволюции как менеджмента, так и государственной службы связываются сегодня с разработкой идей «New Public Management» («нового государственного менеджмента») и формированием гибких и эффективных систем управления, способных легко адаптироваться к изменяющейся внешней среде и предоставляющих работникам большую свободу действий; с усилением требований к этичности деятельности, повышением моральных стандартов поведения работников; актуализацией значения личностных факторов. Разработанные в области менеджмента технологии и механизмы внедрения этических принципов и норм в практику деловых отношений все шире находят применение и в сфере государственной службы.

Как показывает опыт зарубежных стран, одним из важнейших условий жизнеспособности и эффективности принимаемых этических нормативных актов является разработка инструментария реализации этических требований, предъявляемых к работникам любой сферы профессиональной деятельности и обеспечивающих безусловное выполнение этих требований каждым работником организации. Для обеспечения реализации этических принципов в мировой практике используются и положительно себя зарекомендовали:

- разработка этических кодексов и контроль за реализацией их требований, осуществляемый создаваемыми для этих целей комиссиями, комитетами и др.;
- вменение работникам в обязанность сообщать о ставших им известными фактах нарушений этических требований другими работниками организации; в настоящее время в 68 % этических кодексов американских компаний их работникам вменяется в обязанность сообщать о нарушениях, свидетелями которых они оказались;
- создание специальных служб, рассматривающих факты нарушений сотрудниками организации этических требований, а также претензии граждан по этическим вопросам.

В мировой практике используются и положительно себя зарекомендовали такие механизмы этизации персонала организаций, как:

- этический тренинг;
- социальный аудит;
- тестирование;
- специальные службы по урегулированию этических претензий;
- служба горячей линии;
- советник по решению этических коллизий;
- карты этики;
- социальные ревизии.

Многие социально ответственные корпорации в мире создают комиссии по этике или комитеты. Их целью является объединение широкого круга связанных с компанией организаций и людей для участия в разработке стратегии развития корпорации в вопросах корпоративной этики и создания эффективного корпоративного кодекса организации, соблюдения прав человека в отношениях с поставщиками, потребителями и персоналом, формирования социальной политики в отношении наемных работников и общества в целом, политики по охране окружающей среды.

Одним из механизмов формирования должной морали, широко используемых в бизнесе зарубежных стран, является управленческий этический тренинг, представляющий собой своеобразные этические модули, которые включаются в общую программу подготовки и повышения квалификации работников, способствуя практическому использованию ими этических знаний в процессе взаимодействия в коллективе и с внешней средой. Этический тренинг преследует следующие цели:

- 1) углубление понимания этических законов организации и способов их применения;
- 2) стимулирование усвоения на рабочем месте норм поведения, закрепленных в Этическом кодексе;
- 3) выработка концептуальных основ анализа этических проблем и помощь в их усвоении;
- 4) содействие в применении этического анализа к ситуациям повседневной практики и донесение до служащих важности этических принципов организации.

В программах учебного тренинга широко используются видеоматериалы, ролевые игры, реальные факты из свежей прессы, игра в «товарищеский суд», обсуждение нравственных проблем в форме конференции, семинара и др.

Эффективную помощь в этизации как государственных, так и негосударственных организаций может оказать такой инструмент оценки стиля работы организации, степени ее эффективности, социальной ответственности и влияния на общество, уровня этико-профессионального развития ее персонала и морально-психологического климата в коллективе, как независимое аудиторское обследование – социальный аудит.

Инициатором социального аудита на Западе стал частный бизнес, который выказал явную заинтересованность в объективном и высокопрофессиональном обследовании социальных отношений на своих предприятиях. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, С. Бриттан и Де Джордж предложили ввести социальный аудит в практику бизнеса для инспектирования социального поведения фирм, их отношения к социальным ценностям, оценки степени освоения работниками компаний этических знаний, их реализации в служебном поведении и степени его соответствия общественным ожиданиям.

Разработанный два-три десятилетия назад, социальный аудит достаточно широко используется в наше время в сфере бизнеса как одна из форм внедрения в корпоративную практику этических требований. Сегодня, когда ключевыми факторами в конкурентной борьбе становятся высокое качество продукта, его инновационный характер и не в последнюю очередь положительный имидж предприятия, морально-этические аспекты его деятельности приобретают в глазах потребителей и всего общества все большее значение.

В качестве инструмента получения и оценки (контроля) объективных данных в соответствующей профессиональной деятельности, устанавливающего степень их соответствия определенным критериям, нормам и стандартам, социальный аудит используется для оценки уровня и качества профессионализма персонала (руководителей, специалистов, рабочих и служащих, повышения квалификации персонала), контроля соблюдения социальных норм и правил, связанных с деятельностью сотрудников организации. Его преимущества по отношению к обычному контролю – гармонизация, достоверность, независимость, объективность, однозначность, повторяемость, понятность, профессионализм, уместность, сопоставимость, стабильность, своевременность.

Предназначенный для проверки и подготовки информации о том, в какой степени действия организации соответствуют ожиданиям общества, социальный аудит может быть использован и для внутреннего контроля за степенью этичности поведения и действий кадрового корпуса, за выполнением требований Этического кодекса. По мнению специалистов, аудит является не только механизмом контроля, но и способом развить и усилить восприимчивость сотрудников организации к проблемам этики, поэтому при его проведении необходимо создать все условия для открытого обсуждения и диалога.

Проведение аудита включает три этапа, каждый из которых имеет свои особенности:

- подготовка аудита предусматривает планирование серии собраний старшего и младшего персонала, включая как управленцев, так и рядовых работников, и обеспечение их обязательного присутствия на протяжении всего времени проведения аудита, перед началом собрания среди его участников распространяется текст Кодекса;

- проведение собрания: в ходе его обсуждаются содержание Кодекса, отношение к его требованиям участников собрания, недавно произошедшие конкретные нарушения Кодекса сотрудниками организации, их последствия как для внутренней жизни организации, так и для внешней среды, а также реальные меры взыскания, последовавшие за этими нарушениями;
- завершение: по результатам обсуждения конфиденциально обсуждаются выявленные нарушения, вносятся необходимые изменения в те положения Кодекса, которые «работают» недостаточно эффективно; эти изменения доводятся до сведения всех работников организации.

В последние годы социальный аудит получил распространение и в России. Его инициаторами стали, прежде всего, крупные российские корпорации, которые руководствовались теми же прагматичными соображениями, что и их зарубежные коллеги. Практика показала, что прозрачность результатов независимого аудиторского обследования может стать важным инструментом наблюдения за реализацией государственных социальных программ. Открытость результатов социального аудита могла бы внести свою лепту в антикоррупционную борьбу, которая разворачивается в настоящее время в России. Субъектами социального аудита могут выступать не только собственники или руководители предприятия, но и социальные партнеры (работодатели, профсоюзы, представители органов власти и неправительственных организаций).

Для повышения эффективности профессионального отбора за рубежом широко используется тестирование. При приеме на работу, а также в процессе профессионального развития работников в индустриально развитых странах широко используются разнообразные тесты. Они содержат перечень критериев оценки уровня профессионализма, включая не только профессиональные критерии, но и деловые, морально-психологические (в их числе гуманность, этика поведения, стиль общения, справедливость, честность и др.), интегральные (включающие общую культуру, культуру мышления и речи, коммуникативность, авторитетность и др.), дополнительные (морально-психологическая устойчивость, внешняя культура и др.).

При проведении тестирования используются разнообразные средства из арсенала психологической науки: биографические опросники, стандартизованные и нестандартизованные интервью, задания, моделирующие выполнение работы и ситуационные упражнения, тесты достижений, личности, интеллекта и способностей, полиграфические обследования («детекция лжи»), так называемые тесты на определение честности (integrity tests). Разработкой таких тестов занимаются специальные компании (test-publishers). Эти организации также предлагают специальный сервис по подсчету результатов тестирования и подготовке отчетов с интерпретацией (scoring service).

Представители компании проводят процедуру заполнения опросников или выполнения тестовых заданий, а затем передают эти данные специалистам для обработки и подготовки отчета.

Опросник позволяет получить представление о базовых параметрах личности человека и прогнозировать его поведение в различных рабочих ситуациях. Он измеряет качества личности, отражающие самые разные аспекты: интеллектуальный и творческий потенциал, коммуникативные свойства, выраженность лидерского потенциала, развитие волевой регуляции поведения, стремление следовать этическим нормам, склонность к конфликтам. С его помощью можно определить широкий круг профессионально необходимых качеств персонала, оказывающих влияние на поведение на рабочем месте. Опросник обладает широкими возможностями прогноза соответствия личностных особенностей предполагаемой сфере профессиональной деятельности и эффективности сотрудника в различных ролях. Профиль личности помогает менеджеру персонала оценить потенциал кандидата на вакантную должность или сотрудника и предлагает неоценимую помощь при принятии решений о развитии организации и персонала. Тесты на честность действительно позволяют выявлять тех, кто склонен к совершению нечестных поступков, обмана, подлога и других «беловоротничковых преступлений».

С середины 80-х гг. прошлого века в США стала интенсивно разрабатываться методика использования бланковых тестов честности. Особенностью этого вида тестирования является то, что они нигде не публикуются и составляют строжайшую коммерческую тайну. В 1984 г. бланковые тесты честности использовали в своей практике более пяти тысяч фирм, и популярность этого метода продолжает расти. Причем этот метод оказался достаточно эффективным инструментом прогноза личностных качеств работников: после введения тестирования поступающих «на честность» существенно уменьшилось число увольнений за кражи, применение наркотиков, агрессивное поведение на работе; уменьшилась текучесть кадров.

Тесты честности включены в систему скрининга (отсева непригодных работников), который включает и медицинские, и профессиональные, и нравственные, и психологические параметры.

Хотя использование тестовых методик при отборе персонала было и остается дискуссионным вопросом во всем мире, сегодня тестирование стало неотъемлемой частью работы по управлению персоналом. По данным американской статистики, при опросе кадровых менеджеров 20 % опрошенных ответили, что постоянно пользуются различными психологическими тестами. В качестве первоочередной цели совершенствования кадров зарубежные специалисты по кадровому менеджменту выдвигают приведение квалификации работников в соответствие с требованиями, предъявляемыми к ним их служебным положением. При этом разработанный ими «профиль требований» включает не только профессиональные навыки, но и способность к общению, умение находить правильный подход к людям, а также требования к личностным качествам и поведению сотрудников.

Специальные службы по урегулированию этических претензий – еще один из механизмов, используемых в сфере бизнеса для решения этических проблем

в организации. Обычно работники этих служб рассматривают жалобы по этическим вопросам, поступающие как со стороны, так и от работающих в данной организации.

В ряде компаний решение задачи урегулирования этических коллизий берет на себя служба горячей линии (hotline). Это программа, созданная для оказания помощи работникам компании в случае возникновения различного рода нравственных коллизий, требующих быстрой и квалифицированной помощи и консультации по этическим вопросам.

Как показывает практика, служба горячей линии оказывается незаменимым помощником и советчиком в проблемах, возникающих в повседневной и деловой жизни и связанных с конфликтными ситуациями, с необходимостью нахождения быстрых ответов на интересующие вопросы.

В сфере бизнеса для решения этических коллизий нередко назначается специальный работник – советник по решению этических коллизий (ethical omhudserson), в функции которого входит постоянная работа по поддержанию морального климата в организации, проведение этических программ, тренингов и пр.

Такой работник должен:

- сочетать в себе роли исследователя, консультанта и помощника;
- обладать ключевыми качествами – независимостью и способностью вызывать доверие, честностью и непреклонностью;
- иметь большой опыт работы в организации; обычно на такие должности назначаются пожилые и опытные работники, чья карьера уже состоялась;
- глубоко знать и уважать ценности организации.

В некоторых организациях (чаще коммерческих) нанимают соответствующего специалиста, называемого адвокатом по этике. В его функции входит выработка суждений по этическим вопросам, связанным с деятельностью организации, а также выполнение роли «социальной совести» организации.

В Японии широко используется метод разработки карт этики – набора этических правил и рекомендаций, конкретизирующих Этический кодекс организации для каждого ее сотрудника. В них содержится также имя и номер телефона консультанта организации по этическим вопросам.

В некоторых зарубежных странах в целях поддержания необходимого уровня этичности и социальной ответственности организации и каждого ее работника используется механизм социальных ревизий. Его особенность заключается в том, что в годовых отчетах или ежегодных обзорах журнала «Форчун» организуются «социальные разоблачения» с перечнем наиболее и наименее уважаемых компаний, для оценки которых используется в числе других индекс «ответственность перед обществом и средой обитания» в качестве совокупной схемы ранжирования.

В арсенале методов повышения уровня этичности работников организации особое место занимают методы отбора персонала и оценки нравственной составляющей его профессионализма. Они могут включать: тесты; проверку

наличия в дипломе учебных дисциплин: «Этика государственной службы», «Нравственные основы государственной службы и кадровой политики», «Этикет деловых отношений» и др.; экзамены, собеседование, получение согласия работника на прохождение этической учебы в процессе работы в данной организации.

Недаром в числе этических принципов государственных служащих Франции важнейшим считается принцип «*integrité*», предполагающий не просто наличие у чиновника таких нравственных качеств, как честность, неподкупность, достоинство, но гораздо более высокий их уровень, который должен исключать всякую возможность его подкупа или любого проявления корпоративного интереса. В Германии любое пожертвование свыше 20 тыс. марок, во избежание нарушения требования неподкупности, должно быть зарегистрировано с указанием имени дарителя. Г. Коль был привлечен к ответственности за то, что скрыл факт пожертвования в пользу ХДС, отчего пострадала репутация первого лица партии.

Страны с развитой рыночной экономикой давно осознали сверхактуальность этой проблемы: в США, например, потери коммерческих предприятий из-за нечестности персонала составляют ежегодно около 40 млн. долл. Поэтому в этой стране не жалеют средств на разработку и внедрение методов, позволяющих оценить степень надежности и честности работника.

Своеобразным «контролером честности» является широко используемый в США полиграф, или детектор лжи.

Использование этого устройства обходится значительно дешевле других методов проверки. Однако для работы с полиграфом нужны квалифицированные специалисты, кроме того, с его помощью можно проверить не всех людей. Некоторым очень легко солгать, и они обманывают полиграф, другие, напротив, очень эмоционально реагируют на простые вопросы и выглядят на приборе лжецами.

Одним из достаточно новых, но уже доказавших свою эффективность методов, которым пользуются криминалисты ряда стран, в частности, в целях успешного раскрытия преступления, является гипнотическое тестирование. По мнению прокурорских работников, «самые громкие дела и заказные убийства были бы давно раскрыты, если бы закон разрешил следствию применять гипноз... в европейских странах считают, что допрос под гипнозом нарушает права человека, и там криминалистам запрещают пользоваться такой методикой.

В США создано даже Национальное общество экспертов по следственному гипнозу, в которое поступают заявки следователей для выделения им специалиста. Выводы ученых: использование этого метода позволяет добиваться успеха в 70 – 80 случаях из ста, давая почти 80-процентную раскрываемость.

Интересами безопасности граждан продиктовано и требование прохождения генетических тестов при приеме на работу в исключительных случаях – процедура, введенная в Германии не только в отношении пилотов,

полицейских, водителей общественного транспорта, но и государственных служащих. В настоящее время в Германии ежегодно проводятся около 90 тысяч генетических тестов, несмотря на сопротивление оппозиции в лице коалиции СДПГ и партии зеленых.

В менеджменте последних десятилетий стал широко использоваться метод оценочных центров, то есть оценка менеджеров и кандидатов в менеджеры в специально организованных учреждениях и выявление системы характерологических качеств, необходимых человеку для успешного выполнения определенной служебной деятельности.

Одной из особенностей решения проблемы профессионального развития работников в Японии является система репутации, которая обеспечивает не только добросовестное, качественное, но и творческое отношение работников к своим обязанностям.

Широко используемый в некоторых странах метод оценки качеств претендента на работу – проверка рекомендаций и послужного списка.

Когда возникающие проблемы не могут быть решены силами самой организации из-за отсутствия соответствующих структур или трудностей иного характера, в организацию приглашаются компетентные независимые специалисты по этике деловых отношений, которые пользуются методом этического консультирования.

Когда возникающие проблемы не могут быть решены силами самой организации из-за отсутствия соответствующих структур или трудностей иного характера, в организацию приглашаются компетентные независимые специалисты по этике деловых отношений, которые пользуются методом этического консультирования.

Оценка этичности государственных служащих неразрывно связана с санкциями за допущенные нарушения. Во многих зарубежных странах нарушение, например, этического принципа ответственности в сфере государственной службы влечет за собой серьезные санкции, вплоть до лишения правового статуса.

Одной из действенных санкций за нарушение норм этики деловых отношений и неэтичное поведение в некоторых зарубежных странах является запрет на занятие рядом профессий, налагаемый соответствующей профессиональной ассоциацией.

Зарубежный опыт успешного применения указанных механизмов и методик реализации этических требований на практике подсказывает необходимость включения их в профессиональные этические кодексы.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Белолипецкий, В. К. Этика и культура поведения : учебно-практическое пособие для гуманитарных вузов / В. К. Белолипецкий. – Москва, 2004.
2. Ботавина, Р. Н. Этика деловых отношений : учебное пособие / Р. Н. Ботавина. – Москва, 2004.
3. Бреннен, Л. Деловой этикет/ Л. Бреннен. – Москва, 2008.
4. Ионова, А. И. Этика и культура государственного управления / А. И. Ионова. – Москва, 2003.
5. Капитонов, Э. А. Корпоративная культура : теория и практика / Э. А. Капитонов. – Москва, 2005.
6. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений : учебник / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. – Москва, 2004.
7. Кузнецов, И. Н. Корпоративная этика : учебное пособие / И. Н. Кузнецов. – Минск, 2003.
8. Кукушкин, В. С. Деловой этикет : учебное пособие / В. С. Кукушкин. – Ростов-на-Дону, 2003.
9. Найдено, В. В. Этика бизнеса : учебное пособие / В. В. Найдено. – Новгород, 2001.
10. Петрунин, Ю. Ю. Этика бизнеса : учебное пособие / Ю. Ю. Петрунин. – Москва, 2007.
11. Романова, Н. П. Деловой этикет на Востоке. Настольная книга бизнесмена : учебное пособие / Н. П. Романова, В. В. Багин, И. В. Романова. – Москва, 2005.
12. Соловьев, Э. Я. Современный этикет и деловой протокол / Э. Я. Соловьев. – Москва, 2006.
13. Шувалова, Н. Н. Этика деловых отношений : учебно-практическое пособие / Н. Н. Шувалова. – Москва: Изд-во РАГС, 2010.
14. Шувалова, Н. Н. Служебное поведение государственного гражданского служащего : моральные основы : учебное пособие / Н. Н. Шувалова. – Ростов-на-Дону, 2006.
15. Шувалова, Н. Н. Административная этика : учебно-методическое пособие / Н. Н. Шувалова. – Москва, 2003.
16. Ягер, Дж. Деловой протокол. Стратегия личного успеха / Дж. Ягер. – Москва, 2004.

Учебное издание

**Сысоев Иван Павлович**

# **ЭТИКА БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

*Курс лекций*

Редактор *С. М. Снетков*  
Технический редактор *Н. В. Красева*  
Корректор *Е. М. Богачёва*  
Компьютерная верстка *Н. В. Красева*

---

Подписано к печати \_\_\_\_\_ Формат \_\_\_\_\_ Бумага офсетная № 1.  
Гарнитура «Таймс». Уч.-изд. листов \_\_\_\_\_ Усл. печ. листов \_\_\_\_\_  
Тираж \_\_\_\_\_ экз. Зак. № \_\_\_\_\_

Учреждение образования «Витебский государственный  
технологический университет» 210035, г. Витебск, Московский пр., 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский  
государственный технологический университет». Лицензия  
№ 02330/0494384 от 16 марта 2009 г.