

**А. К. Семенов**  
**Е. Л. Маслова**

# **ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА**

*Учебное пособие*

Второе издание

*Учебное пособие — лауреат конкурса  
“Лучшая научная книга 2005 года”  
в номинации “Экономика”*

*(конкурс проводится Фондом развития  
отечественного образования среди преподавателей  
высших учебных заведений)*

**УДК 65**  
**ББК 65.29**  
**С30**

**Авторы:**

*А. К. Семенов* — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, почетный работник высшего профессионального образования;

*Е. Л. Маслова* — кандидат экономических наук, профессор.

**Рецензенты:**

*И. Ю. Беляева* — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой государственного, муниципального и корпоративного управления Финансовой академии при Правительстве РФ;

*И. В. Крупина* — доктор педагогических наук, доцент, профессор кафедры безопасности жизнедеятельности Московского государственного педагогического университета.

**Семенов А. К., Маслова Е. Л. Этика менеджмента:**  
**С30** Учебное пособие. — 2-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2007. — 272 с.

ISBN 5-91131-327-8

В учебном пособии рассматриваются теоретические и методологические основы этики менеджмента. Освещаются вопросы делового общения и корпоративного поведения, личностных взаимоотношений. В пособии освещаются проблемы, связанные с проведением собраний, совещаний, презентаций, деловых переговоров, оформлением офиса, национальными особенностями этики.

Для студентов высших и средних специальных учебных заведений, преподавателей, практических работников, а также всех тех, кто интересуется современными проблемами управления.

ISBN 5-91131-327-8

© А. К. Семенов,  
Е. Л. Маслова, 2006

# Содержание

1. Методологические основы этики менеджмента .....	5
2. Факторы формирования этики менеджмента в России .....	14
3. Этика менеджмента: понятие и сущность .....	23
4. Заповеди делового человека .....	28
5. Правила этики в деятельности менеджера .....	44
6. Требования к внешнему облику менеджера .....	50
Внешний облик делового мужчины .....	53
Внешний облик деловой женщины .....	55
7. Этика делового общения: приветствие, представление и обращение .....	60
Приветствие .....	60
Представление .....	63
Обращение .....	64
8. Визитные карточки .....	69
9. Телефонный этикет в работе менеджера .....	76
Если звоните Вы .....	78
Если звонят Вам .....	81
10. Речевой этикет в деловом общении менеджера .....	85
11. Правила подготовки и проведения деловой беседы .....	94
Как правильно вести беседу .....	96
Чего не следует делать во время беседы .....	97
Способы прекращения разговора .....	99
12. Приемы воздействия на деловых партнеров и подчиненных .....	102
Прием “Имя собственное” .....	103
Прием “Зеркало отношения” .....	104
Прием “Золотые слова” .....	105
Прием “Терпеливый слушатель” .....	107
Прием “Личная жизнь” .....	107
13. Этика отношений в системе “руководитель — подчиненный” .....	108
Похвала .....	113
Правила конструктивной критики .....	117
Принципы восприятия критики .....	124

14. Деловые и межличностные отношения на работе .....	129
Этические аспекты взаимоотношений мужчин и женщин на работе .....	132
Дружба между сотрудниками на работе .....	135
Служебный роман .....	138
15. Правила делового этикета для подчиненных .....	141
Когда и как заканчивать рабочий день .....	142
Каким оставлять рабочее место .....	144
16. Собрания и совещания в работе менеджера .....	147
17. Правила подготовки и проведения переговоров .....	153
18. Презентация фирмы, проекта, отчета .....	164
19. Деловые приемы как продолжение служебной деятельности .....	178
Правила поведения на деловых приемах .....	179
Правила подготовки деловых приемов .....	186
Рассадка за столом .....	191
Застольные манеры .....	193
20. Подарки в деловом общении .....	198
Подарки иностранным деловым партнерам .....	203
Подарки соотечественникам .....	206
21. Этика оформления офиса .....	207
Стандарты освещения .....	209
Стиль интерьера .....	212
Помехи и раздражители .....	215
Растения в офисе .....	218
Что повесить на стены .....	220
Офис будущего .....	221
Офис как источник болезней .....	224
22. Смена работы и этикет, правила увольнения .....	229
Если вас увольняют .....	232
Как сохранить секреты фирмы .....	234
23. Адаптация на новом месте работы .....	238
Адаптация менеджера .....	239
Чего нельзя делать в период адаптации .....	241
24. Национальные особенности этики менеджмента .....	244
Особенности этики менеджмента в России .....	246
Особенности этики менеджмента иностранных партнеров .....	249
25. Корпоративные кодексы поведения .....	263
Литература .....	269

# 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА

Экономика, управление и этика относятся к фундаментальным характеристикам жизни общества. При этом экономика создает материальные основы жизнедеятельности. Управление обеспечивает эффективное функционирование экономики. Так, по оценке классика современного менеджмента Питера Друкера успехи нации на 80% определяются не природными ресурсами и технологиями, а эффективностью управления. Этика формирует цивилизованные правила поведения людей, ведения хозяйства и управления.

В истории развития общества принято выделять ряд этапов, на которых формы, содержание, соотношение и взаимодействие экономики, управления и этики менялись. Существуют различные классификации этапов общественного развития.

Длительное время в экономической, особенно в марксистской, литературе господствовала формационная теория деления общества по признакам его классовости и способа производства, определяемого уровнем развития производительных сил и характером производственных отношений. Это была так называемая “пятичленка”, включающая первобытно-общинное, рабовладельческое, феодальное, капиталистическое и коммунистическое общество. В настоящее время такое деление изжило себя. Если первые четыре из перечисленных пяти видов общества в той или иной степени соответствуют материалистическому пониманию истории, то коммунистическое общество оказалось порождением идеалистической теории. Историческое развитие, как окончательно стало ясно в XX в., пошло другим путем, в котором смена классов пе-

рестала быть определяющим это развитие фактором. Считается, что роль ключевого фактора общественного развития перешла к техническому прогрессу, на основе которого возникла другая классификация этапов общественного развития. Согласно этой классификации выделяют традиционное, индустриальное и постиндустриальное общество. Традиционное общество было основано на примитивной технике и технологии. Для него было характерно преобладание семейных, клановых отношений. Соответственно традиционное управление основывалось на родовых и семейных традициях, разделении труда по полу и возрасту, личной зависимости, передаче власти по наследству. В категорию традиционных обществ попадали как первобытно-общинные, так и рабовладельческие и феодальные общества. Отдельные черты традиционных обществ (клановость, семейственность, наследование власти) сохранились до настоящего времени.

Технический переворот, начавшийся в XVII–XVIII вв., ознаменовал переход от медленно развивающихся традиционных обществ к индустриальному обществу. Экономика индустриального общества получила наименование рыночной (капиталистической). В соответствии с ней сформировался особый тип управления — менеджмент, основанный на самоуправлении хозяйствующих субъектов и государственном регулировании развития экономики. Основой рыночной экономики является свободное предпринимательство, т. е. инициативная деятельность, направленная на насыщение рынка товарами и получение прибыли. В мировой практике рыночной экономики выделяется, по крайней мере, четыре управленческие функции предпринимателя:

1. Новаторство в технике, технологии, организации, коммерции, финансах и других видах деятельности.

2. Соединение ресурсов земли, труда и капитала в едином процессе предпринимательской деятельности.

3. Принятие решений в бизнесе.

4. Риск своими и заемными средствами, временем, трудом, деловой репутацией.

Современное понимание предпринимательства отождествляет его с деятельностью по организации и осуществлению смелых, важных и трудных проектов, направленных на развитие существующего способа производства путем внедрения изобретений, использования новых технических, экономических и организационных возможностей. Это отличает предпринимательство от бизнеса как общего направления деловой деятельности. Определяющее влияние на формирование рыночной экономики, особенно в ее западном варианте, оказал протестантизм и его этика. Протестантизм — третья после православия и католицизма разновидность христианства, возникшая в период Реформации в XIV в. Главное отличие протестантизма от католицизма и православия состоит в учении о непосредственной связи Бога и человека. Протестантизм отрицает примат духовной власти над светской, противопоставление духовенства мирянам, придерживается упрощенного культа, придает первостепенное значение нравственному началу, пробуждает в человеке чувство личного достоинства и буржуазно-индивидуалистические представления. Это отмечал Макс Вебер, подчеркивая связь “протестантской этики” с “духом капитализма”. Одновременно М. Вебер считал, что “капитализм западного типа мог возникнуть только в западной цивилизации”<sup>1</sup>. Для протестантской этики высшими качествами человека являются трудолюбие, скромность в жизни, бережливость, честность, добросовестность, благотворительность. Согласно этой этике практичность, богатство и труд являются священными.

В процессе своего формирования и развития рыночная экономика и ее менеджмент выработали определенные ценностные установки. К ним относятся:

- прагматизм, т. е. ориентация на эффективность и полезность;
- индивидуализм, принцип которого применительно к деятельности фирмы в рыночной экономике, сформулирован-

---

<sup>1</sup> Вебер М. Протестантская этика: Сборник статей. М., 1972.

ный А. Смитом, гласит: "...дай мне то, что мне нужно, и ты получишь то, что необходимо тебе";

- свобода деятельности и потребления;
- рациональность, включающую свободный рынок, свободный от принуждения труд, монетарную систему, рациональную технику, технологию и управление, учет человеческого фактора;
- признание конкуренции как свойства, изначально присущего человеку;
- взаимное доверие, честность и верность слову как необходимые условия ведения дел;
- компромиссность между субъектами рыночной экономики (собственниками, предпринимателями, менеджерами, работниками, продавцами и покупателями, производителями и потребителями), обеспечивающая учет взаимных интересов. На практике достижение компромисса включает в себя ответы на шесть вопросов: 1. Что я отдаю? 2. Что ты отдаешь? 3. Что я получаю? 4. Что ты получаешь? 5. Какие у меня альтернативы? 6. Какие альтернативы у тебя?

Наряду с общими убеждениями, характерными для рыночной экономики и ее менеджмента, существуют частные принципы деятельности отдельных фирм, отражающие их специфику, организационную культуру, а также личность из создателя. Например, Г. Форд (старший) придерживался следующих пяти убеждений:

1. На первом месте стоит качество.
2. Постоянное совершенствование в значительной степени влияет на наш успех.
3. Участие сотрудников в деле и прибыли — наш стиль работы.
4. Торговцы и поставщики — наши партнеры.
5. В деле нашей социальной и общественной значимости нет компромиссов.

Принципы компании IBM, сформулированные ее основоположником Томасом Уотсоном, гласят:

1. Каждый человек заслуживает уважения.



2. Каждый покупатель имеет право на самое лучшее обслуживание, какое только возможно.

3. Добиваться совершенства во всем.

Данные принципы вошли в Кодекс поведения IBM, согласно которому ее работникам запрещено дурно отзываться о конкурентах, борьбу за покупателя рекомендуется выигрывать только за счет качества товаров и услуг, а не путем использования чужих слабостей. Кодекс советует не хвастаться размерами компании, ее успехами и положением, количеством средств, расходуемых на исследования и разработки.

Положение о том, что компания должна управляться социально-этическими принципами, а не конкретным человеком стало одним из постулатов современного менеджмента.

Если на Западе определяющее влияние на этику рыночной экономики и ее менеджмент оказывает протестантизм, то на Востоке, в особенности в Японии, на экономику, управление и общество в целом сильное влияние оказывала и до сих пор оказывает философия Конфуция, представляющая одно из ведущих идейных течений в древнем Китае. Центральное место в учении Конфуция занимают: гармония развития, человеколюбие, верность государству, долгу, деление на старших и младших, уважение к старшим, сыновья почтительность. Взгляды Конфуция повлияли на внутреннюю структуру японских фирм, порядок принятия управленческих решений, формы стимулирования труда, практику приема на работу. Современная японская фирма изнутри представляет собой пирамиду, состоящую из множества малых групп, каждая из которых состоит из старших и младших. Отношения старших и младших строятся таким образом, что старшие проявляют заботу о младших, а те в свою очередь отвечают благодарностью и готовностью эффективно работать.

Ориентация управления на группу определяет коллективную ответственность, заинтересованность работников в успехе организации в целом, а не только конкретного ра-

бочего места, моральное и материальное стимулирование по коллективным результатам. Продвижение по службе осуществляется по принципу старшинства. Принятие управленческих решений в Японии отличается от аналогичной практики на Западе, где коллективные решения принимаются большинством голосов. В Японии действует более сложный процесс принятия решений, состоящий в нахождении консенсуса, т. е. согласия участников принятия решений. Принятый порядок принятия коллективных решений (“ринги”) учитывает не только мнение большинства, но и защищает интересы оказавшихся в меньшинстве, позволяет сохранить им свое лицо.

Семейно-клановый характер японских фирм проявляется в практике приема на работу. Так, около одной трети всех фирм использует пожизненный найм работников, которые обеспечиваются жильем и работой и в свою очередь берут на себя обязательство добросовестно трудиться, а в случае производственной необходимости менять рабочее место и даже место жительства.

Принципы японского менеджмента в наиболее полном виде были сформулированы основателем компании Matsushita Electric Коносукэ Мацуситой. Эти принципы включают постулаты веры, т. е. то, во что верит компания, и этические стандарты, характеризующие то, как реализуется вера компании. Постулатами веры Matsushita Electric являются семь установок:

- потребитель превыше всего;
- получение прибыли путем служения обществу;
- самостоятельное управление;
- сосуществование и совместное процветание;
- участие в управлении всех работников компании;
- честная конкуренция на рынке;
- люди впереди, т. е. превыше продуктов.

Соответственно выделяется семь этических стандартов:

- вклад в общественное развитие;
- справедливость и честность;

- сотрудничество и командный дух;
- совершенствование;
- учтивость и скромность;
- адаптация к ситуации;
- признательность.

Индустриальное общество в своем развитии прошло, по крайней мере, два этапа — массового производства и массового сбыта.

Основными задачами менеджмента на этапе массового производства были:

1. Обеспечение высоких темпов роста промышленного производства.
2. Снижение издержек производства.
3. Производство ограниченного ассортимента стандартной продукции.

Условиями, в которых менеджмент решает эти задачи, были конкуренция, осуществляемая путем подавления, разорения и поглощения, и невмешательство государства в деятельность фирм. К началу 30-х гг. XX в. спрос на основные потребительские товары стал близок к насыщению. Разразился мировой экономический кризис. Усилилась роль государственного вмешательства в экономику. Стало формироваться маркетинговое направление в менеджменте, включающее изучение спроса и покупательского поведения в зависимости от возрастных и социальных групп населения, ценообразование с учетом спроса и предложения товаров, товародвижение от производителя до потребителя с учетом его различных каналов, стимулирование сбыта. Возникло движение консьюмеризма (защиты прав потребителей).

В конце 50-х гг. на Западе наметился, по определению американского ученого Г. Белла, переход к постиндустриальному обществу. Известный специалист по менеджменту П. Друкер определил этот период развития общества как эпоху без закономерностей. Признаками постиндустриального общества считаются:

- появление теории нулевого роста;

- повышение требований общества к социальной ответственности бизнеса и экологии;
- появление проблемы нехватки невозобновляемых материальных ресурсов;
- повышение роли нематериальных ресурсов, знаний в развитии экономики;
- возникновение проблемы удовлетворения высоких запросов личности в выборе интересной работы, в разнообразном отдыхе, в заботе о здоровье;
- глобализация экономики и конкуренции, развитие международных рынков, образование экономических союзов.

Самым важным признаком постиндустриального общества является социальная миссия и ответственность бизнеса перед обществом. Миссия — это высшая цель, смысл существования фирмы, ее роль в окружающей ее внешней среде. В самом общем виде миссия фирмы состоит в удовлетворении тех или иных потребностей того или иного круга потребителей. Социальная миссия предполагает, что получение прибыли — это внутреннее дело фирмы. Прибыль обеспечивает выживаемость фирмы в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Опыт рыночной экономики свидетельствует о том, что фирмы, ставящие своей главной целью получение максимума прибыли в как можно более короткий срок, существуют недолго.

Долговременная выживаемость и развитие фирмы зависят не только от ее прибыльности, они включают в себя справедливое отношение к работникам, достойную оплату и безопасность их труда, высокое качество продукции и услуг, сохранение окружающей среды, правдивость рекламы, соблюдение всех обязательств перед государством, партнерами, акционерами, работниками, участие в социально-экономическом развитии районов, где расположена фирма, а также в благотворительной деятельности, доступ общественности и государственных органов ко всем видам информации о делах фирмы. В результате современная фирма становится социально-экономической организацией, в которой этические

нормы являются важнейшим регулятором внутрифирменных и межфирменных отношений, а также отношений внутри общества в целом.

Этика управления может рассматриваться также в контексте теории цивилизационного развития общества, согласно которой это развитие состоит из этапов, характеризующихся определенным уровнем развития человека (потребностей, способностей, знаний и умений), народонаселения, технологических и экономических способов производства, социально-политических отношений, духовного воспроизводства (науки, культуры, образования, этики и религии). Цивилизационный подход, в отличие от формационного и техногенного, считает первоисточником общественного развития не классовую борьбу и изменение в производительных силах, технике и технологии, а развитие самого человека, его духовного мира<sup>2</sup>. Известны различные классификации цивилизаций. Так, А. Тойнби выделил 21 цивилизацию, которые существовали в человеческой истории, сменяя друг друга. По А. Тойнби, в середине XX в. выделялось 5 живых цивилизаций: западное общество, православно-христианское общество, расположенное в Юго-Восточной Европе и России, исламское общество, индуистское общество, дальневосточное общество. С. Хантингтон в конце XX в. выделял 8 цивилизаций: западную, православную, китайскую, исламскую, индуистскую, японскую, латиноамериканскую и африканскую.

Цивилизационный подход к развитию общества позволяет выделить ментальную составляющую этики менеджмента, т. е. совокупность определяющих ее геополитических, национальных, исторических, религиозных и социокультурных факторов.

---

<sup>2</sup> Экономическая энциклопедия. Экономика. М., 1999 С 946

## **2. ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ**

Переход России к рыночной экономике выдвинул задачу формирования соответствующего ей менеджмента. Поскольку исторического аналога перехода от административно-командной системы управления к рыночной не существует, возник вопрос о выработке модели современного российского менеджмента. Такая своеобразная ситуация возникла вследствие нарушения эволюционности и преемственности в развитии России. На протяжении XX в. эти нарушения происходили, по крайней мере, дважды: в 1917 г. в результате Октябрьской революции и в 1991 г. в результате кризиса административной-командной системы управления и распада СССР.

В ходе обсуждения путей рыночных преобразований в России определились три основных концепции.

1. *Концепция использования в России западной, преимущественно американской модели менеджмента.* В качестве обоснования такого выбора приводятся такие доводы, как высокая степень разработанности теории менеджмента, большой опыт ее применения и высокая эффективность рыночной экономики на Западе. Учитывается и то, что именно Западу, а точнее США, Советский Союз проиграл экономическое соревнование социализма с капитализмом. Исходя из этого, внедрение американских принципов хозяйствования, основанных на свободе деятельности, индивидуализме, прагматизме, нередко трактуется как наиболее верный путь развития российского менеджмента. Кроме того, считается, что вследствие высокой восприимчивости России ко всему иностранному данная концепция, также как в свое время марксистская теория, может стать основой ее преобразований в

XXI в. На практике все реформы, проводимые в стране в 90-е гг. (либерализация, приватизация экономики и др.) происходили по западной (американской) модели.

Опыт первых десяти лет рыночных преобразований в России позволяет сделать ряд выводов, как о некоторых их позитивных результатах, так и о крупных провалах.

К положительным результатам относятся:

- демонополизация государственной собственности;
- переход на коммерческие принципы деятельности предприятий;
- свобода предпринимательской деятельности;
- большие возможности для населения в реализации своих способностей и увеличении доходов;
- принятие наиболее активной частью населения ответственности за свое благополучие на себя;
- насыщение рынка товарами и услугами.

Однако в целом опыт рыночных преобразований в России в 90-х гг. оказался неудачным. Был допущен ряд ошибок и просчетов. К ним относятся:

◆ Форсированный переход от административно-командной системы управления к рыночной, предусматривающий слом существующего государственного хозяйственного механизма. Основная цель была не обеспечение эффективного управления экономикой, а стремление добиться необратимости рыночных преобразований. Адаптационные возможности государственного хозяйственного механизма не были использованы.

◆ Не была учтена психологическая неподготовленность широких слоев населения к коренным рыночным преобразованиям. Государство не проводило разъяснительной работы с населением, направленной на скорейшую его адаптацию к изменившимся условиям жизнедеятельности, в результате чего произошла деморализация населения.

◆ Рыночные реформы не носили системного характера. Они сводились к либерализации, приватизации и финансовой стабилизации. Неучтенными оказались цели структурной

перестройки экономики, обеспечения устойчивого роста производства, инвестиций и социальной сферы. Отсутствовали видение будущего российского общества и целостная стратегия развития экономики на долгосрочную перспективу.

◆ Была переоценена способность реформируемой экономики к саморегулированию. По существу, произошло самоустранение государства из сферы экономики, а также использование им нерыночных методов (неплатежи по имеющимся обязательствам). В результате не достигнута демонополизация экономики, не создана полноценная конкурентная среда, не обеспечена открытость, доступность рынка и равные условия деятельности для всех хозяйствующих субъектов. Отсутствуют стабильность законодательства и контроль за соблюдением законов.

◆ Были допущены серьезные ошибки в кредитно-денежной политике и в формировании финансовой инфраструктуры. Необоснованным и преждевременным оказалось введение конвертируемости рубля, в результате чего произошла долларизация экономики. Не был обеспечен контроль за движением капиталов, в особенности за его вывозом из страны. Не был создан полноценный фондовый рынок. Деятельность коммерческих банков оказалась оторванной от реального сектора экономики.

2. *Концепция адаптации западной модели менеджмента к российским условиям* предполагает не ее копирование, а приспособление к российским реалиям. Понимание такой необходимости пришло вместе с осознанием разрушительных последствий реформ, проведенных в 90-е гг., к которым относятся:

- уменьшение объема валового внутреннего продукта за период 1991–2000 гг. в два раза;
- снижение реальных доходов населения;
- сокращение средней продолжительности жизни и увеличение смертности населения;
- деформация социально-этических отношений в направлении усиления дифференциации доходов, роста коррупции,



эгоизма, агрессивности, утраты веры в социальную справедливость;

- распространение правового нигилизма;
- снижение престижа и недооцененность добросовестного труда;
- обесценение моральных критериев поведения (оправдание спекуляций, невозврата займов, проституции и т. п.)

Адаптационная концепция реформирования российской экономики имеет свои сильные и слабые стороны. Ее достоинством является отказ от методов шоковой терапии и нацеленность на постепенное сближение российской модели хозяйствования и управления с западной. Недостаток адаптационной модели состоит в том, что она оставляет открытым вопрос о том, насколько оправданным является использование западной модели в России.

3. *Концепция создания российской теории менеджмента* исходит из самобытности и особого пути развития России, основанных на православии, самодержавии (веры в высшего руководителя), высокой духовности, коллективизме, приоритете общественных интересов, терпеливости, выносливости, стойкости народа, его способности к самопожертвованию. Концепция самобытности и особого пути развития при всей своей внешней привлекательности и определенной обоснованности таит в себе ряд серьезных опасностей, главными из которых являются угроза консервации или восстановления ранее сложившихся в России управленческих отношений без учета происходящих в них изменений, а также возможная изоляция страны от мирового опыта развития менеджмента. В связи с этим наиболее обоснованным и плодотворным представляется следование России современным мировым тенденциям развития менеджмента с учетом ее конкретных национальных особенностей.

К важнейшим мировым тенденциям развития менеджмента в XXI в. относятся:

1. Глобализация менеджмента, проявляющаяся в развитии транснациональных корпораций и международного ме-

неджмента, глобальной конкуренции и стратегических союзов. Транснациональная корпорация характеризуется единой информационной системой, особым стратегическим и организационным подходом к управлению, учетом специфических потребностей различных регионов. Глобальная конкуренция — это конкуренция в мировом масштабе, преодолевающая национальные границы. Стратегические союзы — это экономические организации, создаваемые для координации деятельности государств или компаний. В целом глобализация менеджмента ведет к выработке единых для всех правил ведения бизнеса и норм делового общения.

2. Менеджмент становится главным ресурсом развития. В отличие от материальных, трудовых, финансовых ресурсов, которые все более становятся ограниченными, возможности развития менеджмента безграничны. В этой связи уровень экономического развития стран все в большей мере определяется не размерами их территории и богатством природных ресурсов, а совершенством профессионального менеджмента.

3. Происходит нарастание неопределенности в развитии, которая представляет собой совокупность обстоятельств, не являющихся для менеджеров очевидными, но оказывающих влияние на управление. Различают два вида неопределенности: обусловленную внутренними свойствами объектов, и неопределенность, связанную с неполнотой сведений о них. Н. Винер считал, что источник внутренней неопределенности социальных систем заложен в их фундаментальной нестабильности. Уровень неопределенности может быть снижен путем прогнозирования развития, а также путем адаптивного поведения объекта в условиях изменяющейся внешней среды. Гибкость и адаптивность поведения становятся важнейшими характеристиками деловой этики и менеджмента в целом.

4. Повышается роль информационных технологий и их влияние на организацию и этику делового общения. Прежде всего, возрастает общий объем информации. При этом письменная форма обмена информацией становится преобладающей. В связи с широкой доступностью электронной информа-

ции становится недопустимым употребление двусмысленных, спорных, конфликтных выражений, а также высказываний, задевающих чье-то самолюбие и достоинство. Расширяются возможности делового общения на расстоянии, проведения электронных конференций, выполнения секретарских и других обязанностей из дома. В деловом электронном общении распространяется особый жаргон, сленг.

5. Развивается новая организационная культура, т. е. система ценностей и правил, которых придерживается та или иная фирма. Общее направление в изменении организационной культуры — это переход от административной культуры к рыночной. Административная культура основана на дисциплине, иерархии, централизации. Основу рыночной культуры составляют творчество, самоопределение, сотрудничество, компромисс, децентрализация.

6. Меняется представление о менеджменте и менеджерах. Традиционный менеджмент развивался по пути специализации. В настоящее время менеджер перестает рассматриваться как узкий специалист, на него возлагается ответственность за весь процесс создания богатства. В этой связи повышается зависимость оплаты труда менеджеров от реальных результатов их деятельности. Снижается доля постоянной части их заработной платы и повышается доля ее переменной части.

7. Трансформируются подходы менеджмента к персоналу. Традиционный подход исходил из приоритетности для работников их заработной платы и организации труда, ограниченной узкими рамками рабочего места. В XXI в. работники начинают больше ценить интересную работу, сотрудничество, заботу о здоровье, свободное время, а заработную плату соизмерять со своими личными и деловыми качествами, а также достигнутыми результатами.

8. Развивается управление на основе лидерства, представляющего способность менеджера убеждать и оказывать влияние на работников. Признаками лидерства являются квалификация, опыт, благоприятные человеческие качества, образо-

вание, культура. Для лидера характерны такие качества, как гибкий, преимущественно демократический стиль, использование социальных и психологических методов управления, сочетание в управлении свободы и жесткости одновременно.

Результатом действия новых тенденций в менеджменте является формирование модели менеджера XXI в., в соответствии с которой он может быть охарактеризован как глобальный стратег, знаток компьютерных технологий, учитывающий не только рыночные, но и внерыночные факторы, являющийся новатором, лидером, обладающим харизматическими качествами.

Национальные особенности менеджмента в России определяются геополитическими, историческими, социально-экономическими и социокультурными факторами ее развития, в результате действия которых сформировался российский менталитет, т. е. психология, образ жизни, поведение, привычки и обычаи народа.

Вследствие своего геополитического положения Россия является евроазиатской страной. Поэтому российский менталитет характеризуется соединением противоречивых начал — западного и восточного.

Западное начало проявляется в стремлении к свободе, индивидуализму, прагматизму. Восточное начало характеризуется духовностью, коллективизмом, патриархальностью, консерватизмом.

Коллективизм и индивидуализм — две полярные основы российского менталитета. Их соотношение постоянно меняется.

До революции 1917 г. господствовал общинный образ жизни. Однако были попытки его разрушения. Так, в ходе Столыпинских реформ усилилась индивидуализация жизни сельского населения. В советское время в управлении была взята на вооружение коллективистская идеология и уравнительное распределение. Человек как личность мало что значил в советском обществе. При всех положительных сторонах коллективизма (обмен опытом, взаимодействие и взаимопомощь)

он нес в себе и определенные недостатки, особенно в управлении: возможность уйти от ответственности и отвести вину от себя. Кроме того, коллективизм определенным образом ограничивал свободу личности, порождал безынициативность и иждивенчество. Из постулатов свободы и равенства в советском обществе предпочтение отдавалось равенству. Спустя десять лет после начала рыночных реформ, согласно социологическим опросам, за социальное равенство выступала половина населения. Вместе с тем кризис советской экономики и административно-командной системы управления свидетельствовал о необходимости большей индивидуализации в ведении хозяйства и дифференциация в оплате труда для повышения его производительности, чем это было в советское время. Таким образом, возникла задача оптимального сочетания дифференциации доходов и обеспечения социальной справедливости, работы в команде и соблюдения личных интересов. К традиционным ценностям добавились свобода деятельности, ответственность за обеспечение личного благополучия. Вместе с тем население старшего возраста готово поступиться свободой в обмен на социальные гарантии государства.

Наряду с коллективизмом и индивидуализмом в российском менталитете одновременно сочетаются политизированность и практицизм, трудолюбие и лень, образованность и недисциплинированность, общительность и дефицит вежливости, высокий уровень национальной культуры (литературы, искусства) и низкий уровень бытовой культуры, стремление к новому и догматизм, аскетизм и мотовство, приверженность традициям и готовность к переменам, одобрение и осуждение частного предпринимательства, легальные и нелегальные формы хозяйствования.

Задачи менеджмента в этих условиях состоят в том, чтобы использовать сильные стороны российского менеджмента и нейтрализовать его слабые стороны.

В целом особенности российского менеджмента состоят в его гибкости, приспособляемости, маневренности. Это позво-

ляет охарактеризовать российское общество в начале XXI в. как общество переходного типа. Соответственно переходными, т. е. трансформирующимися, являются такие важнейшие институты общества, как экономика, менеджмент и его этика.

Российский менталитет обуславливает необходимость большего вмешательства государства в экономику, чем в странах Запада. Наряду с экономическими методами должны также использоваться административные методы управления. Российский менеджмент должен учитывать противоречия менеджмента, его различия по регионам и вектор развития. Это развитие идет в направлении снижения политизированности, повышения индивидуализации, прагматизма, материальной обеспеченности.

### **3. ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ**

**Этика** (греч. *ethika*, от греч. *ethos* — привычка, нрав) — философская наука, объектом изучения которой является мораль, которая регулирует поведение человека во всех сферах общественной жизни — в труде, в быту, в науке, в семейных, личных, международных отношениях. В последние годы наметился поворот к прикладной этике (биоэтика, этика науки, этика бизнеса), т. е. к “профессиональной этике”.

Если говорить об этике менеджмента, то речь идет о нормах поведения менеджера, о требованиях, предъявляемых культурным обществом к его стилю работы, характеру общения с людьми, социальному облику.

**Этика менеджмента** — наука, рассматривающая поступки и поведение человека, действующего в сфере управления, в том аспекте, в каком действия менеджера соотносятся с общечеловеческими этическими требованиями. Она сосредоточена на широком спектре вариантов поведения менеджеров и подчиненных. В фокусе ее внимания — цели и средства, используемые для их достижения теми и другими.

Современный менеджмент оказывает влияние на общество — на направление его развития, культуру, систему духовных ценностей, устремлений, на систему оценки образа жизни, уровня жизни и пр. Уровень этичности поведения, поступков отдельных членов общества и всего общества в целом зависит, таким образом, кроме прочих условий, и от уровня этичности функционирования такого мощнейшего социального института, которым является в XXI в. менеджмент.

Занятие таким трудом, как менеджмент, престижно, так как предполагает высокий уровень образования, профессио-

нализм, достаточно высокую оплату труда. Все это делает важность моральной, этической стороны деятельности менеджера бесспорной<sup>3</sup>.

Причины этого:

1. Менеджер служит примером отношения к своим служебным обязанностям для рядовых сотрудников и других менеджеров; нарушение им этических норм может быть воспринято рядовыми сотрудниками как своего рода “сигнальная ракета” — можно делать то, что нельзя. И, поскольку менеджер в центре внимания, этические нарушения с его стороны служат дурным примером в большей степени, нежели подобные же действия рядового сотрудника.

2. Любое действие, поступок менеджера имеют не только сиюминутный эффект. Своими этическими (или неэтичными) действиями, в течение некоторого времени, он формирует комплекс моральных устоев окружающих его людей: подчиненных, потребителей (клиентов или покупателей), поставщиков и даже конкурентов.

Выполняя воспитательную роль, менеджер формирует культуру отношения работников к производимой ими продукции или оказываемой услуге, правила общения сотрудников друг с другом, основы контактов “менеджер — подчиненный” и т. п. Если говорить о внешней среде, то менеджеры, особенно топ-менеджеры, формируют стандарты отношений с конкурентами, поставщиками, деловыми партнерами и пр. В связи с этим современный менеджер должен сам показывать образцы нравственно безукоризненного поведения и воспитывать те же качества у своих подчиненных и у партнера. В конце концов, от нас самих зависит, каким языком разговаривают с нами люди.

Этичность действий работников определяется двумя группами факторов:

1. Комплекс этических устоев, которыми личность владеет от рождения, представление о том, что есть добро и что

---

<sup>3</sup> Ботавина Р. Н. Этика менеджмента: Учебник. М., 2001. С. 7.



есть зло, т. е. свой **собственный этический кодекс**, с которым человек живет и работает, какую бы должность он ни занимал и какую бы работу он не выполнял<sup>4</sup>.

2. Требования, которые приданы человеку извне: это может быть этический кодекс организации, где человек работает, правила внутреннего распорядка, устные требования менеджера более высокого уровня.

По мнению Р. Н. Ботавиной, этика играет роль своеобразного фильтра при реализации методов, стиля управления, при создании структуры управления, при принятии решений<sup>5</sup>. В любом из этих процессов должна работать шкала оценки “этично — неэтично”.

Следует учитывать, что в отличие от кодексов юридических норм **этика** основывается на культуре, общественном мнении, традициях и привычках. Нормы этики выражаются в общих фиксированных представлениях (заповедях, принципах) о том, как должно поступать. **Этика** — это принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

Более частным понятием является **этикет**.

**Этикет** (от фр. ярлык, этикетка) — совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления человеческих взаимоотношений (обхождение с окружающими, формы обращения и приветствий, поведение в общественных местах, манеры и одежда).

Особое место в искусстве поведения занимает деловой этикет. Если вы нарушите нормы поведения в быту или в обществе, то рискуете в основном репутацией воспитанного человека, в то время как в менеджменте такие ошибки могут стоить больших денег и даже карьеры.

Этикет для типичных случаев предлагает широкий выбор правил и рекомендаций культурного поведения<sup>6</sup>. Но он тре-

---

<sup>4</sup> Ботавина Р. Н. Этика менеджмента: Учебник. М., 2001. С. 13.

<sup>5</sup> Там же. С. 19.

<sup>6</sup> Логинова А. С. Основные принципы этикета // Секретарское дело. 1998. № 2. С. 48.

бует использования их со строгим учетом особенностей конкретного общения в данной конкретной ситуации, в официальной или неофициальной обстановке оно происходит, на чьей территории, каков служебный статус и общественный престиж его участников, их возраст, пол, культурно-образовательный уровень, каковы особенности национальной и региональной психологии, наконец, какова степень знакомства партнеров между собой.

В настоящее время происходит демократизация этикета. Деловой этикет здесь значительно упрощается, становится несравненно более свободным и естественным, приобретает смысл повседневного, благожелательного и уважительного отношения ко всем людям, безотносительно к их должности и общественному положению. Однако если ослабление этикетных правил не восполняется соответствующим воспитанием, оно оборачивается не только развязностью, но и хамством. Так что пренебрегать правилами этикета не следует.

Менеджеру важно владеть правилами этикета, ибо служебный этикет регламентирует поведение людей и при личных контактах в текущей работе — разговорах по телефону, в деловой переписке, на совещаниях, и при проведении различных официальных мероприятий — приемов, презентаций и т. д. Менеджеру необходимо владеть и правилами речевого этикета: обращения; приветствия, знакомства, приглашения; просьбы, совета, предложения и приказа; согласия и несогласия; комплимента, одобрения, неодобрения и упрека; поздравления и пожелания, благодарности, вопроса и ответа и др.

Итак, этикет предполагает знание определенных правил и норм поведения. Тот, кто владеет этими правилами, никогда не окажется в затруднительных ситуациях. Он всегда будет знать, как с честью выйти из любого сложного положения — для этого достаточно поступать по этикету. Человек, знающий правила этикета и применяющий их, как говорится, “на автомате”, легко и непринужденно чувствует себя в любом обществе.

Сфера деятельности менеджера — организация, трудовой коллектив. Но организация — это не просто некоторое множество отделов, департаментов или управлений. Это сложнейшая система взаимоотношений, в которой должны действовать свои правила. Конечно, взаимоотношения менеджера и работников регулируются различного рода законами (например, Трудовым кодексом РФ), другими документами (например, должностной инструкцией). Но кроме законов (и, наверное, даже в равной степени) взаимоотношения людей между собой регулируются неписаными законами, правилами делового этикета.

Нормы этики выражаются в общих фиксированных представлениях (заповедях, принципах) о том, как должно поступать. Однако следует знать, что в морали должное и фактически принятое совпадает далеко не всегда и не полностью.

Даже закон не обеспечивает предотвращение нарушений норм морали, поскольку наказывает только самые очевидные нарушения, и готовые на риск ловкие предприниматели находят способы, как его обойти. Контроль за соблюдением или несоблюдением этических норм осуществляется только общественным мнением и человеческой совестью. Выход один — в идеалах самого менеджера, предпринимателя, ведь у каждого из них свои представления о том, как следует вести дело, какого поведения они ждут от окружающих по отношению к себе.

Человек должен сам осознавать общие принципы, нормы и понятия добра и зла, внутренне их принимать и соответствующим образом направлять свои действия в дальнейшем.

Именно поэтому в морали громадную роль играет индивидуальное сознание (личные убеждения, мотивы и самооценки), позволяющие человеку самому контролировать, внутренне мотивировать свои действия, самостоятельно давать им обоснование, вырабатывать линию поведения.

В связи с вышесказанным, актуальным становится управленческое обучение этическим принципам ведения дел.

## **4. ЗАПОВЕДИ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА**

Разработке этических норм или правил поведения в бизнесе в настоящее время уделяется большое внимание, особенно фирмами, которые стремятся завоевать рынок на длительный период, думают о будущем. Однако нельзя забывать, что любое дело имеет историю. Есть такая история и у этики деловых отношений. Один из первых национальных кодексов деловой этики появился в России в 1912 г. (были приняты 7 правил для торговца). И только в 1924 г. Комитет по этике бизнеса при Торговой палате США разработал национальный этический кодекс “Принципы ведения бизнеса”.

К сожалению, нормы делового поведения, бытующие в современной России, пока весьма часто расходятся с общепринятыми в мире. Несовпадение стандартов отечественной деловой культуры с мировыми наносит ощутимый ущерб репутации российского бизнесмена.

И все же в настоящее время в документах, разрабатываемых некоторыми российскими фирмами, находят отражение мораль и этика бизнеса. К настоящему времени десятки объединений предпринимателей (ассоциации риэлтеров, страховщиков, чаеоторговцев, банкиров, оценщиков и др.) уже приняли профессиональные этические кодексы. Имеются примеры разработки кодексов внутреннего поведения сотрудников фирм. Эти требования обычно обязательны для всех служащих организации. Документ может формулировать требования, предъявляемые к работникам не только в профессиональной деятельности, но и в личной жизни, в быту.

Все больше деловых людей понимают, что без духовности, морали, нравственности не может быть руководителя.

Таково требование современности. Принятие российским деловым сообществом общих правил ведения дел — весьма насущная и практическая задача.

В течение 2003 г. представители бизнеса, науки и религиозных объединений работали над созданием “Свода нравственных принципов и правил в хозяйствовании”, который был принят в 2004 г. на 8 Всемирном Российском Собрании. Проанализируем эти правила, кроме того, сравним их с заповедями делового человека, ранее принятыми в российском деловом сообществе, и убедимся, что они должны быть положены в основу современных деловых отношений.

**Заповедь 1. Не забывая о хлебе насущном, нужно помнить о духовном смысле жизни. Не забывая о личном благе, нужно заботиться о благе ближнего, благе общества и Отчизны<sup>7</sup>.**

Соотношение материального или духовного начал, частных или общественных интересов было постоянным предметом дискуссий в российском обществе. Однако одно без другого существовать не может.

Вот почему нельзя пренебрегать ни духовным идеалом, ни стремлением к материальному благу, ни своими жизненными интересами, ни пользой ближнего и общества.

Современные предприниматели и менеджеры должны создавать такой экономический уклад, который поможет гармонично реализовывать как духовные устремления, так и материальные интересы личности и общества.

**Заповедь 2. Богатство не самоцель, оно должно служить созиданию достойной жизни человека и народа.**

Культ богатства и нравственность в человеке несовместимы. Отношение к богатству как к кумиру неизбежно разрушает экономическую и правовую культуру, порождает несправедливость в распределении труда, социальную “войну всех против всех”.

---

<sup>7</sup> Свод нравственных принципов и правил в хозяйствовании // Российская кооперация. 2004. 14 февр.

Стяжание богатства ради богатства заведет в тупик и личность, и дело, и национальную экономику.

Богатство само по себе — не благословение и не наказание. Это прежде всего **испытание и ответственность**.

Собственность дает максимальную отдачу именно тогда, когда она употребляется эффективно, а плоды ее использования распределяются справедливо и ответственно, “вкладываются” в социальную стабильность. Если человек создает материальные блага исключительно для себя, своей семьи, своей социальной группы, при этом пренебрегая интересами других, — он преступает нравственный закон и многое теряет в экономическом смысле.

Хорошей иллюстрацией последнего утверждения является так называемый “принцип пирога”. У нас в России предприниматели, вступая в деловые отношения, стремятся “урвать кусок побольше”, т. е. увеличить свою долю прибыли за счет партнера. В цивилизованных странах каждый из партнеров стремится к максимизации общей прибыли от сделки, рассуждая: “Если испечь пирог побольше, то и моя доля будет больше”.

Долг предпринимателя перед обществом — творить добро, не обязательно рассчитывая при этом на общественное признание. Одной из форм реализации ответственности предпринимателя является создание новых рабочих мест в своих организациях и предприятиях.

Бедность или богатство человека сами по себе не говорят о его нравственности или аморальности.

**Бедность** — это испытание, как и богатство. Бедный человек обязан достойно вести себя, стремиться к эффективному труду, повышать свой профессиональный уровень, чтобы выйти из бедственного состояния. Государство, общество и бизнес должны помогать ему в этом. Российские предприниматели могут помочь своим работникам в получении образования, повышении квалификации, оплачивая их учебу. Кроме того, это выгодно и предприятию, так как человек, получивший новые знания, по-другому относится к работе.

Эта заповедь может быть дополнена заповедью деловых людей: **Будь целеустремленным**, ибо для достижения поставленной цели надо сосредоточить на этом все свои усилия.

Всегда имейте перед собой ясную цель. Менеджеру такая цель нужна как воздух. Четкое понимание цели является главным фактором успешной деятельности менеджера. Помните, как в фильме “Чародеи” герой учился проходить сквозь стены: “Цель видишь? В себя веришь? Тогда пошел”. Вместе с тем в стремлении достичь заветной цели нельзя переходить грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Чтобы быть целеустремленным, менеджер должен уметь рационально использовать время, средства, талант. Честность — это целостность характера и чистота поставленной цели. Причем моральные ценности руководителя, любого работника и их личные дела не должны идти вразрез с целями и с ценностями предприятия в целом. В свою очередь цели предприятия не должны противоречить целям и моральным ценностям ее работников.

**Заповедь 3. Культура деловых отношений, верность данному слову помогает стать лучше и человеку, и экономике.**

Деловые отношения следует строить на уважении прав и законных интересов их участников. В экономике нужно сочетать принципы справедливости и эффективности.

Обладая властью над материальными средствами и людьми, работодатель, в том числе государство, должен чувствовать **ответственность** за свои экономические решения, за действия своих работников и за последствия таких решений.

**Честность и профессионализм** в отношениях с клиентом и деловым партнером завоевывают доверие и укрепляют экономическое положение предприятия, в то время как “нечестная игра” обрекает его на неизбежный крах.

Соблюдение устных и письменных договоренностей служит основой гармоничных отношений в экономике. Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружаю-

щие доверяют организации. “Единожды солгавший, кто тебе поверит”. Невыполнение обязательств приводит к снижению авторитета предпринимателя, делового сословия, да и авторитета всей страны.

Общество должно порицать подобное поведение. Формы порицания могут быть разнообразными (отказ в личном общении, публичный бойкот, исключение из профессиональных сообществ).

Те же правила применимы к недобросовестным работникам, не исполняющим определенное трудовым договором. Предприятие способно быть успешным только при взаимном исполнении обязательств внутри коллектива.

Недопустимы на рабочем месте и в деловых отношениях такие пороки, как сквернословие, непристойное поведение в отношении лиц другого пола, рукоприкладство, пьянство, фамильярность.

Нельзя пользоваться добрым именем своей фирмы для достижения частных целей, извлекая личную выгоду в ущерб общему делу. Обман покупателя в сфере услуг и торговле ведет к потере доверия, уходу покупателя к конкуренту, а нередко и к банкротству предприятия. Хамство, лень, небрежность, неопрятность работника, соприкасающегося с клиентом, отталкивает последнего и тем наносят ущерб делу.

Нравственное участие в хозяйствовании выражается в том числе в вежливости и корректности, сохранении самообладания в любой ситуации, уважении к чужому мнению, даже если оно ошибочно.

Не случайно в России главный лозунг делового сословия звучал так: “Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли”. **Деловая репутация** — это долгосрочный актив. Она долго зарабатывается, но легко теряется.

В деловом сообществе эта заповедь была более узкой: **будь верен своему слову, не разделяй слово и дело.**

Выстраивать нормальные деловые отношения сегодня экономически гораздо выгоднее, чем пытаться кого-то “кинуть” или “срубить халяву”. Деловой мир очень тесен, все



крупные бизнесмены знают друг друга, знают и понимают, что значит деловая репутация. Для них платить по счетам — дело чести. С ними можно не подписывать контрактов — достаточно их железного слова.

Менеджер должен уметь выполнять свои обещания и поручительства, держать слово. Верность слову включает в себя выполнение и элементарных устных обязательств (прийти куда-то вовремя), и сложных, зафиксированных в контрактах договоренностей.

Эффективность делового общения определяется также тем, чтобы вас правильно поняли, верно истолковали ваши слова. Так, на переговорах нельзя произвольно пользоваться значением слов; слова должны иметь четко определенный смысл, не имеющий разночтений.

Речь делового человека не должна быть непонятна и тем более груба. Вульгарный язык вызывает у собеседника негативную реакцию, а также настороженное отношение к говорящему и, следовательно, к организации, которую тот представляет.

**Заповедь 4. Человек — не “постоянно работающий механизм”. Ему нужно время для отдыха, духовной жизни, творческого развития.**

Постоянная однообразная работа, даже интеллектуальная, духовно обедняет личность и приводит ее к деградации.

Ничто не может оправдать отказа человека от законного времени отдыха, выходных дней и полноценного отпуска. Поэтому задача руководителя состоит в том, чтобы способствовать восстановлению утраченной работоспособности работника. В настоящее время на многих предприятиях и организациях уделяют время отдыху, работе художественной самодеятельности, спортивных секций, проводят различные культурные мероприятия для своих работников.

Руководителям, власти и обществу в целом необходимо заботиться об интеллектуальном, духовном и физическом развитии каждой личности. Капитал материальный и финансовый сегодня невозможно ни создать, ни удержать без ка-

питала интеллектуального — добровольного приложения человеком своих способностей, умений и знаний.

На отдельных предприятиях стали уделять внимание повышению квалификации работников. Употребленная на обучение персонала часть рабочего времени окупается сторицей. Дальновидный работодатель будет также заботиться и о развивающем досуге работников.

Ведь личность, потенциал и таланты которой всесторонне раскрылись, принесет максимальную пользу предприятию, на котором работает человек.

В заповедях делового человека на этот аспект также обращали особое внимание. Заповедь четвертая была сформулирована так: **Уделяй время отдыху и размышлениям о своей жизни**, ибо отдых — необходимое условие для творческой и эффективной работы.

Эффективность работы предприятия зависит от самочувствия и состояния здоровья ее служащих. Отдых восстанавливает силы, защищает мозг от эмоциональной и умственной перегрузок.

Компания регулярно должна рассматривать потребности своих служащих, объективно оценивая их рабочую нагрузку. Выходные дни, перерывы, отпуска — все это планируется с учетом физических возможностей работников. Атмосфера бережного и предупредительного отношения друг к другу послужит залогом продуктивности дела и его безопасности.

В настоящее время предприниматели вновь начинают уделять внимание охране здоровья работников и членов их семей.

**Заповедь 5. Государство, общество, бизнес должны вместе заботиться о достойной жизни тружеников, а тем более о тех, кто не может заработать себе на хлеб. Хозяйствование — это социально ответственный вид деятельности.**

Национальное хозяйство саморазрушается без эффективных мер социальной защиты. Работник, который не имеет перспективы заработать на достойную пенсию, лишен доступа к образованию, медицинскому обслуживанию, социальному страхованию — никогда не будет трудиться с радостью и

удовлетворением. Отсутствие социального обеспечения заставляет его искать дополнительные возможности заработка на стороне, что отрицательно сказывается на его профессиональном уровне. Цель труда такого работника — в социальном выживании, а не в сознательном и целенаправленном созидании. Потеря трудоспособности равнозначна для него потере всего.

Напротив, уверенность человека в завтрашнем дне создает предпосылки для профессионального роста, позволяет выстраивать долгосрочную стратегию развития предприятия.

Отрадно, что все более распространенным становится так называемый “социальный пакет”. Организации выступают гарантом в вопросах обязательного социального, пенсионного, медицинского страхования. “Социальный пакет” является своеобразной визитной карточкой предприятия. Его содержание порой является мощным стимулом для работников.

Список льгот включает медицинскую страховку, страхование жизни, полностью или частично оплачиваемое питание, дополнительный отпуск, материальную помощь в случае свадьбы, юбилеев или похорон, пребывание в оздоровительных учреждениях, оплату мобильной связи, тренинги, служебный автомобиль, право пользования автомобильной парковкой компании, абонементы в оздоровительный центр, языковые курсы, предоставление кредита, программы профессионального развития, частные пенсионные планы для сотрудников.

**Оказывай уважение старшим**, ибо будущее и настоящее базируется на прошлом — так сформулирована эта заповедь деловых людей.

Опыт и мудрость родителей, учителей, наставников помогает нам избегать многих ошибок и лучше ориентироваться в жизни. Прислушиваться к советам опытных людей, уважать культуру и традиции народа, среди которого живешь, — это необходимо для установления преемственности во всех областях человеческой жизни, равно как и в той сфере деятельности, которая именуется менеджментом.

Работникам предприятия должны быть открыты возможности для ответственного участия в управлении им в соответствии с их профессиональным уровнем и образованием, дабы люди могли почувствовать себя партнерами, сопричастными судьбе общего дела.

Работодатель, в том числе государство, должно нести публичную ответственность за свое участие в программах социального и пенсионного страхования.

Безусловно, ответственность за сохранение жизни, здоровья и человеческого достоинства пожилых людей, инвалидов, обездоленных детей лежит на государстве. Однако отдельные работодатели не забывают заботиться о своих бывших работниках, для чего создаются свои пенсионные программы, подразделения по социальному развитию и по работе с ветеранами предприятия.

Выделение части доходов на помощь пожилым и больным людям, инвалидам и обездоленным детям должно быть нормой для любого рентабельного предприятия.

Предприятия должны уделять повышенное внимание пенсионерам, вложившим свой труд в их благосостояние. Признание работодателем нынешних и прошлых трудовых заслуг своих работников примиряет прошлое с будущим, укрепляет успех его дела, является сильным мотивирующим фактором для работающих в настоящее время сотрудников.

**Заповедь 6. Работа не должна убивать и калечить человека.**

Создание достойных условий труда, строгое соблюдение техники безопасности на производстве — сфера повышенной ответственности работодателя, в том числе государства. Однако не все сегодняшние работодатели занимаются обеспечением на рабочем месте условий для профессионального и продуктивного труда работников, охраной труда.

Труд для наемного работника — основной источник средств к существованию. Поэтому необоснованное увольнение, низкая оплата труда, несвоевременная или неполная выплата заработной платы ставят его на грань выживания. Напротив,

бережное отношение работодателя к труду, здоровью и жизни ближнего несет благо и для него самого, и для работников.

Стремление к успеху любой ценой, презрение к жизни и здоровью другого — преступно и порочно. Деловым людям следует отказаться от противозаконных методов ведения дел с употреблением насилия и угрозы силой.

Впрочем, и работник должен ответственно относиться к требованиям безопасности, не допускать халатности, пьянства, особенно при обращении с опасной техникой. Он должен помнить, что своей безответственностью подчас ставит под угрозу жизнь и здоровье других людей.

**Уважай человеческую жизнь, человеческое достоинство и права человека** — одна из основных заповедей деловых людей.

Осознание ценности человеческой жизни, человеческой личности играет исключительно важную роль во всех сферах отношений между людьми.

Любовь и уважение к человеку труда со стороны бизнесмена, менеджера порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя во всем блеске.

Уважай участников общего дела — это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение появляются лишь с выполнением принятых деловых обязательств.

**Золотое правило этики:** “Веди себя по отношению к другим так, как ты хотел бы, чтобы они вели себя по отношению к тебе” — применительно к бизнесу означает — никогда не увеличивай свое богатство за счет уменьшения богатства другого.

**Заповедь 7. Политическая власть и власть экономическая должны быть разделены. Участие бизнеса в политике, его воздействие на общественное мнение может быть только прозрачным и открытым.**

В экономике нет места коррупционерам и другим преступникам.

Недопустимо нелегитимное вовлечение органов государственной власти в конкурентную борьбу и в разрешение хозяйственных споров. Отстаивание бизнесом своих интересов перед властью должно быть законным и открытым для общественного контроля.

Лица и структуры, виновные в совершении тяжких преступлений, особенно связанных с коррупцией, должны быть неприемлемы как деловые партнеры и участники предпринимательского сообщества.

В структуре успешного бизнеса одним из важнейших элементов является должное уважение к власти. **Уважай власть**, ибо во всем должен быть порядок. Это значит, что следует уважать законы страны, где вы имеете деловые контакты, и уважать своих коллег, своих деловых партнеров на всех уровнях общения. Недостаточно относиться с уважением к начальству или к равным по положению людям, надо быть уважительным также и по отношению к подчиненным. Последнее является самой надежной гарантией самоуважения.

Каждому служащему компании следует руководствоваться в своих действиях ее моральным кодексом. Так, на некоторых российских филиалах зарубежных фирм существуют кодексы поведения, с которыми знакомят каждого вновь принятого сотрудника. В последние годы подобные кодексы поведения разработаны и на некоторых российских предприятиях.

Разные нации имеют различные нравы и обычаи в бизнесе. В одной стране взятка будет рассматриваться как подарок, в другой — считаться взяткой. Но в любой стране обман — это обман. Поэтому не следует допускать двусмысленных ситуаций, ведущих к осложнениям. Межличностные деловые отношения в компании строятся на признании для каждого служащего определенной сферы его деятельности и предположительных результатов, за которые он несет ответственность.

**Заповедь 8. Присваивая чужое имущество, пренебрегая имуществом общим, не воздавая работнику за труд, обманы-**

**вая партера, человек преступает нравственный закон, вредит обществу и себе.**

Государство, предприниматель, работник, любой гражданин должны бережно относиться к общему и любому другому имуществу. Привычка с легкостью воровать у своей организации, соседа или коллектива, портить их собственность должна быть осуждена и изгнана из нашей жизни.

Одной из форм хищения является несправедливое распределение плодов труда среди партнеров и работников.

Производство и все другие виды хозяйствования не должны наносить невосполнимого ущерба природе, которая есть достояние не только всех ныне живущих на Земле людей, но и будущих поколений. Участие в проектах, направленных на защиту окружающей среды, внедрение ресурсосберегающих и безотходных технологий — важнейшая задача делового сословия.

Предприниматель должен помнить, что неуплата налогов, положенных по закону, — это хищение у сирот, стариков, инвалидов, других самых незащищенных людей. Передача в виде налогов части своего дохода на нужды общества должна превратиться из тягостной обязанности, исполняемой подневольно, а иногда и вовсе не исполняемой, в почетное дело, достойное благодарности общества.

Обкрадывают своих работников и те, кто не платит им достойного жалования, обрекая людей на нищету и озлобление, лишая их радости труда. Нельзя злоупотреблять отчаянием людей, соглашающихся на низкую зарплату ради хлеба насущного.

Оплата труда не может быть ниже прожиточного минимума. Она должна позволять человеку не только полноценно питаться, но и приобретать необходимые для быта товары, растить детей, обеспечивать себя жильем.

Восьмая заповедь деловых людей предлагает: **правильно рассчитывайте свои средства**, ибо двумя отличительными чертами процветающего бизнесмена являются:

1. Оптимальное использование средств и ресурсов.

## 2. Мудрое руководство людьми.

Всегда оценивайте свои возможности, действуйте соответственно своим средствам.

Собственность организации, ее имущество и принадлежащая ей информация не могут быть использованы служащими для достижения личной выгоды. Компания заинтересована в развитии личности, деловых способностей и компетентности каждого служащего.

Фаворитизма в компании быть не должно: все служащие должны оцениваться лишь по своим деловым качествам.

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

Конкуренция — один из двигателей экономики. Монополизм равнозначен консервации и отсталости. Результаты добросовестной конкуренции служат интересам общества, она ставит его членов в равные условия, предоставляет им право выбора.

Конкуренция является достойной и нравственно оправданной, если не разрушает деловые отношения.

Самый надежный партнер по сделке тот, кто уверен в порядочности своего коллеги. Чем больше доверия к вашему делу, тем быстрее растет его доходность. **Честность — это инвестиции в будущее.**

При ведении конкурентной борьбы нельзя пользоваться ущербными приемами. Так, предприниматель не должен допускать публичного оскорбления, распространять заведомо ложную или непроверенную информацию о своих деловых партнерах.

Реклама, содержащая откровенный обман, эксплуатирующая половой инстинкт, побуждающая человека к пьянству, курению, использующая душевную незрелость детей и подростков, должна считаться делом безнравственным и не поддерживаться предпринимательским сообществом. Нельзя оскорблять в рекламе религиозные и национальные чувства людей.

Девятая заповедь деловых людей обращает внимание на необходимость **быть честным и правдивым**, ибо хорошая



репутация — это не только недопустимость нечестности и лжи, но и помощь другим людям в том, чтобы избежать обмана.

Честность и правдивость — это основные блоки в здании эффективного управления, высокой прибыли и гармоничных межличностных отношений.

Предлагается без колебаний отклонять бесчестные предложения деловых партнеров. Дорожите добрым именем компании и своим собственным.

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

Необоснованное изъятие собственности подрывает экономическую стабильность, разрушает веру людей в справедливость.

Незаконное перераспределение собственности — всегда преступление перед обществом, нарушение нравственного закона. Частное лицо, завладевшее имуществом путем обмана, не имеет морального и юридического права называться собственником. В подобном случае государство призвано восстановить справедливость, следуя закону и нравственному долгу.

Десятая заповедь деловых людей: **уважай право частной собственности**, ибо свободное предпринимательство — основа благополучия государства.

Система свободного ведения хозяйства приносит выгоду только тому, кто отдает ей свои силы. Только дисциплинированный, трудолюбивый, творческий и предусмотрительный человек может получить от работы и удовлетворение, и материальную выгоду.

Уважение, престиж, благополучие — это результаты работы. Но это не цель. Цель — максимальное использование своих сил и способностей. Заработная плата и иные вознаграждения — это компенсация затраченных усилий. Организации выгодно стимулировать новаторство и инициативу.

В “Своде нравственных принципов и правил хозяйствования” не нашла отражения 7-я заповедь, декларируемая в деловом сообществе следующим образом: **Будь постоянен в сексуальных отношениях и в браке**, ибо семья является фундаментом любого общества и любой культуры.

Думается, что это очень важное требование к деловому человеку, так как хорошая, крепкая семья — это залог процветания бизнесмена, его компании. Личность должна быть ответственна за свой дом, за свою семью. История свидетельствует, что лучшее время в развитии общества связано с крепкой семьей.

Компания не имеет никакой власти над семьей, а крепкая семья и хорошие в ней отношения влияют на работоспособность ее членов, тем самым являются залогом процветания фирмы. Непостоянство же сексуальных связей свидетельствует о легкомыслии человека, что несовместимо с серьезным подходом к работе.

Заповеди эти — кодекс экономической этики. Вместе с тем проведенный анализ показывает, что принципы и правила хозяйствования являются прямым руководством к действию для работников различных предприятий и организаций. Следуйте им — и вы добьетесь успеха. За каждым из этих правил стоит определенное профессиональное качество: собранность, дисциплинированность, целеустремленность, организованность, умение держать слово, внимательность к людям, ответственность за семью и за порученное дело, расчетливость и деловитость, честность и правдивость, трудолюбие и предусмотрительность. Все эти качества не существуют сами по себе, они как бы выносятся на суд людей, более того — они все “не для меня лично, а для других”. Обладая этими качествами, вы в любых экстремальных ситуациях, передерягах сможете сохранить человеческое лицо.

Апробация этих качеств (насколько это в вас есть) возможна только в общении с людьми, с близкими в семье, с сослуживцами и подчиненными в компании, с покупателями, с деловыми партнерами и пр.

Конечно, свод любых правил, в том числе кодексы предпринимательской этики, — это некий идеал. Было бы наивно рассчитывать, что опубликованный кодекс или свод правил станет руководством к действию. Заметный результат может быть получен только в ходе продолжительной и кропотливой работы. Менеджеры любого уровня смогут сыграть решающую роль в процессе внедрения рассмотренных принципов, так как именно они, работая с людьми, выполняют особую воспитательную функцию. От предпринимателя и менеджера зависит много человеческих судеб, иногда даже в масштабах всей страны. И соблюдение этических норм очень важно, именно это позволяет держать голову высоко поднятой и смело идти вперед, занимаясь своим делом.

## 5. ПРАВИЛА ЭТИКИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Как известно, деловое общение начинается с приветствия. Так, первое, что мы говорим, явившись на работу, это, конечно, “Здравствуйте”. Кроме правил, которые мы с вами рассмотрим далее, хотелось бы обратить внимание на то, что здороваться необходимо независимо от того, в каких отношениях находятся люди, симпатизируют они друг другу или нет. Итак, **первое правило:** придя на работу, приветствуйте своих коллег. Дайте им понять, что вы рады начать с ними новый рабочий день, что они могут рассчитывать на вашу помощь и поддержку.

Известно, что от настроения тоже зависят уровень производительности труда и характер взаимоотношений на работе. Отрицательно сказывается на настроении подчиненных плохое настроение руководителя. Неспokoйный, нервозный руководитель зря дергает и нервирует себя и подчиненных, часто портит им настроение с самого начала рабочего дня, и тем больше, чем сложнее обстановка. Невыдержанность одного лишь руководителя причиняет неприятности многим сотрудникам. Наоборот, сильным стимулятором хорошего настроения подчиненных оказываются улыбка и утреннее приветствие руководителя.

Отсюда **правило второе:** научитесь управлять своим поведением в любых условиях. Будьте приветливыми, вежливыми. Улыбайтесь людям. Стремитесь поддерживать хорошее настроение и у себя, и у окружающих.

Будьте любезны, доброжелательны и приветливы как бы на вас и на вашу фирму не наседали. Кому нравится работать с людьми брюзгливыми, подозрительными, капризными и

грубыми? Фирма должна производить на людей приятное впечатление. Вежливость, приветливость, доброжелательность в равной степени нужны вам на всех уровнях — при общении с работниками руководящего звена, с вашими подчиненными, вышестоящими лицами, клиентами, покупателями, как бы вызывающе они порой себя ни держали.

**Между “ты” и “вы”.** О менеджере, обращающемся ко всем на “ты”, обычно говорят как о “своем человеке”, простом и доступном. Но надо знать, что не всем такая манера нравится. Есть немало людей, кому она кажется проявлением невоспитанности. Конечно, манера общения между коллегами зависит от состояния межличностных отношений. Если эти отношения доброжелательные или дружеские, то обращение друг к другу на “ты” вполне уместно. Однако при обращении на “ты” нужно быть столь же вежливым, что и при обращении на “вы”.

Отношения между начальником и подчиненным:

Если начальник обращается к одним подчиненным на “ты”, а к другим — на “вы”, то возникает впечатление, что у него есть приближенные. Бывает и другой вариант: начальник пренебрежительно обращается к одним на “ты”, а к другим — уважительно на “вы”. В обоих случаях последствия отрицательны. Не годится и одинаковое обращение ко всем на “ты”, которое ведет к снижению требовательности, панибратству. Местоимение “вы” является не только выражением культуры общения, но и способом поддержания служебной дистанции.

Сергей Михайлов — глава PR-агентства “Михайлов и партнеры”, так относится к необходимости называть друг друга по имени-отчеству и на “вы”: “Современный бизнес невозможен без иерархии. (Катастрофы, которые потерпели многие российские бизнес-структуры, связаны с **тотальным панибратством.**) У нас многие внутри офиса на “ты”, но партнеров в основном называют по имени-отчеству или по имени, но на “вы”. Когда в свое время мы принимали эти условия игры, я четко знал, что обращение по имени-отчеству кажется

странным в первый месяц, следующие три месяца учишься выговаривать, а через полгода это входит в привычку”.

Итак, **правило третье**: обращение к подчиненным на “вы” — необходимый инструмент поддержания нормальных служебных отношений и трудовой дисциплины.

**Приказ и просьба — правило четвертое.** На практике менеджеры дают указания своим подчиненным в основном в двух формах: приказ и просьба. Однако эти формы используются не всегда в соответствии с ситуацией. Там, где приказ необходим, иногда звучит просительный тон. А где можно обойтись вежливой просьбой, раздается приказ, да еще с угрозой наказания.

Конечно, приказная форма необходима в экстремальных условиях: угроза срыва выполнения важного задания, нарушение правил техники безопасности и т. д.

Подчиненные со временем перестают реагировать на угрожающий тон, и эффективность указаний снижается.

Какие же формы уместны в повседневных рабочих условиях?

Приказ необходим при даче поручений, входящих в круг прямых обязанностей подчиненного. Но тон всегда и непременно должен быть вежливым.

Поручения, не входящие в круг обязанностей данного подчиненного, следует давать в форме просьбы. Помните, что подчиненные лучше воспринимают поручения в форме просьбы, чем приказа, особенно женщины.

**Правило пятое:** благодарите, но и взыщите. Надо чаще и умело пользоваться мерами поощрения. Будьте внимательны к своим подчиненным, замечайте каждый их успех в работе и поощряйте за это.

Простое “спасибо”, высказанное вовремя, может оказаться не менее эффективным, чем денежная премия. При этом помните правила: “Поругал — проиграл, похвалил — выиграл” и “Хвалить прилюдно, ругать — наедине”. То есть, если возникла необходимость наказать кого-то за служебные упущения, будьте справедливы и тактичны. При выборе форм

выражения и меры наказания учитывайте возраст, пол и темперамент работника.

**Правило шестое:** свою точку зрения вы можете отстаивать до принятия решения. Делайте все от вас зависящее, чтобы убедить других в своей правоте. Но если решение принято, рассматривайте его как свое собственное. Ни в коем случае не дайте понять, что оно (а вы именно так и думаете) абсурдно, ошибочно, что лично вы решительно против. Это не этично: отношение “мы” и “они” наносит ущерб компании тем, что провоцирует рост недовольства и нестабильности. Так какой же смысл выигрывать битву, если в итоге проигрываешь войну?

**Правило седьмое:** создавайте настрой на успех. Заражая своей верой в успех своих подчиненных и компаньонов, вы создаете спокойную уверенность в успехе вашей фирмы у клиентов, которых вы обслуживаете. Заражайте людей своей энергией, вместо того чтобы заражать их своей нервозностью. Старайтесь создавать вокруг себя оживленную, полную оптимизма атмосферу. Вместе с тем следует помнить, что оптимизм должен базироваться на чем-то реальном. Именно сочетание реализма и оптимизма является ключом к достижению рекордных объемов деятельности.

Оптимист принципиально отличается от пессимиста тем, что всегда ищет выход из любой ситуации. Приведу пример. Два торговца обувью приехали в Африку. Один из них оптимист, другой пессимист. Проведя там один день, на следующее утро каждый из них отбивает телеграмму на свою фирму. Пессимист пишет: “Большое несчастье. Никто не носит обуви. Вылетаю первым рейсом” и возвращается к себе на фирму. Оптимист пишет: “Большая удача. **Никто** не носит обуви! Высылайте...”, дальше идет перечень, сколько и какой обуви выслать. Дальше обратимся к рассказу О. Генри “Башмаки”. После того как обувь доставили, африканцы, привыкшие ходить босиком, и не подумали ее покупать. Однако оптимист не хотел проигрывать, поэтому он придумал выход. Он написал в свою деревню, чтобы ему прислали

тук колючек, получив которые, он ночью рассыпал их по побережью и в городе. Местные жители, встав утром, не смогли ходить босиком и раскупили обувь за один день. Итак, пессимист отступает перед препятствиями, а оптимист ищет выход.

**Правило восьмое:** делайте все вовремя, будьте пунктуальными, назначенные встречи вносите в свой рабочий календарь.

Этикет предписывает соблюдение пунктуальности в приходе, уходе, выполнении регламента встреч, совещаний, переговоров, выступлений, телефонных звонков. Опоздания не только мешают работе, но и являются первым признаком того, что на человека нельзя положиться.

Сергей Михайлов, глава PR-агентства, сам страдает от этого недостатка он опаздывает на встречи. Вот что он об этом пишет: “Мне очень неудобно: я украл у человека время — я сокращаю гонорар, всегда извиняюсь”. Таким образом, мы видим, что опоздания наносят экономический урон прибыльности компании.

Принцип “вовремя” распространяется также на отчеты и любые другие поручаемые вам задания. Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, советуют накидывать лишних 25% на тот срок, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения данной работы, тогда наверняка уложитесь в отведенное время.

Интересную тенденцию приходится наблюдать в последние годы. Многие деловые партнеры в Москве, боясь опоздать на встречу из-за вечных пробок, приезжают раньше назначенного времени. Упреждающий период составляет чаще всего 15 минут, но иногда от получаса до часа. Причем посетители рассчитывают, что руководитель, к которому они приехали, может сразу их принять. Это грубое нарушение делового этикета, так как деловые люди имеют, как правило, четкое расписание встреч и просто заняты в это время. Большинство посетителей не видят в раннем приходе никакой ошибки и считают возможным находиться все это время



в приемной. Период ожидания приема становится помехой для работы секретаря. Исходя из сказанного, никогда не приходите раньше назначенного срока. Если это происходит, не стоит заходить на фирму, посидите в машине, погуляйте по улице и т. п. Не стоит отрывать людей от работы.

В приемную рекомендуется приходиться за 10 минут до назначенного времени, чтобы успеть привести себя в порядок, учитывая возможную разницу в показаниях часов, а также то, что посетитель может быть приглашен в кабинет на несколько минут ранее назначенного срока (до 5 минут). Для встречи на нейтральной территории рекомендуется прибывать за 5 минут до назначенного времени.

**Правило девятое:** менеджер, как и любой работник фирмы, обязан хранить секреты фирмы.

Все секреты компании вы должны держать при себе. В большинстве компаний самого разного профиля кодекс поведения однозначно предписывает не разглашать конфиденциальных сведений о деятельности компании.

Не критикуйте фирму, особенно при посторонних.

Кроме того, никогда никому не пересказывайте того, что вам приходится иногда услышать от сослуживца, руководителя или подчиненного об их личной жизни.

Если вам приходится иметь дело с большим количеством бумаг, старайтесь, чтобы они не попадали в поле зрения посетителя. Документы, доверенные вам лично, и номера телефонов храните так, чтобы их не смог случайно прочитать ни коллега, ни посетитель.

**Правило десятое:** говорите и пишите хорошим языком. Тот, кто умеет четко выразить свою мысль, обладает большим преимуществом. Неумение как следует писать и говорить нередко отбрасывает человека назад, и его способности могут пропасть впустую.

Выполняйте обещания, данные вами клиентам, начальству, подчиненным и самому себе.

## 6. ТРЕБОВАНИЯ К ВНЕШНЕМУ ОБЛИКУ МЕНЕДЖЕРА

Мы судим о книгах по обложкам,  
А о людях — по одежкам.

*Энн Мэри Сабат “Бизнес-этикет”*

Особое внимание в этикете менеджмента уделяется требованиям к внешнему облику менеджера, сотрудников фирм.

Чтобы иметь успех в выполнении своей профессиональной роли, нужно обязательно соответствовать этой роли внешне. Достигается это соответствующим поведением и внешним видом.

Как известно, встречают “по одежке”. Поэтому благоприятный внешний облик и вкус в одежде является немаловажной предпосылкой успешной деятельности. Для имиджа менеджера важно все: и манеры, и культура речи, и одежда, и интерьер кабинета.

Одежда и аксессуары человека, пластика его тела, позы, прическа, макияж, украшения и манеры обычно несут важную информацию или, наоборот, дезинформируют собеседника о человеке (о роде его занятий, происхождении, его личностных характеристиках и т. п.). Они помогают каждому человеку играть самые разнообразные жизненные роли. Одежда в этом плане наиболее действенна и составляет 90% всего, что люди видят перед собой, когда смотрят на вас. Одежда может создать, а может и уничтожить человека.

Если вы надеетесь подняться по служебной лестнице, то вам придется одеваться так, как одеваются люди, которые уже достигли успеха в вашей компании. Конечно, можно со-

хранять свою индивидуальность, но обязательно в рамках неписаного закона подбора одежды, принятого в вашей компании и в вашем круге общения. На работе неуместна слишком бросающаяся в глаза, так называемая “остро модная” одежда, яркая косметика у женщин, обилие украшений. Но также неуважением к подчиненным, к деловым партнерам была бы небрежность в одежде, неряшливость, неаккуратность.

**Деловой стиль** — это стиль подтянутый, не спорящий с модой, но и не идущий на ее острие. Главное, к чему следует стремиться в деловом стиле, — общее впечатление опрятности, аккуратности и даже некоторой педантичности в одежде. Это должно заставить партнера думать, что столь же “подтянуты” вы будете и в делах. Деловую одежду отличает классический покрой и многофункциональность.

Помните, что к своему рабочему гардеробу надо относиться самым серьезным образом. Никак не стоит рисковать своим профессиональным имиджем, надевая вещи слишком дешевые, поношенные, мешковатые или требующие починки, выпадающие из стиля или не вписывающиеся в ту среду, где вам приходится трудиться.

Костюм делового человека должен учитывать его положение в обществе, комплекцию, возраст и то, куда он направляется.

В отношении деловой одежды вы обязаны:

1. Следовать дресс-коду вашей фирмы.
2. В рамках этого кодекса выбирайте цвет и покрой, которые вам больше всего подходят.
3. Любая деталь вашего наряда — от обуви до галстука или заколки в волосах — должна гармонировать с остальными и содержаться в безупречном виде: ботинки начищены, складки на брюках или платье тщательно отутюжены, на галстуке — никаких пятен.

4. Мужчинам следует знать, что их костюм должен отвечать сезонным предписаниям этикета. На Востоке и Среднем Западе белый или светло-коричневый костюм можно носить

только в период от Дня Поминовения (около 30 мая) до Дня Труда (в США первый понедельник сентября), т. е. только в летний период.

Кроме того, даже в рамках одной фирмы предполагается, что ваша манера одеваться будет зависеть от должности и работы, которую вы выполняете, т. е. секретари, менеджеры, вице-президенты и президент должны выглядеть по-разному. Не стоит одеваться лучше руководителя, особенно если женщина работает под руководством женщины. Совершенно необязательно провоцировать своих коллег на обсуждение ваших финансовых возможностей: кем работает ваш муж или папа и сколько он получает, есть ли у вас “спонсор” и кто он, если вы можете позволить одежду такого качества, дорогие украшения.

По правилам делового этикета не рекомендуется два дня подряд приходить в одном и том же на работу. В 90-х гг. в московском представительстве американской фирмы руководитель-американец по этому поводу сразу задавал вопрос: “Он что, дома не ночевал?”. Кроме того, одна и та же вещь, надеваемая каждый день, надоедает и “гасит настроение”.

В России понятие дресс-кода появилось сравнительно недавно. Во многих российских компаниях четыре раза в неделю сотрудники одеваются строго, по-деловому, а в пятницу принят стиль casual Friday. Однако вольный стиль все равно предполагает какие-то ограничения. Но если в компании высокий уровень корпоративной культуры, то людям не надо указывать, как они должны выглядеть.

В настоящее время круг организаций, уделяющих внимание корпоративным правилам, касающимся внешнего вида сотрудников, расширяется. Так, например, в среде финансистов и политиков во всем мире господствует классический стиль одежды, который всегда говорит о хорошем вкусе ее хозяина. Воплощением этого стиля является строгий консервативный костюм, не подверженный влияниям быстротечной моды. Силуэт его не меняется десятилетиями и служит как бы образцом стабильности и постоянства.

Если вы носите очки, оправка должна быть средних размеров, пластмассовая или металлическая. Нужно следить за модными тенденциями и в этой сфере. Не рекомендуются темные и дымчатые очки, особенно во время деловой беседы. Последнее можно объяснить тем, что во время общения нужно смотреть в глаза собеседнику. Если собеседник в темных очках, то не видно, куда он смотрит, какова его реакция на высказываемые предложения.

Всегда при себе должны быть ручка и карандаш хорошего качества. Никогда не пишите дешевыми ручками и огрызками карандаша: эта на первый взгляд мелкая деталь может навсегда испортить ваш имидж. В настоящее время почти все фирмы имеют ручки со своим логотипом, поэтому для демонстрации лояльности фирме лучше пользоваться именно такими ручками. Естественно, они должны быть хорошего качества.

## **Внешний облик делового мужчины**

Приведем рекомендации специалистов по составу гардероба мужчины (образно говоря, на одну звездочку).

1. Костюм темно-серого цвета.
2. Пиджак.
3. Серые брюки.
4. Черный кожаный ремень.
5. 4 рубашки (однотонные — белая, голубая, бежевая, допускаются рубашки в тонкую полоску и незаметную клетку).
6. 4 пары носков черного цвета.
7. 2 пары обуви (1 из них обязательно на шнурках) лучше черного цвета.
8. Мягкий тонкий шерстяной кардиган или свитер с V-образным вырезом.
9. 2 галстука.
10. Пальто шерстяное (длиной — 10 см ниже колена) темного цвета.
11. Плащ светло-серого или бежевого цвета.

12. Портфель или сумка.
13. Складной черный зонт.
14. 4 носовых платка.
15. 7 пар нижнего белья.

Если вы хотите выглядеть не на одну, а на пять звездочек, то отдельные пункты просто умножаем на 5. Часы у мужчины могут быть золотыми, но обязательно на кожаном ремешке.

Дорогой костюм и хорошие часы — это униформа успешного делового человека.

Рекомендуемый цвет костюма: серый, синий, черный (для траурных или особо торжественных случаев). Летом допускаются светлые костюмы.

Хорошо смотрится на менеджере костюм, когда пиджак и брюки не одного цвета или типа ткани (business casual). Классика — блейзер (синий клубный пиджак с блестящими пуговицами) и серыми брюками. Однако эта одежда не является официальной, поэтому в ней нельзя приходить на официальные (протокольные) мероприятия.

Специалисты по имиджу рекомендуют **мужчинам:**

- галстук должен быть правильной длины — точно до пояса или прикрывать пряжку ремня;
- манжеты рубашки должны быть видны из-под рукавов пиджака;
- носки должны быть темнее брюк, длинными, чтобы, когда вы садитесь, не оставалась полоска тела между брюками и носками;
- брюки должны быть нужной длины: с отворотами — заходят за обувь спереди и задерживаются; без отворотов — спереди небольшой зазор между брюками и обувью и немного длиннее сзади, чтобы доходить до места, где начинается каблук.

Набор мужских украшений: зажим или заколка для галстука, часы и запонки (в последнее время они опять стали актуальны).

Мужчинам рекомендуется аккуратная, короткая стрижка. Длинные волосы, забранные в хвост, несовместимы с образом делового мужчины.

Конечно же, рекомендуется использовать хороший парфюм. Однако учтите, что здесь должно быть чувство меры. Если после того, как вы вышли из комнаты, сотрудники вынуждены проветривать помещение из-за сильного запаха одеколона, значит вы переборщили.

Поскольку этикет допускает в служебной одежде мужчин меньше разнообразия, то и ошибок мужчины допускают меньше, и ошибки эти не столь грубые, как случаются у женщин, но все равно они также пагубно сказываются на продвижении по службе. На мужчин часто начинают смотреть косо из-за слишком небрежного или неопрятного вида или из-за чересчур претенциозной манеры одеваться.

Для делового мужчины недопустимы:

- короткие носки;
- белые носки к деловому костюму;
- несвежая сорочка, носовой платок;
- мятый костюм;
- криво завязанный галстук;
- нечищенная обувь;
- жилет, шарф ручной работы;
- цветовые контрасты в работе.

## **Внешний облик деловой женщины**

Работая над формированием своего имиджа, целесообразно взглянуть на себя критически, оценить достоинства и недостатки своей внешности. Ориентиром здесь должна быть такая установка: партнер по общению должен видеть в вас одновременно и делового человека, и женщину. Мужчины ценят в женщине, кроме деловых качеств, внешнюю привлекательность и женственность. Поэтому производить впечатление “синего чулка” не стоит<sup>8</sup>. Однако не должна возобладать и противоположная тенденция — превалирование женственности над деловитостью.

---

<sup>8</sup> Шейнов В. П. Секретарь: Секреты профессии. М., 2002. С. 66.

Следует обратить внимание на то, что в настоящее время деловой этикет допускает разнообразные цвета делового стиля для женщины: синий, черный, серый, песочный, терракотовый. Кроме того, допускается одежда темно-коричневого, оливкового, темно-вишневого, бежевого, рыжевато-коричневого цвета, разрешаются практически все цвета, за исключением кричащих, или, как говорит молодежь, “кислотных” цветов. Летом допускаются светлые цвета. Ткань предпочтительна однотонная, клетка или полоска.

Кроме того, специалисты отмечают, что костюмы спокойных тонов — синего, коричневого, серого цвета — увеличивают доверие к женщине как к специалисту, а не сексуальному объекту. Самовыражение возможно через более мелкие детали костюма: блузка, платок, шарфик, аксессуары.

Учтите, что главное требование к внешнему облику деловой женщины — это элегантная одежда, привлекательная прическа, тонкий макияж и впечатляющие аксессуары.

В гардеробе деловой женщины должны быть:

1. Костюм рекомендованных выше цветов. Необходимо иметь 3–4 костюма и периодически обновлять гардероб. Наличие костюмов предполагает замену блузок, платков, шарфов, а также время от времени — юбки на брюки или одного жакета на другой. Костюмы в английском стиле или типа “шанель” так прочно вошли в обиход деловых женщин, что стали неким отличительным знаком.

2. Несколько юбок, которые можно сочетать с жакетом контрастных цветов. Юбка лучше свободная, а не облегающая. Длина юбки значения не имеет. Вместе с тем специалисты рекомендуют носить юбки не короче 5–7 см выше колена и не длиннее середины икры.

3. Блузка с рукавами — белая, бежевая, пастельных тонов, может быть красная, в цветочек или “огурчик”. Обязательное требование — непрозрачность.

4. Допускается платье, обязательно с жакетом.

5. Колготки телесного цвета (чулки). Деловой этикет настаивает, что в любую погоду женщина на работе должна



быть в колготках или чулках телесного цвета. Конечно, это правило очень строгое и непременно выполнения его могут требовать только те фирмы, в помещениях которых работают кондиционеры. Иначе в жаркую летнюю пору женщине трудно будет выглядеть по-деловому в душном, непроветриваемом помещении.

6. Туфли — несколько пар, из натуральной кожи (для работы), удобные для дороги, на работе обязательно переобуваться в более эlegantные. Цвет зимой — черный, коричневый, темно-синий, летом под цвет одежды. Не увлекайтесь обувью с вычурными, блестящими украшениями. Такая обувь редко подходит к деловому костюму. Высокие каблуки рекомендуются только для торжественных случаев. Для работы лучше использовать туфли на невысоком каблуке (около 5 см).

7. Украшения из драгоценных камней и металлов. Они не должны напоминать украшения для бала, т. е. должны быть аккуратными, небольшими по размеру.

8. Часы — эlegantные женские, не следует носить мужские часы. Интересно, что некоторые женщины вообще не носят часов. Это говорит о том, что они не наблюдают за временем, не ценят его, т. е. не могут называться деловыми женщинами.

9. Сумка — кожаная, дамская, может быть портфель для документов. Внутри сумочки должен быть полный порядок: ужасное впечатление на мужчину производит “бедлам”, который он случайно увидит в открываемой женщиной сумочке. Бумажник и кошелек желательны одного цвета без узоров.

Если деловая женщина носит украшения, они должны быть изящными и строгими, а не кричащими, яркими или слишком большими. Украшения у женщин не должны выглядеть как драгоценности для бального платья, которые уместно надеть на праздничный вечер.

Кроме того, обратите внимание на советы специалистов для женщин:

- цвет обуви не должен быть светлее цвета вашего подола;
- избегайте изделий с крупным набивным рисунком; используйте насыщенные или яркие тона в деталях, поближе к лицу, чтобы привлечь внимание именно к нему;
- покупайте самые лучшие туфли и портфели (сумки), которые только можете себе позволить;
- старайтесь покупать одежду свободного покроя: узкая одежда выглядит дешево.

Хотелось бы посоветовать женщинам использовать аксессуары для создания неповторимого облика. Именно аксессуары и украшения играют доминирующую роль в костюме офисного работника. На вас может быть надет простой черный костюм, но с помощью шелкового платка, палантина или шарфа вы можете придать образу выразительность и сделать акцент на цвете. Цветной платочек, брошь, фигурная заколка, оригинальный пояс, элегантная сумочка — эти и другие нехитрые детали женского туалета придают внешнему виду индивидуальность.

С помощью аксессуаров очень легко изменить деловой стиль на вечерний. А потребность в этом может возникнуть, так как в больших городах женщина не имеет возможности переодеться перед театром или рестораном.

Женщины в одежде допускают несколько главных ошибок:

- позволяют индустрии мод целиком определять выбор своей одежды;
- склонны преувеличивать значение собственной привлекательности;
- позволяют своему социальному происхождению влиять на манеру одеваться;
- используют чрезмерную парадность в применении к дневной уличной моде;
- применяют чрезмерно прозрачные ткани нарядов на работе;
- злоупотребляют атрибутами мужской одежды (темный цвет брючного костюма, сорочка мужского фасона, обувь без каблука, мужская стрижка);

- чрезмерно верны указаниям сезонной моды в летний период.

Завершающий штрих во внешнем облике деловой женщины — умело подобранные духи. Для повседневного употребления более подойдут легкие и простые по составу духи. Однако запах духов не должен быть навязчивым. “Если к вечеру вы все еще ощущаете запах своих духов, знайте, что все остальные уже задохнулись”<sup>9</sup>.

Для женщин обязательным является макияж, причем неброский: неярко накрашенные губы, ресницы, немного румян, маникюр. Лак для ногтей желательно подбирать в тон губной помаде, и уж во всяком случае он не должен быть кричащим (черным, синим, зеленым и т. п.). Модные в последние годы украшения для ногтей не годятся для рабочей обстановки, так как отвлекают внимание собеседника.

Длина волос деловой женщины может быть любой. Однако запомните правило: волосы до плеч или чуть короче или же соответственно уложенные более длинные придадут вам внешность профессионала.

Строгие требования делового этикета к внешнему облику деловой женщины исходят из того, что деловая одежда не может быть сексуально провокационной. Именно поэтому не разрешается узкая и короткая одежда, облегающие платья, кофточки, блузки или платья без рукавов, прозрачные ткани на работе, голые ноги, босоножки с открытым мысом.

---

<sup>9</sup> *Сабат Энн Мэри. Бизнес-этикет. М., 2000. С. 42.*

## **7. ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ: ПРИВЕТСТВИЕ, ПРЕДСТАВЛЕНИЕ И ОБРАЩЕНИЕ**

### **Приветствие**

Вежливость как главный атрибут воспитанного человека предполагает прежде всего приветствие. С древних времен люди оказывают друг другу специальное почтение посредством приветствий.

Формы приветствий в различных странах сильно отличаются. Но при всем многообразии приветствий международный этикет в своей основе одинаков: люди при встрече желают друг другу добра и благополучия, здоровья, успехов в труде, доброго утра, дня или вечера.

Просто “здравствуйте”, больше ведь мы ничего не скажали.

Отчего же на капельку солнца прибавилось в мире?

Отчего же на капельку счастья прибавилось в мире?

Отчего же на капельку радостней сделалась жизнь?

Эти стихи В. Солоухина очень точно отражают особенности психологического воздействия, которое оказывают на нас простые, привычные и как будто незаметные формулы вежливости.

Менеджеру, как и любому другому человеку, необходимо тщательно изучить и твердо усвоить следующие правила делового этикета, касающиеся приветствий.

Главным правилом **устного приветствия** является принцип “снизу вверх”, первым здоровается подчиненный с начальником, младший по возрасту со старшим, член делегации с руководителем, в нашей стране мужчина с женщиной.

Для рукопожатий действует принцип “сверху вниз”, т. е. первым предлагает руку человек более старший по должности или по возрасту. Рукопожатия не всегда обязательны. Например, когда к руководителю входит посетитель, достаточно вежливо и корректно ограничиться словесным приветствием “Доброе утро”, “Здравствуйте”, при этом сделать легкий поклон головой и слегка улыбнуться.

В настоящее время в связи с демократизацией делового этикета стали распространяться рукопожатия между мужчиной и женщиной. Причем в решении этого вопроса пока еще много предрассудков. Так, многие руководители по-прежнему считают, что инициатором рукопожатия должна быть женщина. Некоторые женщины даже делают замечания по поводу этого правила своим руководителям. Так, сотрудница потребительского общества в Пензенской области в ответ на протянутую ей для рукопожатия мужчиной руку выговорила ему, что он неграмотен. В данной ситуации не стоило рассматривать протянутую руку как невежливость. Наоборот, это признание ее профессионального уровня и авторитета. Руководитель в приведенном примере обиделся и при первой возможности расстался с сотрудницей.

Рукопожатие становится популярным и среди деловых женщин. Этим они демонстрируют уверенность и силу своей позиции.

Деловые партнеры из Европы и Америки, как правило, здороваются с деловой женщиной за руку, тем самым показывая, что она является равноправным деловым партнером.

Вошедший в помещение обязан (независимо от должностного ранга) первым приветствовать присутствующих. А присутствующие отвечают не хором, как в средней школе, а только те, кто ближе сидит, кому удобнее.

Приветствовать вошедшего можно не вставая со своего рабочего места, но обязательно оторвавшись от работы на несколько секунд. Многие руководители рассказывают, что когда они входят в комнату к подчиненному, тот продолжает телефонный разговор.

При всем разнообразии приветствий они не должны быть развязными. При приветствии не допускайте тавтологий. Услышав “Здравствуйте!”, подберите что-то похожее — например, “Добрый день!”.

Если, войдя в комнату, где находится несколько человек, вы хотите обменяться рукопожатием с одним человеком, этикетом предполагается обязательно протянуть руку и всем остальным (конечно, если их не слишком много).

При встрече с группой знакомых не нужно всем по очереди жать руку. Но, если уж остановились и пожали руку знакомому, который разговаривает с одним или несколькими незнакомыми, приветствуйте всех, называя себя, как при первом знакомстве.

Притом что первым здоровается подчиненный с начальником, случается, что руководитель не отвечает на приветствие подчиненных. Такое поведение неизбежно ухудшает отношение к нему.

Важно учитывать национальные традиции и обычаи. Так, следует помнить, что принятое на Западе и считающееся признаком сильного характера энергичное рукопожатие в большинстве стран Востока и Юго-Восточной Азии совершенно не уместно. Рукопожатие у индусов заменяет наклон головы к сложенным у груди кистям рук. В Японии принято кланяться в ответ на приветствие. В арабских и южноамериканских странах принято, что при встрече партнеры мужского пола обнимают друг друга.

В последнее время нарушается одно из признанных правил делового этикета: “Единственным разрешенным прикосновением к деловому человеку является рукопожатие”. В общественных местах неприлично при приветствии целоваться, даже если это ваш хороший знакомый. К поцелуям в деловых отношениях следует относиться с осторожностью. Приветственный поцелуй может допускаться только в том случае, если вы очень хорошо знакомы с человеком и у вас тесные деловые дружеские отношения. И обязательно здесь необходимо учитывать ситуацию, при которой происходит

встреча. Например, во время светского приема, на банкете, куда гости приглашены с супругами, обмен поцелуями между деловыми партнерами уместен.

## Представление

В светском этикете принято придерживаться правила, что человек начинает существовать для вас лишь с той минуты, как вам его представили. До этого вы не вправе с ним разговаривать, приветствовать его и т. д. В отличие от светского в деловом этикете несколько иные правила. Так, например, допускается самопредставление.

Представление в деловой жизни является важным элементом вежливости. Посредством его можно установить нужные и полезные связи. Согласно деловому этикету представить кого-то — значит назвать его имя, фамилию, должность, организацию, в которой он работает.

По строгим правилам делового этикета знакомство должно происходить при содействии третьего лица, знающего обоих знакомящихся. Этот человек выступает гарантом для обеих сторон, гарантом порядочности представляемых друг другу людей. Но в сегодняшнем деловом мире роль гаранта может выполнить организация, в которой работают (или встретились на деловом мероприятии) сотрудники.

Например, на учебу в головную фирму приглашены менеджеры филиалов фирмы. Некоторые из них незнакомы или знакомы заочно. Чтобы познакомиться, им совсем не надо искать кого-то, кто мог бы их представить друг другу. Следует просто сказать: “Мы с Вами незнакомы, позвольте представиться” (или “Не возражаете, если мы с Вами познакомимся?”).

Когда вы знакомите людей, вы должны представлять младшего по возрасту старшему по возрасту, холостого — женатому, низшего по иерархии высшему, мужчину — женщине, более молодую женщину — старшей и т. д. Например: “Виктор Александрович, позвольте представить вам Бориса Ивановича, вице-президента по маркетингу. Борис Ивано-

вич, это Виктор Александрович, президент нашей фирмы”. Разумеется, что просьба о разрешении представить кого-то является чистой формальностью, потому что в случае сомнений в уместности представления золотое правило — отказать от него! Имена и фамилии следует произносить четко и ясно, чтобы не было необходимости переспрашивать. Когда знакомите людей, старайтесь охарактеризовать их друг другу для облегчения дальнейшего общения.

После представления можно сказать “Очень приятно”, “Наслышан о Вас”, “Я тоже работаю менеджером по персоналу”. Кивнуть головой, улыбнуться — этого совершенно достаточно, чтобы показать свой интерес, уважение и удовольствие от нового знакомства.

Когда мужчину представляют женщине, он встает и слегка кланяется, а женщина остается сидящей.

Когда вам только что представили человека, и вы сразу не запомнили его имени и фамилии, а вам в свою очередь необходимо его познакомить еще с кем-то, не тушуйтесь, а подведя их друг к другу, просто скажите: “Знакомьтесь, пожалуйста”.

При официальном знакомстве на фирме нового сотрудника представляем директору и гостей — директору. Исключение — особо почетные гости (мэр, президент). Представляя, обязательно называем имя, фамилию, должность и фирму, где человек служит.

Если вас представляют группе людей, то достаточно просто сделать легкий поклон, а не подходить к каждому и пожимать руку.

## **Обращение**

В деловом этикете существуют различные подходы к выбору форм обращения к руководителю, подчиненным, незнакомым посетителям. Кроме того, в большинстве фирм есть свои неписанные правила внутрифирменного поведения, изменять которые мы, конечно, не предлагаем. Однако хотелось бы обратить ваше внимание на общепринятые нормы.



Чувство такта играет решающую роль в выборе формы обращения, отражающей существующие между людьми отношения. Обращения предлагают собеседникам общаться в определенном тоне, соблюдая определенные отношения: отношения людей близких или далеких, равных или неравных, отношения служебные, дружеские, фамильярные, почтительные и т. д.

В нашей стране в течение длительного времени общепринятой формой было обращение “товарищ”. В последнее время от этого обращения отказались. Новая форма “господин”, “господа” используется в сфере государственных, политических отношений. Однако она не получила широкого распространения в сфере межличностных отношений, в быту. Обращение “господин” можно использовать вместе с фамилией: “господин Иванов”, званием “господин профессор” или должностью “господин мэр”. Что касается титулов, то они в настоящее время употребляются все реже и реже.

В некоторых случаях можно обходиться без обращения. Если вам необходимо обратиться к человеку, которого вы видите впервые, используйте общепринятые вежливые фразы: “По какому вопросу”; “Будьте любезны, представьтесь”; “Извините, Вы не подскажете к кому я могу обратиться по такому-то вопросу”; “Добрый день, не могли бы Вы...”, “Скажите, пожалуйста...”.

Не принято говорить о присутствующих в третьем лице, в этом случае создается впечатление, что говорящий не уважает того, о ком говорит.

Кроме того, в речевом этикете есть особое правило: женщина не имеет права называть мужчину по фамилии. К сожалению, в России очень часто приходится слышать, что женщина, рассказывающая о своем муже, называет его по фамилии. Иногда подобное обращение можно услышать и в разговоре сотрудников. Думается, что это призрак неуважения к человеку.

Российский психолог и языковед А. А. Леонтьев, отмечая особую роль личных местоимений, говорит, что “местоимение — как бы крохотное зеркало, в котором отражается си-

стема общественных отношений”. В русском языке личных местоимений немного, но их вес в речевом этикете достаточно велик. Особенно важен выбор между “ты” и “вы”.

“Вы” употребляется в тех случаях, в которых принято обращаться по имени и отчеству. При обращении к деловым партнерам в большинстве случаев должна употребляться форма “вы”. Обращение на “ты” допустимо при взаимном согласии либо может быть обусловлено неформальными отношениями.

Вместе с тем не рекомендуется обращаться друг к другу на “ты” при деловых партнерах, клиентах. При появлении посетителя рекомендуется перейти на “вы”. Точно так же руководящие работники в присутствии сотрудников должны обращаться друг к другу на “вы”.

Переход от “вы” к “ты” или наоборот — всегда волнующее событие, утверждение новых отношений. Есть люди, которые быстро и легко переходят на “ты”, другие, наоборот, делают это неохотно. Есть и такие, которые отказ от “ты” рассматривают как сознательное отдаление и даже как личное оскорбление.

Нет специальных правил, когда и при каких обстоятельствах можно переходить на “ты”. Это полностью зависит от характера людей, отношений, обстановки. Вместе с тем никогда младший по возрасту не должен первым переходить на “ты” со старшим, подчиненный — с начальником, секретарь — с посетителем.

С предложением перейти на “ты” нужно быть достаточно осторожным, потому что отказ может вызвать чувство неловкости, особенно у того, кто сделал это предложение.

Предлагаемое в последнее время на корпоративных тренингах общение на равных между участниками, независимо от их возраста и должности, — это ловушка. Лингвистическим и невербальным способом она как бы нарушает иерархию и создает иллюзию равноправия. Причем только иллюзию, ведь настоящее равноправие между начальником и подчиненным практически невозможно.

Особенность русского языка в именовании людей заключается в том, что имя состоит из нескольких компонентов: имя, отчество и фамилия. Выбор обращения имеет этикетный смысл, выражает отношение к адресату.

Как правило, человеку приятно слышать свое имя. Старайтесь чаще употреблять его, обращаясь к собеседнику. Понятно, что не всякого собеседника можно называть просто по имени.

Не обращаются по имени:

- к человеку, который старше вас по возрасту;
- к сотруднику, который старше вас по статусу;
- к своему начальнику, если это не служебная традиция.

Не следует злоупотреблять обращением только по имени, да еще на американский манер, когда имя произносится в сокращенном варианте. По имени чаще обращаются к ближайшим коллегам, если они молоды и не против такого обращения. Замечено, что возрастная граница обращения по имени постепенно поднимается в наше время все выше.

Вместе с тем по-прежнему в странах СНГ существует традиция, согласно которой уважительным считается обращение по имени и отчеству.

Хотелось бы особо сказать о традициях, которые нам навязываются иностранными фирмами, работающими на российском рынке. Принятое в большинстве стран обращение по имени к людям любого возраста является некорректным относительно российских сотрудников в возрасте 50 и более лет. Иностранцы работают в нашей стране и должны учитывать наши традиции, хотя, безусловно, им сложно запоминать имена и отчества.

Если старший по возрасту или положению просит называть его просто Володей, не следует возражать: отказ означает неуважение к дружескому жесту, желанию установить более теплые отношения. С другой стороны, крупные руководители и пожилые люди должны быть осторожны с подобными предложениями. В отношениях начальника с подчинен-

ными такое панибратство может привести к падению дисциплины и авторитета руководителя, а настойчивость почтенного пожилого человека, предлагающего молодому подчиненному называть его просто по имени, ставит его в неловкое положение, а его самого — в несколько смешное.

## 8. ВИЗИТНЫЕ КАРТОЧКИ

Необходимым элементом деловых отношений являются визитные карточки. Обмен ими является обязательным атрибутом первой встречи с деловым партнером. В этикете бизнеса они играют огромную роль, особенно в Японии, Китае, Корее, Гонконге, и в большинстве случаев заменяют любой документ, в том числе удостоверение личности. Так как менеджер часто представляет свою фирму во внешней среде, ему следует понимать роль и значение визитных карточек.

С помощью визитной карточки вы передаете (или получаете) необходимую первичную информацию новому партнеру: почтовый адрес фирмы, телефоны, факсы, e-mail.

Визитная карточка позволяет быстро найти координаты нужного человека, его служебный телефон, имя и отчество, если вы его нетвердо запомнили.

Первые визитные карточки появились во Франции в XVII в., хотя нечто похожее существовало в древнем Китае. К концу XIX в. функциональное назначение визитной карточки резко меняется. В моду входит деловой стиль, и визитки выполняют строго информативные функции. В наше время визитная карточка вручается человеку, с которым хотят познакомиться поближе или собираются продолжить деловые отношения.

Визитка может быть также средством заочного контакта, использоваться в переписке как рекомендация, для знакомства, для кратких информационных приглашений и т. п.

Кроме деловых контактов (переговоры, переписка) нормы деловой коммуникации предусматривают и некоторые другие формы официального и неофициального общения, где также может использоваться визитка. К ним относятся по-

здравления с праздником, соболезнования, ответы на поздравления и т. п. По международному этикету на визитках в этом случае в левом верхнем или нижнем углу делаются пометки, установившиеся в международном протоколе сокращения, условно обозначающие повод, по которому посылается карточка. Эти сокращения являются первыми буквами соответствующих французских слов: например, р.f. — поздравление; р.f.N.a. — поздравление с Новым годом; р.g. — благодарность; р.p. — заочное представление.

На визитных карточках могут быть и другие надписи, обычно в 3-м лице. Например, “Поздравляет с праздником”, “Благодарит за поздравления”, “С наилучшими пожеланиями посылает подарок” и т. п.

Каковы рекомендации по поводу внешнего вида визиток?

Визитная карточка — одна из составляющих имиджа фирмы и личного имиджа ее владельца. Она является выражением как индивидуального стиля и вкуса человека, так и фирменного корпоративного стиля.

Размер и шрифт визитной карточки строго не регламентируются, они зависят от местной практики и вкуса владельца. Однако наиболее распространены размеры 50 × 90 мм.

Классический вариант — визитная карточка на бумаге, картоне белого цвета с матовой поверхностью, строгим черным шрифтом. Другие цвета могут использоваться только в изображении рекламного знака фирмы в левом верхнем углу карточки или в написании названия компании, если это ее фирменный цвет: например, ОАО “Газпром” пишется голубым цветом.

Разнообразие цветовых оформлений визитных карточек в России зачастую говорит об отсутствии культуры у владельца: попадают то “партийные” (тиснение золотом на красном фоне), то “траурные” (золото на черном фоне), то “надгробные доски” (золото на мраморе). Появились визитные карточки с фотографиями, что считается не лучшим стилем.

Деловым людям желательно не проявлять эксцентричности ни в выборе материала, ни в цвете. Вычурно оформленная визитная карточка настораживает, а небрежно оформленная может вызвать предубеждение. Опечатки на визитной карточке недопустимы.

Так, например, в ОАО “Газпром” на переговоры по предоставлению многомиллионного кредита пришел представитель Инвестиционной компании, на визитной карточке которого была опечатка “Ивестиционная компания”. Это вызвало недоумение и недоверие к фирме.

Встречаются ламинированные визитные карточки, что также неправильно, так как не дают возможности делать записи на полученной карточке о ее хозяине, сфере деятельности и т. п. Для делового человека делать для себя визитные карточки большего, чем принято, размера является также плохим тоном. Чтобы хранить такую карточку в картотеке, ее нужно обрезать или загибать.

В обычной деловой практике на визитных карточках, как правило, указывается фамилия, имя, отчество владельца, а также его место работы, адрес офиса, должность, служебный телефон, факс, e-mail. При написании должности нужно указать область полномочий. Например, не просто “начальник отдела”, а “начальник инвестиционного отдела”.

Плохо, если крупным шрифтом на вашей визитке будет набрано название организации или фирмы, где вы работаете, а не ваши имя, отчество и фамилия. Визитная карточка должна представлять лично вас, а не фирму, в которой вы работаете.

Текст визитки печатается на родном языке (для нашей страны — на русском). В российском бизнесе сложилась такая практика: с одной стороны визитки текст печатается на русском языке, а с обратной стороны — на английском. Если строго следовать протокольным требованиям, то это не совсем верно: текст визитной карточки должен быть только на одной

стороне, чтобы на чистой стороне можно было делать записи. Поэтому визитные карточки лучше иметь двух вариантов: на родном языке и на английском, как наиболее распространенном языке межнационального общения. Но в случае, если вы постоянно сотрудничаете с представителями какой-либо страны, будет проявлением уважения к партнерам, если у вас будут визитные карточки на их родном языке.

Если визитка напечатана на иностранном языке, фамилия и имя пишутся полностью, а отчество обозначается одной заглавной буквой. В иностранных языках понятие “отчество” отсутствует, и его могут воспринять как второе имя.

Номер домашнего телефона на стандартной визитке не проставляется. Это информация конфиденциального характера. При необходимости его можно написать от руки. Это знак уважения и доверия к человеку, которому вручается визитная карточка.

Лицам отдельных профессий, у которых нет присутственного офиса, можно указывать на визитной карточке свой домашний телефон. Это, как правило, адвокаты, страховые агенты, представители творческих профессий. Так, если на визитной карточке нет адреса фирмы, скорее всего, это визитная карточка частнопрактикующего врача, юриста и т. п.

Следует отметить, что служебные визитные карточки женщин не отличаются от визитных карточек мужчин. Однако, если визитная карточка женщины содержит только ее имя, фамилию и телефон (иногда в карточке может быть и фотография), следует отнести к ее владелице с особой осторожностью, так как это представительница первой древнейшей профессии.

Заказывать визитные карточки рекомендуется по 200 штук. Если закажите меньше — быстро разойдутся, больше — могут измениться ваше положение на фирме или координаты, и визитки станут непригодными. При изменении адреса или должности следует вручить деловому партнеру новую визитную карточку или по почте (можно с курьером) отпра-



вить старую и новую визитные карточки. Новый номер телефона в крайнем случае можно написать и от руки. А вот вписывать от руки новую должность считается неприличным. При изменении должности необходимо срочно печатать новые визитки.

При знакомстве первым вручает визитную карточку тот, чей ранг или чье должностное положение ниже. Если социальный статус собеседников равный, первым предлагает визитную карточку младший по возрасту.

Карточку полагается передавать партнеру так, чтобы он мог сразу прочитать ее вслух. Свою фамилию, имя и отчество, особенно если они труднопроизносимые, следует называть вслух. Неправильное ударение в фамилии или имени может привести к курьезам или неприятностям. Приведу пример: однажды, выписывая приглашение на избирательный участок, я ужаснулась фамилии человека: Кретин. Но сделав ударение на первом слоге, я поняла, что человек имеет нормальную фамилию.

Вручают визитную карточку правой рукой, при контактах с церемонными азиатами — обеими руками. При этом вручающий и принимающий обмениваются легкими поклонами. Приняв визитную карточку, нужно прочитать ее содержание, поблагодарить и убрать в кейс, папку или положить перед собой на стол.

Ни в коем случае нельзя мять чужие визитные карточки, делать на них пометки, вертеть в руках на глазах у хозяина. Это воспринимается как неуважение.

Деловому человеку рекомендуется всегда иметь при себе не менее десяти своих визитных карточек. Он будет нелепо выглядеть, когда в ответ на визитную карточку начнет разыскивать листок бумаги для того, чтобы записать свой телефон или просто продиктует его устно. Отсутствие визитной карточки может стать помехой в установлении и поддержании деловых отношений.

Существуют также визитные карточки фирмы, предприятия, организации. В них указывается полное офици-

альное название фирмы, ее логотип, почтовый адрес и адрес в Интернете, телефоны секретариата, направление деятельности, могут быть адреса и телефоны филиалов за рубежом. Такие карточки применяются для представительских целей, в том числе на презентациях, выставках, ярмарках, при вручении подарков, сувениров, поздравлений от имени фирмы.

Визитные карточки, полученные от деловых партнеров, стоит сохранить, для чего следует предусмотреть для них соответствующее место хранения. Удобны для хранения карточек специальные визитницы или визиткарды.

Все полученные карточки для удобства пользования целесообразно систематизировать с учетом сферы деятельности их владельцев, по организациям или по алфавиту.

Визитные карточки, собранные на протяжении ряда лет активной деятельности фирмы, делового человека, могут составить ценное досье, стать основой картотеки действующих или потенциальных партнеров, клиентов, различных “полезных” людей и организаций.

При проведении больших мероприятий типа симпозиумов, конференций и т. п. их организаторы заказывают большие визитные карточки — бейджи, которые, в отличие от визиток, никому не отдаются. Они представляют собой прямоугольный значок, который носится на левой стороне костюма. Бейдж содержит необходимые данные о личности и профессии его владельца: фамилию, имя, отчество, должность, название фирмы и прочие регалии. Сведения, касающиеся титулов, званий и других заслуг, располагаются ниже имени. Например, Забегаев Александр Петрович, вице-президент, д.э.н., профессор.

Такие карточки, оформленные как бейджи, выдаются непосредственно перед началом мероприятия, при регистрации прибывших или по предварительному соглашению. По общему правилу, на таких карточках-бейджах обозначен логотип с символикой встречи, а данные владельца помещены

ниже. Бейджи носят только в здании, где проходит мероприятие.

Отдельно выдаются бейджи с надписями “Пресса”, “Гость”, “Администратор”, “VIP”.

Размеры бейджа, тип шрифта и интервалы между буквами и словами необходимо выбирать такие, чтобы помещенный текст легко читался. Если на бейдже есть фотография, то она не должна быть расплывчатой. Футляр для бейджа делается из прозрачного, тонкого, но достаточно твердого оргстекла или полиэтилена, не искажающего изображение. Для каждого конкретного случая в футляр можно помещать различные бумажные карточки — вставки с текстом. Размер футляра — это дело вкуса.

## 9. ТЕЛЕФОННЫЙ ЭТИКЕТ В РАБОТЕ МЕНЕДЖЕРА

Одним из компонентов этики деловых отношений является **телефонный этикет**. Трудно переоценить значение телефона для предпринимательской деятельности. Более простого средства для общения удаленных друг от друга людей пока не придумано, а факсы, модемы, телексы лишь дополняют его. Придерживаясь несложных правил ведения телефонных разговоров и учитывая при этом психологические особенности характера ваших собеседников, вы неизменно будете способствовать успеху вашего дела.

Деловой разговор по телефону с внешним абонентом имеет свою специфику: вы говорите от лица фирмы и представляете прежде всего ее, а только потом себя. Деловые партнеры и клиенты зачастую судят об уровне профессионализма работника и о фирме в целом именно по телефонным разговорам. Высокомерный, раздражительный тон, вульгарные интонации, неправильное произношение, детский лепет, отсутствие интереса к собеседнику навсегда оттолкнут человека от фирмы. Поэтому солидные организации уделяют особое внимание телефонному этикету при обучении сотрудников.

Следует учитывать, что телефонный разговор обладает целым рядом отличительных особенностей по сравнению с очной беседой. Эти особенности определяются тем, что собеседники не видят друг друга и зачастую телефонный разговор возникает для одной из сторон неожиданно, нарушая при этом предшествующий ход событий: очную беседу одного из абонентов, выполнение им какой-либо важной или срочной работы и т. п. Такую возможность следует предусматривать всегда, когда мы звоним кому-либо. Это должно накла-

дывать определенный отпечаток на ваше поведение. Кроме того, нужно учитывать то обстоятельство, что собеседник может быть в окружении коллег, посетителей и т. п., что не позволяет ему вести достаточно откровенный разговор.

Сбои при наборе номера, плохая слышимость, неожиданное прерывание связи требуют от собеседников дополнительной вежливости и предусмотрительности. С другой стороны, человек, ведущий очную беседу с кем-либо, должен отдавать ей приоритет перед телефонным разговором.

Необходимо знать и учитывать стадии телефонного разговора, чтобы он прошел наиболее эффективно:

- взаимные представления;
- введение собеседника в курс дела;
- обсуждение вопроса;
- заключение.

Необходимость введения собеседника в курс дела хотелось бы проиллюстрировать примером. Часто наблюдается такая ситуация. Звонит деловой партнер, представляется и просит соединить его с шефом. Докладываю директору о звонящем, а директор задает мне вопрос: “Вы не помните, что я ему обещал?” Если помощник не в курсе их договоренностей, а абонент опустил второй этап, то далее идет такой разговор: “Здравствуйте, Иван Иванович! К сожалению, мы еще не решили ваш вопрос, перезвоните через неделю”. Через неделю вспомнить, о чем они договаривались, тем более не удастся. Поэтому рекомендую обязательно напоминать, о чем был предыдущий разговор.

Для того чтобы телефонный разговор прошел успешно, используйте правила подготовки телефонного разговора:

1. Помечайте на календаре, когда вы планируете разговор, с кем и на какую тему.
2. На отдельном листке набросайте примерный план разговора.
3. Там же перечислите фамилии, даты, цифры, которые могут понадобиться.

4. Выберите оптимальное время для звонка.

5. Заранее узнайте, кто наиболее компетентен в интересующем вас вопросе.

Иногда приходится звонить через секретаря. Если вас попросили назвать причину своего звонка, не обижайтесь — это обязанность секретаря.

Несколько слов о разговорах с автоответчиком. Едва ли найдется много людей, кому нравится говорить с автоответчиком. Многие теряются, услышав шум ленты, и молча опускают трубку. Другие не могут привыкнуть к механическому собеседнику. Они начинают что-то лепетать и в смятении забывают о самом важном, а именно назвать себя. Поэтому формулируйте свое сообщение просто и кратко, назовите себя и номер телефона, по которому с вами можно связаться. Здраваться не обязательно. Разумно указать время, когда можно вам перезвонить.

Особо хочется отметить разговор по мобильному телефону. Сотовый, или мобильный, телефон в настоящее время, без сомнения, идет в наступление, и его преимущества трудно переоценить. С сотовым телефоном в кармане можно находиться в общественном месте, в ресторане, в парикмахерской, но в кинотеатре, в театре, во время концерта, лекций его следует отключать. Позвонив коллеге или партнеру на мобильный телефон, спросите, есть ли у него время для разговора, может ли он говорить.

## **Если звоните Вы**

Если вы звоните кому-либо на работу, то ждать ответа следует в течение отрезка времени, по длительности не превышающего 4 гудков. Это правило основано на том, что телефонный аппарат стоит на рабочем месте, и если человек не берет трубку, то значит его просто нет или он очень занят.

Большинство разговоров по телефону вполне можно уложиться в три минуты — так называемый “европейский стандарт” телефонного разговора, поэтому безусловным требо-

ванием телефонных разговоров должны быть четкость и оперативность.

Надо выбрать оптимальное время, когда удобнее всего позвонить, не создавая человеку дополнительных трудностей. Нередко можно сэкономить много времени, если заранее известно, кто наиболее компетентен в интересующем вас вопросе.

Своим абонентам желательно звонить во второй половине дня, чтобы не сбивать их с рабочего ритма, когда они с наибольшим успехом решают свои главные задачи (с 8 до 12 часов дня у человека повышенная работоспособность). Кроме того, есть противоположная точка зрения, что наиболее благоприятно посвящать звонкам утро<sup>10</sup>. В этом случае выше вероятность застать нужного человека, увеличивается возможность решить вопрос в течение рабочего дня. В целом звонок по служебному вопросу в течение всего рабочего времени не будет нарушать норм делового этикета и будет вполне уместен.

Однако не стоит звонить деловому партнеру в самом начале рабочего дня, когда, быть может, человек еще не вошел в рабочий ритм. Не звоните в конце рабочего дня или перед обеденным перерывом. Если хотите решить сложный вопрос, звоните сразу после обеда. Не рекомендуется также звонить людям домой по служебным делам, для этого нужно иметь разрешение и вескую причину. Неприлично звонить на домашний телефон до 10 часов утра и после 22 часов.

Не рискуйте набирать номер по памяти, если не вполне уверены, что помните его. Если набрали неправильный номер, не спрашивайте “Куда я попал?”, а говорите: “Это 321 64 50? Извините, я ошибся”.

Часто возникает вопрос “Как лучше представляться по телефону?”

Этика телефонного общения предписывает всегда называть себя, прежде чем начать разговор, даже если вы рассчиты-

---

<sup>10</sup> Емьшева Е. М., Мосягина О. В. Деловой этикет: “У меня зазвонил телефон” // Секретарское дело. 2002. № 1. С. 44.

ваете, что вас узнают по голосу. Начните разговор с приветствия. Затем представьтесь, сообщите название своей фирмы. Например: “Это Рыбаков из страховой компании “Вера”.

Если вы просите соединить вас с кем-то, фраза должна звучать утвердительно, а не вопросительно. Скажите так: “Доброе утро, это Малько Виктор Тимофеевич, банк “Русь”, соедините меня, пожалуйста, с Горшковым Анатолием Павловичем. Я хотел бы уточнить состав делегации Вашей фирмы на завтрашних переговорах”. Этот прием очень действенен. Таким образом вы нарушаете привычный порядок вопросов: кто звонит, откуда и по какому вопросу. И вас, скорее всего, соединят. Нельзя говорить “Не могли бы Вы меня соединить с господином Горшковым?” Психика человека устроена таким образом, что на такой вопрос хочется ответить: “Не могли бы”.

Не следует воспринимать как пренебрежение к вам такую фразу абонента: “Я сейчас очень занят. Прошу перезвонить минут через 20”. Вы выбрали для звонка удобное для вас время, а у вашего собеседника в данный момент вполне могут быть срочные дела.

Тот, кто начал разговор, должен первым его и заканчивать. Женщина имеет право закончить разговор независимо от того, была ли она его инициатором. Молодой человек не должен завершать разговор раньше старшего по возрасту или по служебному положению.

Если нужно прервать телефонный разговор, можно, например, сказать следующее: “Таким образом, мы решили...”, “Итак, мы выяснили все вопросы. Я буду держать с Вами связь. До свидания”, “Хорошо, я не хочу больше отнимать у Вас время”, “Спасибо, что Вы нашли время поговорить со мной. Я знаю, что Вы должны быть заняты, поэтому...”.

Во время междугородного телефонного разговора назовите город, из которого звоните, затем себя и свое учреждение. После представления назовите, кого и по какому вопросу тре-



буется пригласить для разговора. Если нужный сотрудник отсутствует, повторите свои данные для записи и точно укажите, когда будете звонить снова. При заказе междугородного разговора необходимо учитывать разницу во времени.

## **Если звонят Вам**

Услышав телефонный звонок, как можно быстрее снимите трубку, так как звонок является сильным слуховым раздражителем, мешает работать другим людям, отрицательно воздействует на нервную систему. Трубку следует снимать до четвертого звонка телефона. Иначе может сложиться впечатление о низкой дисциплине сотрудников или об их незаинтересованности в клиентах.

Специалисты рекомендуют, прежде чем снять трубку, улыбнуться. Кого-то может удивить эта рекомендация. Так вот, это просто рабочий прием, способ заставить голос приятно звучать. Улыбка как бы транслируется по проводам, способствует хорошему началу разговора.

Порядок приветствия и представления в телефонном разговоре зависит от корпоративной культуры и количества поступающих телефонных звонков. Не говорите “Алло”, когда снимаете трубку, если вы работаете в крупной фирме. Лучше произнести ее название: “Фирма Аэнком слушает...” Совмещение отзыва с представлением задает деловой тон всему разговору, например: “Инкомбанк. Департамент стратегического развития. Иванов Олег” или “Доброе утро, Инкомбанк. У телефона Алла Петрова”.

При частых звонках можно называть фамилию с добавлением слова “слушаю” (“Иванова слушает”) или только название учреждения или подразделения: “Плановый отдел”. Неэтично начинать разговор с вопроса: “Кто говорит?”.

Нельзя класть трубку на рычаг аппарата, давая понять абоненту, что вы заняты (или идет совещание.) Такой при-

ем — свидетельство вашей низкой культуры и к тому же не дает желаемого результата, поскольку абонент будет звонить еще и еще, полагая, что неисправен аппарат. Правильным будет ответ: “Извините, идет совещание, позвоните минут через 20”. Кроме того, во время совещания телефон может быть переключен на секретаря или кого-то из подчиненных.

При отсутствии визуальных форм общения во время телефонного разговора вся нагрузка ложится на голос. Поэтому особую роль играет скорость речи, громкость, тембр, интонация.

Неправильный тон в начале разговора способен повлиять на его эффективность, вызвав ответную реакцию собеседника. Вслушайтесь в интонацию абонента и подстройте под нее свою. С раздраженным человеком разговаривайте спокойным, понимающим тоном, с застенчивым — приветливо, с усталым — бодро. Если звонит рассерженный чем-то человек, попробуйте спросить собеседника: “Простите, чем я могу вам помочь?”. Подобные фразы настраивают, как правило, на конструктивный разговор без лишних эмоций.

Все разговоры следует вести доброжелательным тоном. Если даже ответ точен и полон, но дан в грубой, нетактичной форме, это наносит ущерб авторитету и работника, и организации, которую он представляет.

Содержание телефонных разговоров не доверяйте только своей памяти: лучше записать хотя бы такие данные, как имена и фамилии, должность и место работы абонента, дату и время, номер телефона. Будьте осторожны при передаче служебной информации по телефону, подумайте, не является ли она конфиденциальной.

Если возникает необходимость навести справку и отойти от телефона, то предупредите о продолжительности времени поиска. Не следует в этом случае забывать о кнопке “Hold”,

которая обеспечивает конфиденциальность и исключает утечку информации из офиса.

Если быстро найти нужную информацию невозможно, можно назвать абоненту точное время, когда он может перезвонить, или предложить самому перезвонить в удобное для абонента время.

Если телефонный вызов переадресуется другому сотруднику, абоненту следует назвать фамилию, имя, отчество, должность и телефон, даже если вы сами переводите разговор на нужного сотрудника. Это делается для того, чтобы звонящий смог перезвонить в случае разрыва соединения.

Во время делового разговора не следует затрагивать здоровье родных и близких, выяснять погоду, вообще касаться тем, не имеющих отношения к решаемой проблеме.

Если вдруг что-то прерывает телефонный разговор, следует сказать не “Подождите минутку”, а “Я перезвоню чуть позже” и сделать это.

Если звонок раздается в тот момент, когда вы беседуете с посетителем, извинитесь перед ним и затем снимите трубку. Прерывать беседу с гостем или клиентом разговорами по телефону невежливо. Также не позволяйте вошедшему во время телефонного разговора посетителю слушать вас, а попросите или зайти через несколько минут, или прервите на время разговор.

Если телефон зазвонил во время деловой беседы, то действия хозяина зависят от того, что это за разговор и в какой стадии он находится. При чрезвычайно важном разговоре трубка не снимается. В современных телефонных аппаратах есть возможность переключить телефон на автоответчик или факс.

Когда звонок раздался в момент близкого окончания разговора, то трубка снимается, хозяин извиняется перед позвонившим. “Извините, подождите минуту”, подводит итог разговора с собеседником, прощается с ним и затем возвращается к разговору с позвонившим человеком.

Если же разговор в самом разгаре, то трубка снимается, хозяин спрашивает у посетителя, сколько ему нужно времени, и говорит в трубку: “Пожалуйста, перезвоните через...”, указав время с большим запасом. Рекомендуются не узнавать, кто звонит, чтобы не обидеть перенесением срока разговора.

Отвечайте на все телефонные звонки, как бы ни было это для вас утомительно. Никогда нельзя знать заранее, какой по счету звонок принесет вам выгодный контракт или ценную информацию.

Существуют **выражения, которых следует избегать**, чтобы о вашей фирме не сложилось превратного представления:

1. “Я не знаю”. Никакой другой ответ не может подорвать доверие к вашей фирме столь быстро и основательно. Прежде всего, ваша работа заключается в том, чтобы знать — именно поэтому вы занимаете свое место. Если же вы не в состоянии дать ответ вашему собеседнику, лучше сказать: “Хороший вопрос... Разрешите, я уточню это для Вас”.

2. “Вы должны...” — это серьезная ошибка. Ваш клиент вам ничего не должен. Формулировка должна быть гораздо мягче: “Для Вас имеет смысл...” или “Лучше всего было бы...”

3. “Подождите секундочку, я скоро вернусь”. Скажите вашему собеседнику что-то более похожее на правду: “Для того чтобы найти нужную информацию, может потребоваться две-три минуты. Вы можете подождать?”

4. “Нет”, произнесенное в начале предложения, невольно приводит к тому, что путь к позитивному решению проблемы усложняется.

Очень важно правильно закончить разговор, так как память человека лучше всего сохраняет начало и конец любого разговора. Скажите в конце разговора что-то приятное: “Спасибо за звонок”, “Приятно было с Вами поговорить”, “Звоните, мы всегда Вам рады”.

Проверить же, как сотрудники фирмы усвоили уроки телефонного этикета, очень просто — достаточно позвонить в офис и представиться клиентом.

## 10. РЕЧЕВОЙ ЭТИКЕТ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ МЕНЕДЖЕРА

“Пулей попадешь в одного, а метким словом — в тысячу”, — утверждает солдатская мудрость.

Успешная деятельность фирмы, ее имидж в определенной степени зависят от того, насколько правильным языком разговаривают ее руководители и служащие, насколько грамотно и литературно они ведут переписку.

Невозможно переоценить значение речи (словесного общения) для руководителя. Это:

- инструктаж подчиненных;
- выступление на собрании, совещании;
- постановка задачи;
- дружеская и воспитательная беседы;
- анализ ошибок подчиненных.

Менеджер находится в постоянном общении: в непосредственном диалоге (с подчиненными, руководителем, сослуживцами, посетителями офиса) и опосредованном (телефон, электронная почта).

В общении с другими людьми менеджер проводит значительную часть рабочего времени, поэтому ему необходимо владеть правилами речевого этикета.

Самое главное и трудное в речевом этикете — это умение слушать других людей. Слушать гораздо труднее, чем говорить. Скорость “говорения” в 4 раза меньше скорости мышления. Поэтому 3/4 возможностей мозга не задействованы в слушании и ищут себе применения. И обычно находят его в посторонних мыслях. Так как люди не умеют слушать другого, даже сосредоточившись на предмете, они многое упускают. Происходит это оттого, что человек очень быстро

переключается на собственные мысли. Собственные мысли человека и внешние помехи отвлекают внимание собеседников тем незначительнее, чем важнее и интереснее информация и сам собеседник. Для получения исчерпывающей информации менеджеру следует внимательно слушать своего руководителя, коллег по работе, подчиненных, делового партнера. Иначе вам придется все время переспрашивать, а это подорвет ваш авторитет.

Нельзя перебивать собеседника, следует дослушать его до конца, особенно если он чем-то раздражен. “Дайте партнеру возможность выговориться” — это один из методов, помогающих погасить конфликт или не допустить его. Внимательно слушая, мы отдаем приоритет мыслям говорящего перед своими (скрытый комплимент). Наоборот, перебивая, мы как бы говорим: “Послушай лучше меня, мои мысли ценнее твоих. А все, что ты хочешь сказать, я и так знаю”. Кроме того, перебивая собеседника, вы не только сбиваете его с мысли, но и сами можете упустить часть важной информации.

Будьте по возможности кратки. Не стоит отнимать время у других своим многословием. К тому же многословие — признак неуверенности. История сохранила предание о том, как спартанцы реагировали на многословного оратора: “Начало твоей речи мы забыли, середину промучились, и только конец нас обрадовал”.

Не рекомендуется исправлять ошибки речи собеседника, показывая тем самым, что вы умнее и грамотнее его.

Если человек никак не может подобрать нужное слово, закончить фразу, не следует делать это за него, подчеркивая, что вы более сообразительны. В этом случае говорящий может почувствовать себя униженным, менее сообразительным, чем тот, кто ему “помогает”. Упаси Вас Бог подсказывать своему начальнику. Такая демонстрация собственного превосходства, естественно, вызовет у начальника крайне неприязненное отношение к подчиненному.

Менеджер, как и любой другой работник, должен владеть культурой речи, которая определяется объемом активного словаря, дикцией, а также владением речью.

Умение правильно говорить подобно умению со вкусом одеваться. Человек, который смешивает в своей речи элементы разных языков, выглядит также как надевший кроссовки к строгому костюму. Грамматический строй деловой речи хотя и подчиняется общим нормам и требованиям, однако имеет некоторые отличия. Так, например, относительно редко используются в деловой речи прилагательные (“уважаемый...” используется только в деловых письмах), совсем не используются междометия, местоимения (он, она). В речевом этикете не рекомендуется говорить о присутствующем в третьем лице, потому что складывается впечатление, что вы либо его не уважаете, либо не помните, как его зовут.

Еще одной особенностью деловой речи можно считать почти полное отсутствие таких грамматических средств выразительности, как уменьшительные или увеличительные суффиксы существительных (понедельничек, календарики, связюшки). Приведенные слова приходилось слышать от наших деловых партнеров. Уверена, что использование уменьшительных суффиксов в данном случае подчеркивает зависимость позиции говорящего.

Воспитанные люди не допускают в своей речи жаргонных выражений. Хотя популярные кино- и телефильмы могут заставить вас поверить в то, что короткие крепкие словечки стали привычными для всех, не обманывайтесь на этот счет. Вульгарный язык никогда не был и никогда не будет приемлем в деловых кругах. Случайные слова типа “черт” или “дрянь” большинство людей может выдержать. Но более сильные выражения строго запрещены. Если у вас существует подобная “брешь” в речи, начните работать над очисткой своего словарного запаса от вульгарных выражений.

Если же вы сталкиваетесь с человеком, который выражается нехорошими словами, то у вас есть два варианта на выбор: проигнорировать такое поведение или просто уйти.

Главное, ни в коем случае не опускайтесь до его уровня. Если “крепкие” слова употребляет сотрудник вашего предприятия, мягко, спокойно попросите его “не выражаться”.

Независимо от того, как хорошо вы одеты, на какой фирме вы работаете, употребление жаргонных слов уменьшит доверие к вам. Например, надо говорить “да”, а не “ну”; “все в порядке”, а не “порядочек”.

Очень режет слух засорение речи словами-паразитами. Все эти “ну”, “значит”, “так сказать”, “как бы”, “там”, повторяемые через каждое слово, лишают речь убедительности. Обилие слов-паразитов часто наводит слушателя на мысль: этот человек не уверен в том, что говорит.

Обычно слова-паразиты используются для того, чтобы заполнить паузы, возникающие в речевом потоке. А между тем эти паузы, разделяющие отдельные фразы, должны быть. Просто используйте паузы, чтобы обдумать дальнейшие слова, вместо того, чтобы тянуть: “Во-о-т...”.

Не менее вредна и привычка щеголять книжной лексикой, сложными словами, особенно если их употребляет не действительно начитанный человек, а тот, кто хочет пустить пыль в глаза. В деловом разговоре вполне можно обойтись без мудреных научных терминов. Не стоит напрягать собеседника, даже если он хорошо образован. Не нужно употреблять слово “индифферентно” вместо “равнодушно”, “ординарный” вместо “обыкновенный”, “толерантный” вместо “терпимый к чужим мнениям”. Так, например, президент, поздравляя женщин с 8 Марта, пожелал им быть толерантными. Чтобы понять, что он имел в виду, пришлось обратиться к словарю. Также в процессе предвыборных дебатов 11 марта 2004 г. И. Хакамада, говоря о необходимости инвестиций в науку, сказала о том, что нужно создавать венчурные фонды. При этом она предваряла свое высказывание словами: “Думаю то, что я сейчас скажу, половина людей не поймет”. Это, безусловно, ошибка. Нельзя использовать в своей речи слова, непонятные большинству присутствующих.



Не употребляйте слов, значение которых вы не знаете точно. Рано или поздно это может подвести вас.

Нежелательно также излишнее употребление иностранных слов. В том случае, когда можно подобрать соответствующее русское слово, надлежит пользоваться им. Хотя, бесспорно, некоторые иностранные слова прочно вошли в языковой обиход, например компетентность, лидер, интеллект, дифференцировать и др.

Максимально простой и ясной должна быть устная речь в отличие от письменной. Однако часто канцеляризмы и штампы усложняют речь делового человека, делают ее невразумительной и скучной.

“— Мы, управляющие дома, — с ненавистью заговорил Швондер, — пришли к вам после общего собрания жильцов нашего дома, на котором стоял вопрос об уплотнении квартир дома...

— Кто на ком стоял? — крикнул Филипп Филиппович. — Потрудитесь излагать ваши мысли яснее”. (М. Булгаков “Собачье сердце”.)

Часто в речи присутствуют слова и целые фразы, повторяющие уже сказанное, особенно при употреблении иноязычных слов (внутренний интерьер, интервал перерыва, промышленная индустрия, памятный сувенир, психология делового бизнеса). Такое дублирование может свидетельствовать о том, что говорящий неясно представляет предмет своей речи или значение некоторых слов. Так образуются бессмысленные словосочетания типа “масло масляное”.

Некоторые из таких словосочетаний состоят из очень простых слов и свидетельствуют об элементарной небрежности. Например, в мае месяце, пять человек рабочих, ведущий лидер, юный вундеркинд.

Менеджер работает с людьми, поэтому словам, сказанным им, придается большое значение. Отсюда требования к подбору слов (словарному запасу), общей эмоциональной окрашенности речи, к ее содержательной стороне и прочим ее характеристикам, включая технические (дикцию, темп речи,

ритм и т. п.) Ведь если менеджер имеет плохую дикцию, нечетко произносит слова, особенно окончания, его речь может быть неверно понята, из нее могут быть сделаны ненужные, неверные выводы, что может повлечь за собой самые непредвиденные последствия.

Тренировать произношение, как пишет И. В. Денисова<sup>11</sup>, можно читая вслух. Еще лучше найти время и записать свой голос на магнитофонную пленку. При прослушивании сразу станут очевидны недостатки дикции. Этот способ помогает исправлять даже дефекты речи. Если возможно, дома запишите любой свой доклад, который вы собираетесь сделать, например, вышестоящему руководителю, на видеомангитофон и просмотрите запись на предмет произношения, дикции, жестикуляции. Или просто тренируйте свою речь перед зеркалом.

Собеседником в первую очередь воспринимается тон речи. Именно он оказывает позитивное или негативное влияние на слушающего. Как писал Бернард Шоу: “Есть 50 способов сказать слово “да” и 500 оттенков слова “нет”. Тон речи может быть резким и безразличным, насмешливым и тревожным, интонации — командными, гневными и просительными. Если вы пытаетесь убедить собеседника, то убеждение должно быть доброжелательным, конструктивным; избегайте раздражительности, повышения голоса, но не будьте монотонны.

Тональная окраска речи может помочь наладить эмоциональный комфорт диалога с посетителем, сотрудником. По интонации говорящего судят о его настроении и отношении к обсуждаемому вопросу.

Одни и те же слова могут звучать вежливо, доброжелательно, ласково или подчеркнуто сухо, дерзко, высокомерно в зависимости от их общей звуковой окраски. Русский филолог М. М. Бахтин писал: “Интонация всегда лежит на границе словесного и несловесного, сказанного и несказанного”.

---

<sup>11</sup> Денисова И. В. Наше поведение — взгляд со стороны // Справочник секретаря и офис-менеджера. 2003. № 11. С. 74.

Общая звуковая окраска речи может подкреплять смысл, переданный составом слов высказывания, но иногда противоречит ему, заставляет нас понимать это высказывание совершенно по-другому. Например, фраза: “Я в восторге!” без интонации восторга сразу приобретает иронический смысл, противоречащий ее буквальному значению. Или слово “спасибо!” Им выражают, например, благодарность за выполненную работу, на которую было затрачено достаточно много времени. “Спасибо”, сказанное сердечно, с теплотой, может согреть вас, улучшить ваше самочувствие, и вы не пожалеете о затраченном труде.

“Спасибо” можно сказать официально, протокольно, из чего можно сделать вывод, что вы ничего особенного не сделали, а просто выполнили обыкновенный служебный долг. “Спасибо” можно сказать и с иронией, намекая на то, что вы напрасно потеряли время и что труд ваш не принес результата.

Следует особое внимание обращать на громкость и скорость своей речи. Очень громкий голос неприятен для слуха, особенно если он еще и высокий. Деловому разговору вредит речь торопливая. Не годится, если менеджер глотает отдельные слоги и целые слова. Но даже если при быстром темпе вам удастся четко выговаривать каждое слово, собеседнику все равно будет трудно поспевать за ходом ваших мыслей. А у некоторых людей возникнет подозрение, что вы намеренно говорите скороговоркой, чтобы не дать им опомниться, навязать свою точку зрения.

Неприятна для слушателя и манера говорить медленно, растягивая слова, а также тихая, чуть слышная речь. Если вы говорите слишком тихо или невнятно, это также мешает ходу общения: партнер вынужден задавать встречные вопросы, чтобы убедиться, что понял вас правильно.

Говорить следует так, чтобы слушателю не пришлось просить повторить сказанное.

Большое значение имеет умение заинтересовать собой и заинтересоваться тем, с кем общаешься. Для этого также

существуют некоторые правила: выбор общеинтересной темы, использование шуток и острот, не обидных для участников диалога, замена односложных ответов “да — нет” на обороты: “К сожалению, это невозможно”.

Говорить следует правильно, т. е. в соответствии с нормами. В качестве примера приведем анекдот. “По вас клоп ползет! — Не по вас, а по вам. — По мене? Да не по мене, а по мне! — Ну, я и говорю — по вас!”

В тот момент, когда мы слышим от кого-то те или иные нарушения речи, рушится контакт с ним. Мы в этот момент уже не думаем о существовании дела. Мы либо улыбаемся, либо смеемся, либо, более того, презрительно относимся к этому человеку и ставим под сомнение его профессиональные способности.

Речь должна быть точной, чтобы подчиненные (или посетители) поняли именно то, что мы хотим сказать. Речь также должна быть и выразительной. Помните, что монотонная речь не производит на слушающего должного впечатления и большая часть информации не усваивается. Восприятие речи можно улучшить интонационными средствами. Например, логическое ударение, которое выражается в том, что нужное слово (или связка слов) произносится повышенным тоном или, наоборот, пониженным. Логическая пауза (остановка речи до или после мысли, которую нужно подчеркнуть) усиливает значимость высказанной мысли.

Итак, ваши слова, ваша речь убедительнее всего свидетельствуют об интеллигентности, образованности и культуре.

Как можно улучшить свою речь?

Совершенно ясно, что мы говорим так и теми словами, какими пользуемся в нашем окружении. Если вы хотите говорить лучше, правильнее и красивее, то добиться этого можно одним путем — чтением классики. Писателей, поэтов, которые являются признанными корифеями слова. В русской литературе это Пушкин, Лермонтов, Толстой, Достоевский, Бунин и др.

Держите под рукой словари (дома или на работе). Встретив незнакомое слово, засомневавшись в правильности понимания, написания или ударения, не поленитесь заглянуть в словарь и свериться. Рекомендуем вам иметь в своем распоряжении орфографический и толковый словари, словарь иностранных слов. Также необходимо, чтобы вы располагали справочниками, касающимися вашей специальности.

## **11. ПРАВИЛА ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ**

Самым распространенным методом коммуникации в работе менеджера является деловая беседа. Почти все дела осуществляются и завершаются при помощи различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед.

Менеджеру беседу приходится вести с людьми, отличающимися по возрасту, положению в обществе, типу нервной системы.

Следует учитывать, что разные люди ведут себя в беседе неодинаково:

- одни идут к руководителю, уже будучи в состоянии стресса;
- другие могут оказаться слишком разговорчивыми, при изложении вопроса искажают факты в выгодном для себя свете;
- третьи из-за неумения изложить вопрос и неуверенности в себе разговаривают бестактно, проявляют излишние эмоции либо отчаянно жестикулируют;
- четвертые идут напролом, рассчитывая на уступчивость или недостаточную компетентность руководителя.

Умение бесконфликтно и продуктивно вести беседу — необходимое качество для того, кто хочет добиться успеха в жизни, показатель общей культуры.

У руководителя должны быть приемные часы для сослуживцев и подчиненных, желающих обсудить что-то с ним лично. Начальство следует принимать в любое время, когда оно того пожелает.

Обратите внимание на наиболее распространенные ошибки, которые допускают участники деловых бесед:

◆ Пренебрежение этапом подготовки к беседе, на котором закладываются возможные элементы модели будущей беседы.

◆ Невнимательное отношение к отдельным незначительным с субъективной точки зрения некоторых участников, правилам ведения или подготовки беседы. Так, например, отсутствие должного внимания к выбору места проведения беседы может привести к тому, что несоответствующая ситуации обстановка и даже взаиморасположение участников сводят на нет успешность деловой беседы. Естественно, навыки ведения деловой беседы не приходят в результате механического заучивания правил. Овладение искусством проведения беседы связано с их многократной практической апробацией.

Этапы проведения деловой беседы отражены на рис. 1.

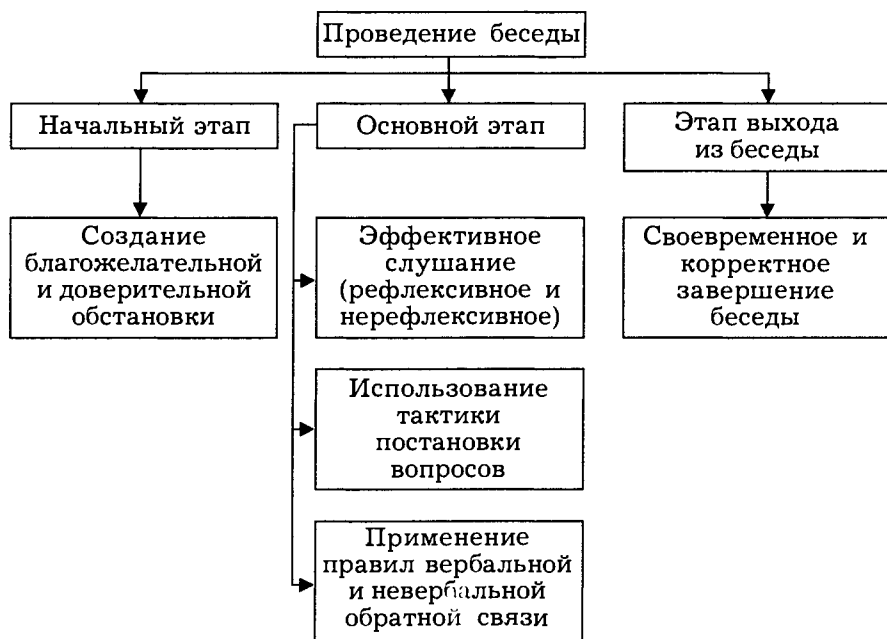


Рис. 1. Схематичное изображение правил проведения деловой беседы

Прежде чем вступить в беседу, нужно продемонстрировать свою готовность к общению улыбкой, повернутыми к партнеру головой и телом, несколько наклоненным вперед туловищем. Лицо, поза, жесты и тон голоса должны выражать вежливость при встрече, интерес — при выслушивании, любезность — при обмене мнениями и споре, сочувствие и такт — во время критики. Если вы покажетесь партнеру заинтересованным слушателем, то станете приятны.

Чтобы выбрать модель поведения, следует внимательно взглядеться в собеседника (что он представляет, в каком состоянии находится). Желательно знать имя и отчество человека.

## **Как правильно вести беседу**

◆ Важно уметь задавать вопросы собеседнику и слушать его. Вопросы регламентируют беседу.

◆ Тон беседы должен быть нейтральным. Нельзя начинать беседу с отказа или утверждения невозможности решить проблему. Отстаивайте свое мнение спокойно, не теряя самообладания и благожелательного отношения к собеседнику.

◆ Смотрите в глаза собеседника 2/3 времени беседы, но не слишком назойливо. Старайтесь не перебивать, не заниматься другими делами.

◆ Нежелательно употреблять слишком сухие формулировки, а тем более высокомерные фразы, пользоваться домыслами, слухами, конфиденциальными данными.

◆ Постарайтесь понять собеседника. Невнимание к его точке зрения ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.

◆ Больше слушайте, чем говорите. Человек, который больше слушает, чем говорит, имеет ряд преимуществ перед словоохотливым собеседником. Он может, наблюдая за говорящим, изучить его, подметить сильные и слабые стороны не только ораторских способностей говорящего, но и его характера, склонностей, стиля поведения. А понаблюдав



и изучив человека, можно вернее выстроить свои отношения с ним, подобрать нужный тон общения.

◆ Время от времени меняйте тему разговора.

◆ Если беседуете с посторонним лицом (не из вашей фирмы), держитесь подальше от скользких или перегруженных эмоциями тем, таких как политика, религия, равноправие женщин, а также конкретных вопросов касательно чьих-либо доходов или стоимости его дома.

## **Чего не следует делать во время беседы**

◆ Хорошо воспитанный человек никогда не будет обсуждать чужие семейные конфликты, вопросы личной жизни, источники дохода, внешний вид сослуживцев.

◆ Повышать голос, горячиться, начисто отвергать точку зрения собеседника, говорить фразы типа: *“Да это чушь полная!”*, *“Ничего подобного!”*, *“Вы просто ничего не понимаете в этом!”* и т. п.

◆ Перебивать собеседника, вставлять даже самые краткие замечания.

◆ Задавать назойливые, нескромные вопросы.

◆ Распространяться о подробностях своей или чужой личной жизни.

◆ Рассказывать о своих достоинствах и успехах, о своих проблемах, несчастьях, болезнях, распространяться о своих недостатках.

◆ Говорить об отсутствующих что-либо дурное, а также поддерживать подобный разговор. Если сотрудники не заводят подобных разговоров, это является знаком хорошего климата в коллективе. Отсутствующие не могут выступить в свою защиту в том случае, если их хулят. Менеджеру следует воздерживаться от негативных высказываний об отсутствующих и вызывать такие высказывания. Враждебность между людьми, ссоры на личной почве в коллективе возникают чаще всего именно потому, что брошенное кем-то непродуманное слово подхватывалось “длинным языком” второго, шло к третьему, четвертому и в конечном счете — к скандалу.

◆ Высказывать удивление, граничащее с недоверием, узнав, что собеседник имеет какой-либо талант или высокое звание. Подобное удивление может быть воспринято как фраза: “Странно, вот уж не ожидал, у что такого серого, ничтожного человечешки — и вдруг такой талант”.

◆ Говорить о чем-то, что может быть неприятно собеседнику, причинить ему боль. Бестактно рассказывать человеку, живущему бедно, о своих дорогих покупках; или язвеннику, вынужденному соблюдать строгую диету, с упоением расписывать восхитительные вкусовые качества недоступных ему блюд.

◆ Не смотрите по сторонам, не листайте книгу, не перекладывайте бумаги. Считается дурным тоном вертеть пуговицу, отвлекаться на посторонние мысли, ждать с нетерпением паузу, чтобы вставить свое слово.

◆ В течение беседы не употребляйте слова с двойным смыслом.

◆ Не рекомендуется вести разговор в поучительном тоне. Не следует поучать партнера. Будьте открыты для его аргументов.

◆ Если вы задаете вопросы, то старайтесь, чтобы они содержали слова: “почему”, “когда”, “как”. Это исключит односложные ответы собеседника и позволит ему полно изложить свою точку зрения.

◆ Беседуя, смотрите в глаза собеседнику: это создает атмосферу доверительности.

◆ Не возражайте в категоричном тоне. Не допустимы такие выражения: “Нет, я с Вами решительно не согласен”, “Нет, так дело не пойдет” и т. п. Вместо них следует использовать фразы: “Я полагаю...”, “Не находите ли Вы...”, “Надеюсь, это поможет убедить Вас...”

◆ Никогда ничего не обещайте, если не можете гарантировать выполнение своих обещаний, тем более если окончательное решение принимаете не вы, а начальник.

Преуспевающий менеджер старается избегать четырех слов: “да”, “нет”, “никогда” и “всегда”. Слова “да” и “нет” лишают вас маневренности и не позволяют менять позицию.

Слова “никогда” и “всегда” могут поставить вас в глупое положение.

Многие беседы заканчиваются, не успев начаться, особенно если собеседники обладают разными статусами. Приведем несколько типичных примеров так называемого “самоубийственного” начала беседы: “Извините, я не помешал?”, “Я бы хотел еще раз услышать”, “Пожалуйста, если у Вас есть время меня выслушать”. Неуверенное поведение унижает человека и ассоциируется с его низким статусом. Следует избегать извинений (без должных к этому причин), проявления признаков неуверенности.

Если вас перестали слушать, то остановитесь на полуслове. Это привлечет непроизвольное внимание собеседника. Если же вы говорите в пустоту, то тем самым унижаете свой статус. Если мы себя не уважаем, то и никто нас уважать не будет. А значит, не будет и считаться с нами.

Другим примером является резкая перемена говорящим темы. Блестящий пример этого дал наиболее известный греческий оратор Демосфен.

*Выступая в суде и видя, что судьи перестали слушать его, он вдруг начал рассказывать о некоем юноше, нанявшем осла с погонщиком. День был жаркий, и седок, спешившись, прилег отдохнуть в тени, отбрасываемой ослом. Погонщик возразил, говоря, что отдал внаем только осла, но не его тень. Тут Демосфен умолк, но судьи попросили его закончить его рассказ. Тогда он воскликнул: “Басню о тени осла вы готовы слушать, так выслушайте же и дело, которое должны рассудить”<sup>12</sup>.*

## **Способы прекращения разговора**

Потребность закончить беседу может возникнуть у собеседников не одновременно. Например, все вопросы уже решены, но одному из партнеров еще хочется высказаться. Не

---

<sup>12</sup> Шейнов В. П. Секретарь: Секреты профессии. М., 2002. С. 123.

удовлетворить эту потребность — значит обидеть собеседника, испортить впечатление от разговора, снизить эффект беседы, а возможно, и перечеркнуть ее результат возникшим отрицательным отношением к партнеру по общению.

Итак, прервать беседу желательно тактично. Но как? Рассмотрим некоторые практические приемы для достижения этой цели<sup>13</sup>.

◆ **Поблагодарите собеседника за приятную встречу, содержательную беседу, откровенность, за то, что нашел время зайти, и т. п.** Большинство правильно понимает этот намек, поскольку умному достаточно и намека. Для остальных порекомендуем другие приемы.

◆ **Извиняясь, корректно сообщите, что вас ждут неотложные дела.** Принося свои извинения, важно не забывать, что формулировка извинения типа “я извиняюсь”, неправильна, ибо в данном случае вы сами себя извиняете. Правильней будет сказать: “Прошу прощения”, “Приношу свои извинения” и т. п. У собеседника, как показывает практика, обычно не возникает обиды или раздражения, если достаточно корректно объясняют объективную причину (надо куда-то пойти, кому-то позвонить и пр.), по которой необходимо прервать разговор.

◆ **Встаньте, пожмите собеседнику руку, попрощайтесь с ним, проводив его до двери.** При этом очень важно высказать свое искреннее удовлетворение от проведенной встречи.

◆ **Используйте прием “спасение от назойливого посетителя”.** Этот прием необходимо использовать лишь против тех, кому, к сожалению, недостаточно намека. Прием заключается в том, чтобы заранее договориться со своим помощником, секретарем, коллегой о том, что после особого сигнала он должен зайти в кабинет и сказать, что вас срочно вызывают к руководителю или иному вышестоящему лицу. Если же у вас нет отдельного кабинета, то подобное соглашение мож-

---

<sup>13</sup> Панкратов В. Н. Психотехнология управления людьми: Практическое руководство. М., 2002. С. 158.

но заключить с кем-то из сотрудников-соседей, кому это можно доверить.

◆ **Вариации с телефоном.** Разговоры по телефону также можно при необходимости как ускорять, так и успешно завершать, не вызывая при этом обиды со стороны оппонента. Первые два приема, описанные выше, могут успешно использоваться и для телефонных бесед. Однако есть и особый прием. Раскроем его суть.

Желая закончить разговор, можно сказать собеседнику: “У меня сейчас начинается срочное совещание, и люди уже собираются”.

Если после “совещания” раздается звонок и тот же голос настаивает на ненужном для вас разговоре, мешая работать, то можно вполне воспользоваться приемом, о котором поведал известный специалист по технике личной работы А. Маккензи. Вы говорите, что плохо слышно и вообще у вас в последнее время что-то происходит с телефоном, после чего нажимаете рычаг аппарата. Через минуту абонент вновь перезванивает: “У вас телефон отключился?” — “Да, в последнее время у нас телефон бара...” и вновь нажимаете на рычаг. Больше, как правило, назойливый собеседник не звонит. Не исключено, что он проклинает качество телефонной сети, но ваши с ним отношения не пострадали.

## **12. ПРИЕМЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ДЕЛОВЫХ ПАРТНЕРОВ И ПОДЧИНЕННЫХ**

Первая задача в беседе — произвести благоприятное впечатление на собеседника. Как же стать приятным собеседником?

Думается, каждый образованный человек знает, что нужно быть прежде всего хорошим слушателем, проявлять уважительное отношение к собеседнику, хорошо знать обсуждаемый вопрос, быть дружелюбным, уметь вызвать положительные эмоции, понравиться внешним видом и манерами, соблюдать правила этики и т. д.

Одной из важнейших потребностей человека является потребность в положительных эмоциях. Психологами установлено, что оптимальный для здоровья эмоциональный фон создается, когда большая часть (60%) получаемой человеком информации является эмоционально нейтральной, 35% — вызывающей положительные эмоции и 5% — отрицательные. То есть положительных эмоций должно быть в семь раз больше, нежели отрицательных.

Поэтому люди испытывают огромную, неутоленную потребность в положительных эмоциях. Всякому, кто улучшит настроение собеседника, тот платит своим расположением и благодарностью.

Специалисты утверждают, что можно добиться, чтобы окружающие относились к вам с неизменной симпатией. Для этого существуют специальные приемы, овладение и систематическое применение которых обеспечивает расположение и симпатии общающихся с вами людей. Рассмотрим от-

дельные приемы, предложенные А. Ю. Панасюком в книге “Управленческое общение”<sup>14</sup>.

## **Прием “Имя собственное”**

Установлено, что звук собственного имени неизменно вызывает у человека чувство приятного. Поэтому, приветствуя или обращаясь к кому-нибудь, не забывайте произнести его имя. Этим вы доставите ему пусть не вполне осознаваемую, но радость. Именно из таких крупиц складывается у людей положительное эмоциональное отношение к вам.

Произносить имя следует не скороговоркой, а с чувством и в том же темпе, в каком идет разговор.

Произносить имя означает проявить уважение к человеку. Многие выдающиеся люди помнили огромное количество имен. То, что вы запомнили имя (особенно после давнишнего и непродолжительного разговора), — это своеобразный комплимент. Чтобы помнить большое количество имен, деловые люди выработали надежное средство. Состоит оно в том, что записи с именами людей регулярно просматривают.

Многие сталкиваются с трудностью быстро запомнить имя нового собеседника. Чтобы преодолеть ее, найдите предлог тут же повторить услышанное вами имя. Например: “Очень приятно познакомиться с Вами, Владимир Иванович”. Можно проговорить имя-отчество несколько раз про себя, если вслух не удастся сказать. Кроме того, хорошо помогает установка на запоминание имени-отчества.

Не поленитесь записать и выучить имена ваших новых деловых партнеров, чтобы при следующей встрече приятно удивить их своим обращением к каждому по имени. В настоящее время эта задача облегчается с помощью визитных карточек, которые имеет практически каждый деловой человек.

---

<sup>14</sup> Панасюк А. Ю. Управленческое общение: практические советы. М., 1990. С. 41.

## Прием “Зеркало отношения”

Говорят, что лицо — “зеркало души”. Это верно, но также верно и то, что лицо — это “зеркало отношения” человека к человеку. Если человек нам приветливо улыбается, мы автоматически делаем вывод — друг, и в глубине души возникает ответное чувство симпатии. Поэтому пользуйтесь этим приемом, всегда встречайте и провожайте людей доброй улыбкой, приветливым выражением лица, что неизменно будет увеличивать ваш вклад в копилку положительных чувств к вам с их стороны.

При использовании этого приема также могут возникнуть трудности. Многие не умеют произвольно вызывать на собственном лице улыбку. Этому надо учиться. Каждый раз, когда у вас возникает необходимость взглянуть в зеркало, попробуйте улыбнуться себе. Это не только окажет содействие в отработке полезного навыка, но одновременно поднимет и ваш жизненный тонус. В психогигиене этот прием так и называется “Улыбка”.

Вместе тем у нас в России специфическое отношение к улыбке. Так, например, известен случай, когда продавщица одного из воронежских магазинов попала в психиатрическую лечебницу из-за того, что ей все время улыбался директор. “Наверное у меня недостача”, — постоянно терзалась продавщица и повредилась рассудком.

В западных культурах улыбка — это вид приветствия незнакомым людям, обязательное условие вежливого человеческого общения и попытка обеспечить безопасность в незнакомом месте с незнакомыми людьми. В России улыбка может вызвать совершенно противоположную реакцию.

Если девизом американского стиля жизни можно считать “Держи улыбку”, то в России — “А чего улыбаться то?” Мы долгое время считали их улыбки лицемерными, они нас — угрюмыми и злыми. С тех пор многое изменилось.

Одно из первых, чему сегодня учат молодых российских менеджеров на деловых тренингах, — умение улыбаться.



Улыбаясь, человек посылает сигнал, что готов общаться. Держать улыбку — значит делать вклад в общую коммуникацию, в поддержку того человека, с которым общаешься. Русская улыбка по определению предназначена людям знакомым, поэтому учить улыбаться русского человека в деловой сфере довольно трудно, но нужно.

Интересно, что улыбчивость американцев — это своего рода ненавешивание своих проблем на собеседника. Мы же улыбаемся меньше по причине своей открытости. Наша серьезность — это привычка не скрывать своих чувств и настроения<sup>15</sup>.

“Русская улыбка более искренняя и дорогого стоит, а американская — обыкновенная дань вежливости. С другой стороны, стыдно перед иностранцами за то, что с утра по офису все мрачные ходят. Обыкновенной вежливости хотелось бы”, — пишет заместитель директора по международным коммуникациям концерна “Крост” Аэлита Смолянченко.

Из-за грубости и равнодушия низшего и среднего персонала страдают не только потребители, но и компании, которые терпят убытки. Поэтому менеджеру следует первому показывать подчиненным пример улыбчивости. Если вы будете ходить по офису с улыбающимся лицом, возможно подчиненные подумают, что вы довольны их работой.

## **Прием “Золотые слова”**

Умение говорить людям хорошие комплименты — наиболее универсальный прием, при мастерском исполнении которого практически всегда удастся расположить к себе собеседника.

Принято делать комплименты женщинам, ибо им это нравится. На самом деле выслушивать комплименты (но не лесть) любят все, просто реакция мужчин бывает не так за-

---

<sup>15</sup> Васильева Ю. А. Особенности национальной улыбки // Ведомости. 2004. 21 июня.

метна. Слабость к комплиментам объясняется тем, что комплимент удовлетворяет, как уже отмечалось, важнейшую психологическую потребность человека — потребность в положительных эмоциях.

Под комплиментом понимается высказывание, содержащее в себе немного преувеличенную оценку положительного качества человека. Не надо путать комплименты с лестью. В них говорится о реальных, а не мнимых достоинствах человека. Комплименты делаются в ситуациях, когда действительно необходимо положительно оценить проявление достойных качеств.



Рис. 2. Механизм влияния комплимента<sup>16</sup>

Чтобы комплимент не прозвучал как банальность или лесть и не нанес обиды, следует знать правила, как его сделать. В комплименте должно говориться об однозначно положительном качестве. Так, например, в высказывании: “Я удивляюсь тому, как вы умеете тонко и остроумно уходить от ответа” — это правило нарушено. И такой комплимент может выз-

<sup>16</sup> Панасюк А. Ю. Управленческое общение: практические советы. С. 54.

вать у человека обиду даже вопреки вашему желанию. Произнося человеку комплимент, необходимо быть уверенным, что оценка, данная в нем, не ниже, а выше той, которую он выставляет сам себе. Если повару экстра-класса сказать: “Я поражен вашим мастерством! Сварить такой великолепный компот!”, — то, по-видимому, он воспримет эти слова как банальность.

## **Прием “Терпеливый слушатель”**

Это умение терпеливо выслушивать человека до конца. Конечно, на такое выслушивание каждого вы тратите много времени, в течение которого могли бы сделать большое количество других, более полезных, на ваш взгляд, дел. Но здесь надо выбирать: либо вы всегда терпеливо выслушиваете, либо вам никогда не достичь поставленной цели — заставить окружающих относиться к вам с неизменной симпатией. Достижение же последнего является весомой гарантией успеха любого вашего предприятия.

## **Прием “Личная жизнь”**

В процессе общения следует помнить о том, кто ваш собеседник, и свое поведение соотносить с его характеристиками. Известно, что каждый человек имеет свой излюбленный предмет для разговора (свой “конек”), о котором он с удовольствием может говорить часами. Не чурайтесь беседовать с людьми на любимые ими темы. Такие разговоры непременно вызывают у людей приятные чувства, которые обязательно переносятся и на вас, еще больше увеличивая их расположение к вам. Это поможет подобрать интересную тему для беседы, выбрать нужный тон, вести себя непринужденно или сохранять дистанцию.

## **13. ЭТИКА ОТНОШЕНИЙ В СИСТЕМЕ “РУКОВОДИТЕЛЬ — ПОДЧИНЕННЫЙ”**

В настоящее время неизмеримо возросла роль культуры управления, культуры взаимоотношений людей в процессе служебной деятельности, поэтому особые требования предъявляются к взаимоотношениям руководителя и подчиненного.

Обычно руководитель — ключевая фигура в коллективе. От того, как он ведет себя с людьми, каким образом и во что он вмещивается (либо не вмещивается), что он делает для своих подчиненных, зависит очень многое. Как видим, поведение руководителей оказывает основное влияние на принятие неэтичных решений служащими. Таким образом, ведя себя этично, руководитель может заметно влиять на этику поведения своих подчиненных.

Быть хорошим руководителем, как считают специалисты, — это прежде всего иметь хорошие отношения с подчиненными. При хорошем руководстве становится интересной и работа подчиненных. При плохом руководителе подчиненные отбывают оплачиваемую трудовую повинность.

В рабочем коллективе важен и нужен каждый человек — от уборщицы до директора, поэтому ко всем надо относиться с одинаковым уважением и тактом.

Руководитель должен располагать к себе подчиненных, так как именно от эффективности их работы, от качества исполнения ими его заданий зависит благополучие не только производства (фирмы), но и его личное благополучие. Руководитель не может сам делать всю работу на фирме. Не случайно одно из определений менеджмента — это выполнение работы чужими руками. От того, как подчиненные бу-

дут относиться к своему менеджеру, зависит их отношение к работе.

Руководитель не должен считать себя специалистом во всех вопросах, решаемых коллективом. Пост, который занимает руководитель, механически не делает его более компетентным во всех вопросах, чем его подчиненные. Руководитель может не знать досконально каких-то вопросов, решаемых предприятием, да и не должен. Зачем тогда ему заместители по направлениям и специалисты?

Руководитель, не компетентный в каких-либо специальных вопросах, не должен стесняться того, что знает меньше подчиненного. Обратившись к подчиненному с такими примерно словами: “В этом вопросе вы более компетентны, чем я, каково ваше мнение?”, — руководитель, с вниманием относящийся к квалифицированным мнениям подчиненных, обеспечивает себе хороший деловой контакт с ними, приобретает репутацию человека, лишенного зазнайства и чванливости.

Важно научиться не отметать чужие взгляды лишь потому, что они чужие.

Корректность, выдержка необходимы для успеха в деле и для создания деловой атмосферы в коллективе. Руководителю следует относиться ко всем сотрудникам ровно и выдержанно вне зависимости от личных симпатий и антипатий, установить порядок, когда любой сотрудник в достаточно короткий срок сможет встретиться с ним и обсудить любой вопрос.

Руководитель обязан принимать решения, требовать их выполнения от подчиненных. Руководитель только в том случае сможет наладить работу сотрудников, если будет систематически требовать от них выполнения их задач. Попустительство в этом вопросе приводит к безответственности, расхлябанности, волоките, что дезорганизует всю работу в коллективе. В то же время руководитель должен нести ответственность за принятое решение, т. е. не перекладывать ответственность за принятие нужного решения на подчиненных.

Служебный этикет обязывает руководителя уметь организовать дело так, чтобы служебные обязанности подчиненных были четко разграничены и каждый был ответственен за порученный участок работы.

Доверие к человеку следует сочетать со строгим контролем исполнения порученных заданий, должностных обязанностей. Кроме того, отсутствие контроля зачастую оценивается подчиненными как отсутствие интереса к их работе или ее ненужность для предприятия. Кому же захочется делать ненужную работу?

Если менеджер совершил ошибку, как быть в этом случае? Признать ошибочность своей точки зрения, позиции или сделать вид, что ничего не произошло, умолчать? Мудрее и принципиальнее — признать ошибку. Умение признавать ошибку перед людьми — это качество сильного и умного руководителя, который много знает, умеет, но — ничто человеческое ему не чуждо — он может ошибаться. В беседах со служащими различных коммерческих структур неоднократно приходилось слышать, что умение руководителя признавать свои ошибки только прибавляет ему авторитет.

Менеджер не должен допускать раздражительности, грубости и равнодушия к людям. Это унижает человека, отражается на отношении к делу, эффективности труда.

Допущенная менеджером грубость или резкость подавляет человека, лишает интереса к работе, способности творчески мыслить.

Обратите внимание на то, что крайне невежливо не слушать с полным вниманием говорящего и не давать надлежащих ответов или отходить в сторону и развлекаться чем-то другим в то время, когда вам говорят. Есть много людей, которые вместо того, чтобы смотреть на говорящего, смотрят в потолок или на какое-либо другое место комнаты или же чертят на бумаге и т. п. Попытка делать одновременно несколько дел — вредная привычка, ибо отвлекает от процесса слушания: человек быстро устаёт, теряет нить рассуждения и начинает думать о чем-то другом.

Люди, поступающие таким образом, как бы заявляют этим, что каждый самый незначительный предмет заслуживает большего внимания, чем сообщение говорящего, да и он сам. Можно себе представить, какое сильное негодование и даже ненависть может возбудить подобное обращение в сердце человека, у которого есть хоть капля самолюбия.

Менеджер должен оберегать авторитет подчиненных. Умный руководитель не будет приписывать себе заслуги подчиненных. Руководитель, который положительно относится только к своим служебным успехам, который не способен по достоинству оценить достижения подчиненных и показать их в коллективе, доказывает своим поведением, что он плохой руководитель. Наоборот, чем больше руководитель показывает заслуги подчиненных, тем лучше он как руководитель коллектива: именно он хорошо подобрал работников.

Если вы начальник, обращайтесь с подчиненными как с подчиненными, а не как с маленькими детьми, которым нужно неоднократно повторять, как и когда нужно выполнить поручение.

Чувство юмора может сделать вашу беседу по-настоящему интересной и содержательной. Но шутить следует осторожно, соблюдая чувство меры. Шутка не должна быть оскорбительной ни для кого.

С людьми старшими по возрасту неприлично позволять себе шутки, так как это может быть воспринято нарушением должного к ним уважения и почтения. Вышестоящие лица не должны позволять себе шуток со своими подчиненными, так как подчиненные вряд ли смогут ответить тем же. Людей, издевающихся или насмехающихся над другими, всегда избегают, им редко кто симпатизирует. За насмешками чаще всего прячут свое скудоумие и недостаток воспитания. Если тонкая и к месту произнесенная шутка есть признак ума, то грубая и злая насмешка свидетельствует об обратном.

Руководителю следует быть непримиримым к лести. Нет лучшего способа усыпить бдительность человека, чем лести, так как иногда трудно отличить, где лести, а где проявле-

ние действительного уважения. Руководитель должен пресекать любое восхваление его достоинств.

Лесть и подхалимство — едва ли не самая трудноизлечимая болезнь, создающая немало проблем в корпоративной культуре. Из-за подхалимов портится психологическая обстановка в коллективе; система, при которой растут наиболее способные и трудолюбивые, начинает стремительно разрушаться, а счастливые руководители напрочь утрачивают способность к самокритике.

Причем некоторые из замороженных подчиненными-подхалимами руководителей нередко и не подозревают, что ими попросту манипулируют, а тем временем льстивые персонажи успешно и без лишних проволочек продвигаются по карьерной лестнице.

Редкий руководитель умеет распознать лесть и не выделять подхалима. Так, например, Стенли Херст, руководитель агентства по подбору руководящих кадров, вспоминает, что у него был один сотрудник, который не мог нахвалиться своим руководителем. Причем делал это вслух и изливал свои восторги непосредственно любимому начальнику.

Подхалим получал повышение по службе в обход других сотрудников, для него создавались исключительные условия, ему выплачивались более солидные бонусы, чем остальным, — и в коллективе к нему стали относиться с презрением. В конце концов пострадала и работа.

Причем любопытно, что Херст попался на удочку, хотя прекрасно знал, что такое явление существует, и сам испытывал отвращение, глядя, как на лесть подхалимов клюют другие.

Опирайтесь на самостоятельных, крепких людей. Избегайте подхалимов, “ватных” людей, не имеющих своего суждения. Ваша опора — самостоятельные, крепкие люди, которые создают здоровый психологический климат в вашей команде и помогают вам руководить. Советуйтесь с людьми, желающими вам помочь, — и вы победите в любой ситуации.



Руководитель не должен без особой необходимости отдавать распоряжения “через голову” нижеследующего руководителя, подрывая его авторитет.

Некоторые руководители позволяют себе употреблять крепкие выражения в присутствии подчиненного и в разговоре с ним. К сожалению, не все современные руководители получили хорошее воспитание. Многие из них это совсем не тяготит, наоборот: ненормативная лексика, по их мнению, является признаком власти. Перевоспитывать шефа нельзя — дело гиблое, главное для подчиненного не опускаться до этого уровня самому.

## Похвала

Необходимо использовать **оценивание** в работе менеджера первичного коллектива. К сожалению, достаточно часто приходится сталкиваться с установкой на отрицательное оценивание. Такая оценка базируется на мнении, что похвала может отрицательно повлиять на человека. Конечно, такие случаи могут иметь место. Но часто они встречаются не потому, что мы не скупимся на похвалу, а потому что не умеем правильно пользоваться этой формой поощрения. Секрет состоит в том, чтобы хвалить всегда и только за успехи, достигнутые лично работником.

И все же **похвала, комплимент**, позитивный отклик на работу подчиненного — очень мощные средства воздействия, которые вызывают целый спектр ответных реакций — от признательности до повышения лояльности и стремления к улучшению работы.

**Похвала** (положительная оценка работника и результатов его деятельности) должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей, способствующими достижению целей организации. Чем больше позитивного будет отмечать руководитель в работе сотрудников, тем больше вероятность того, что они будут вникать в проблемы и помогать с ними справиться.

**Похвала**, как считают специалисты, является одним из самых эффективных инструментов обратной связи между руководителями и подчиненными. Важно только **уметь выбрать ее подходящее содержание и форму**. Она может быть прямой — искренней, дружелюбной, доверительной; может быть и косвенной, в виде проявления неподдельного интереса к личности работника, его заботам и нуждам.

Как сказал один из классиков: “Странное существо человек — назовут дураком, и он огорчится, а ведь его не побили; похвалят — он радуется, а ведь рубля не дали...” Несмотря на нашу сегодняшнюю толстокожесть, мы чутки к слову окружающих, нуждаемся в одобрении своей деятельности, похвале, в моральной поддержке. И доброе слово — нечто неосязаемое, эфемерное — оказывается вдруг мощным фактором сложившихся или завязывающихся взаимоотношений.

Подсчитано, что производительность труда от хорошего настроения улучшается на 20–25%. Зато конфликтная атмосфера отнимает более 15% рабочего времени.

Психологи утверждают, что наша “душа” должна получать достаточно много положительных эмоций в виде добрых слов. “О, — говорите вы коллеге по работе, — какой у вас чудесный галстук. У вас прекрасный вкус!” Позже: “Как здорово вы работаете — справка написана быстро и толково”. Или: “Для меня ваше мнение очень ценно. Как вы думаете о...”

Но, согласитесь, гораздо чаще говорят иначе: “Быстро сделано”, “А ну-ка подскажите мне”. В этом случае эффект будет другим.

Одобрение, моральная и психологическая поддержка могут выражаться и без слов. Теплый взгляд, сердечная улыбка. Разве они их не заменяют? Но даже и на это мы не расщедриваемся.

Особенно важно не забывать о добрых словах в общении с сотрудниками-женщинами. Рекомендуем в каждое распоряжение, отдаваемое подчиненной-женщине, вносить оттенок личной просьбы. И будьте уверены, поручение, данное таким образом, будет исполнено лучше, чем приказ.

Иногда можно услышать, что, мол, работа есть работа и “нежности” здесь ни к чему. Но в таком случае и желаемой отдачи вы не получите.

Похвала — наиболее утонченная и эффективная форма управления. В результате ее люди всегда будут стремиться делать лучше. Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, или незаслуженная, неискренняя похвала (которая может восприниматься как насмешка) демотивируют, поэтому для повышения ее действенности желательно иметь объективные критерии. К похвале предъявляются следующие требования: дозированность, последовательность, регулярность, контрастность.

Похвала является эффективной мотивацией. Однако чтобы похвала работала, она должна быть приятной для сотрудника. В противном случае все бесполезно. В процессе работы мною замечено, что большинство людей хвалить не умеют. А неуклюжая похвала вызывает довольно настороженную реакцию.

Однако говорить подчиненным приятное надо уметь. Прежде чем поблагодарить или сделать комплимент, следует сначала учесть несколько моментов:

- склад личности человека, которому комплимент адресован;
- оптимальную форму, в которую следует облечь подобный комплимент или поощрение;
- цель, которую хочет достичь руководитель, поощряя этого сотрудника;
- характер поощрения — важно, чтобы оно было сделано не формально и не банально;
- обстановку, в которой сотруднику было бы приятнее всего услышать похвалу.

Кроме того, следует помнить, что всякое поощрение должно быть своевременным: хвалить работу, сделанную год назад, конечно, можно, но вряд ли целесообразно.

Похвала должна быть дозированной, ибо при слишком частом использовании этого метода его действенность ослабляется.

Один из наиболее сильных мотивирующих факторов (часто более мощный, чем деньги) — это “**признание**”. То есть любая форма благодарности за хорошо выполненную работу. Менеджеры часто не осознают необходимости и эффективности этой формы мотивации. Один из американских менеджеров около года проработал в Москве менеджером строительной компании. Он отметил, что руководство фирмы никогда не благодарило сотрудников за качественную работу или за окончание очередного цикла в срок. У него сложились прекрасные отношения именно потому, что он не уставал отмечать достижения рабочих каждый день. Больше никто из менеджеров этого не делал. На его участке рабочие готовы были оставаться дольше и работать особенно тщательно, хотя денег им за это никто не предлагал. Это очень просто и удивительно эффективно. Те менеджеры, которые не умеют благодарить людей за работу в естественной и непринужденной форме, должны выучить это как урок или освоить как навык.

Самый простой уровень освоения этого искусства — научиться выражать благодарность людям, которые сделали чуть больше или лучше того, что от них ожидалось. Вы можете пригласить сотрудника к себе в кабинет и просто поблагодарить его, не обсуждая при этом никаких других вопросов.

Доброе настроение — основа гарантии успеха. И важно поддерживать это настроение в себе и в других. Нужно иногда сказать доброе слово и в собственный адрес. Такое **самостимулирование** особенно важно, если работа связана с нервными перегрузками, утомлением или если она однообразна. При самостимулировании меньше чувствуется усталость и улучшается настроение.

Можно себя и поощрить, поддерживая тем самым состояние душевного удовлетворения и равновесия. Психологи советуют с этой целью делать себе подарки — галстук, книгу, прогулку после работы. Полезно чаще улыбаться. Улыбка — стимулятор бодрости и активности.

Основное условие эффективного поощрения — его нестандартность. Похвала должна звучать искренне. Для этого, как уже отмечалось, надо непременно учитывать то, кому она адресована. Человека застенчивого публичная похвала, из-за которой он оказывается в центре внимания, может смутить. Напротив, тем, кто стремится к общественному признанию, будет недостаточно, если начальник похвалит их работу в приватной беседе. Педантов, которые стремятся к тому, чтобы любая положительная оценка их деятельности была должным образом зафиксирована, может не устроить устная похвала. Лучшим поощрением сотрудников, ориентированных на результат, могут стать не слова, а новое, более ответственное задание.

Практика показывает, что работников, склонных к переоценке собственной личности, следует поощрять очень осторожно, иначе они нередко начинают переоценивать свои силы и способности, у них может развиться зазнайство и самомнение. При неумеренной похвале работники начинают рассматривать хорошую работу и примерное поведение как заслугу, а не как свой долг, обязанность.

На первом этапе формирования коллектива, когда в нем еще не сформировалось общественное мнение, нецелесообразно поощрять отдельных работников. Иначе вероятны раздоры и конфликты в коллективе. На первом этапе следует стремиться поощрять прежде всего весь коллектив. А вот когда в коллективе появляется общественное мнение, возникает возможность и целесообразность поощрять отдельных исполнителей.

Похвала всегда воспринимается лучше критики, но последняя также бывает необходима. Нужно иметь в виду, что критика подчиненных лучше, чем полное отсутствие внимания к ним.

## **Правила конструктивной критики**

Служебный этикет требует соблюдения этических норм в ситуации психологически не очень приятной для менеджера: подчиненному необходимо сказать о недостатках в работе.

Воспитанный руководитель, вызвав к себе подчиненного, не будет начинать разговор с упреков, пока не выяснит все обстоятельства дела, пока не выслушает объяснений. Оценка действий подчиненного может быть резкой по существу, но форма должна быть корректной, свидетельствующей об умении руководителя держать себя в рамках общепринятых приличий в любых ситуациях.

Будущему менеджеру следует знать, что в служебных отношениях важна тактичность — чувство меры, умение ощущать границу, за которой в результате слов или действий возникает незаслуженная обида. Если заслуженное замечание облачается в обидную форму, внимание подчиненного отвлекается от содержания замечания. Подчиненный, будучи задет, неспособен воспринять то разумное, что содержится в высказывании руководителя.

Огромное значение имеет тон критики — спокойный, доказательный или озлобленный, с резкими словами и без веских оснований. В первом случае критика будет воспринята (во всяком случае, присутствующими) как желание помочь, во втором — как неуважение или даже оскорбление, и может вызвать такую же ответную реакцию.

Критиковать своих подчиненных следует умело и осторожно, не унижая их достоинство, не придираясь, без грубостей, ведущих к напряженности.

К правилам конструктивной критики относятся:

- недопустимость критики без нужды;
- конфиденциальность;
- доброжелательность (создается путем ослабления обвинительного акцента; внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, самокритики);
- высказывание замечаний иносказательно, в косвенной форме;
- аргументированность, исключение общих выражений;
- отсутствие категоричного требования признания ошибок и правоты критикующего;

- подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь;
- недопустимость критики опытного сотрудника, который может исправить ошибку сам (лучше дать такую возможность, оказать помощь, тактично предотвратить оправдания, попытки скрыть промах).

Критиковать будут и менеджера. Не следует преследовать критикующих. Если вас несправедливо критикуют, объясните и докажите, что человек не имеет полной информации. А за конструктивную критику снизу, помогающую избежать ошибок и упущений, будьте благодарны, даже если подчиненные и задевают вашу личность.

И откровенная самокритика не подорвет авторитет руководителя, несамокритичных руководителей вряд ли будут уважать подчиненные.

Критика эффективна только в том случае, если люди готовы ее воспринять, осознать и изменить свое поведение в лучшую сторону. Нужно иметь в виду, что при критике вступает в силу социально-психологический закон “охраны территории”, в соответствии с которым люди с удвоенной силой защищают свои позиции.

Поэтому любая критика “в лоб” бесполезна; высказываться следует косвенно, с элементами самокритики, одновременно призывая к совместным действиям по улучшению ситуации.

Однако наряду с конструктивной критикой иногда имеет место псевдокритика, которую руководителю необходимо избегать самому и пресекать, если она последует со стороны других. Выделяют следующие разновидности псевдокритики.

1. Критика для сведения личных счетов. Сгущаются краски с целью опорочить человека за прежние обиды. Является самой тенденциозной и необъективной ее разновидностью и применяется как завуалированный способ опорочить неугодных лиц путем поиска у них недостатков и их гиперболизации.

2. Критика как средство сохранения или улучшения своего положения. Обычно она не связана с личной неприязнью,

а лишь с желанием выделиться, но от этого не становится менее безнравственной и недопустимой.

3. Критика как стиль работы. Как правило, она обусловлена характером критикующего или отголоском авторитарного стиля руководства. Такая критика ради критики вредна, ибо деморализует критикуемого и бьет бумерангом по критикующему.

4. Формальная “протокольная”, ни к чему не обязывающая критика, используемая в основном на собраниях и совещаниях.

5. Показная критика. Создает в воспитательных целях иллюзию принципиальности и нетерпимости к недостаткам. Обычно применяется в присутствии вышестоящего руководителя в качестве хорошей ширмы для подстраховки на будущее.

6. Организованная, дозволенная критика, как правило, инспирируется высшим руководством в свой адрес с целью укрепления своих позиций и создания образа демократа.

7. Критика-упреждение применяется в основном в спорах с целью “выбить из рук соперника оружие”.

8. Критика с целью перестраховки. Используется как средство завуалировать свою собственную нерешительность, боязнь взять ответственность на себя. Такая критика используется подчиненным с тем, чтобы при неблагоприятном повороте ситуации в будущем иметь основания заявить: “Ведь я вас предупреждал”.

9. Критика с целью получения эмоционального заряда. Есть люди, которые периодически испытывают потребность в эмоциональной встряске и чувствуют себя лучше после того, как поговорят на повышенных тонах, доведут себя и окружающих до определенного эмоционального накала. С этой целью они могут прибегать к критике, особенно если ее объект легко поддается эмоциональному воздействию. Всеми способами пытайтесь оградить себя от контактов с такими людьми.



Если вам предстоит сделать выговор подчиненному, предлагаем использовать “технику разговора-наказания”<sup>17</sup>, предложенную А. Панасюком.

Менеджер должен в этом случае действовать так, чтобы подчиненный принял его позицию как по отношению к данному проступку, так и по отношению к мере наказания. Чтобы принял, а не только понял. Поэтому, прежде чем наказывать, “приготовьте” эмоциональный фон для принятия ваших слов. Таким фоном являются не отрицательные, а положительные эмоции человека. И только затем приступайте к собственно неприятной для него части разговора (вспомните закон крайних чисел). Начало разговора создает фон для основной его части, или установку, а конец разговора оставляет в памяти отношение к этому разговору.

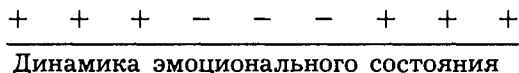


Рис. 3. Схема разговора-наказания

Весь разговор-наказание, как предлагает автор, должен состоять из трех частей.

Цель первой части — подготовить эмоциональный фон подчиненного для принятия им того, что последует во второй части. Эта часть разговора никак не связана с проступком. Конечно, подчиненный знает (или догадывается), зачем его вызвали “на ковер”, и понимает, что ничего хорошего ему этот разговор не сулит. Поэтому он, как правило, с самого начала разговора — в обороне: либо замкнут, либо в агрессивном настрое (попытка все отрицать). Представьте себе, что произойдет с подчиненным, которого вызвали к руководителю “на ковер”, а вы вместо разноса начнете его хвалить. Например, “Иван Иванович, наша фирма видит Ваше старание, ответственное отношение к работе. Вы один из главных специалистов по... вопросу...”. Такое начало будет для него обескураживающим — он-то готов к агрессии с вашей

<sup>17</sup> Панасюк А. Ю. Управленческое общение: практические советы. С. 62.

стороны, к “разносу”, поэтому в результате удивления у работника включится внимание, и он будет вас слушать.

Далее вы переходите ко второй части, где вы осуждаете поступок, а не личность работника, при этом ваше лицо должно выражать сопереживание. Однако некоторые руководители делают наиболее распространенную ошибку — обобщение: “Вы, как всегда...”. Делать этого не рекомендуем, так как человеку свойственно соответствовать тем ярлыкам, которые на него навешивают. “Если руководитель говорит, что я, как всегда... зачем тогда стараться?”

После осуждения конкретного поступка, переходите к третьей части по варианту, получившему условное название “валидол”. Можно обратиться к подчиненному с просьбой: “А теперь, Иван Иванович, у меня к Вам будет личная просьба... Если можно, конечно? (Пауза...) Пожалуйста, если можно, на будущее избавьте меня от подобных разговоров... Я ведь знаю, что Вы можете прекрасно работать и без подобных нарушений. Вот в прошлый раз, как мне говорили, Вы же прекрасно...”. То есть в конце разговора-наказания вновь похвалите работника. Следует помнить, что любой разговор должен заканчиваться на положительной ноте.

Нужно научиться позитивно критиковать других людей, не вызывая обид и негодования. Позитивная критика — это большое искусство менеджера. Приведем отдельные формы критики:

1. Подбадривающая: “Ничего, в следующий раз сделаете лучше, а сейчас не получилось”.

2. Критика-упрек: “Ну что же вы! Я так на Вас рассчитывал!” Или: “Эх, Вы! Я был о Вас более высокого мнения!”

3. Критика-надежда: “Надеюсь, в следующий раз Вы сделаете это задание лучше!”

4. Критика-аналогия: “Раньше, когда я был таким же, как Вы, молодым специалистом, я тоже допустил такую же ошибку. Ну и досталось мне от начальника!”

5. Критика-похвала: “Работа сделана хорошо, но не для этого случая”.

6. Критика-озабоченность: “Я очень озабочен сложившимся положением дел, потому что за невыполнение этого задания в срок несет ответственность весь коллектив”.

7. Критика-сопереживание: “Я хорошо Вас понимаю, вхожу в Ваше положение, но и Вы поймите меня. Ведь дело-то не сделано”.

8. Критика-сожаление: “Я очень сожалею, но должен отметить, что Ваша работа выполнена некачественно”.

9. Критика-удивление: “Как?! Неужели Вы еще не сделали эту работу? Не ожидал...”

10. Критика-смягчение: “Наверное, в том, что произошло, виноваты не только Вы...”

11. Критика-замечание: “Не так сделали. В следующий раз советуйтесь, если не знаете, как выполнить задание!”

12. Критика-предупреждение: “Если Вы еще раз допустите брак, пеняйте на себя!”

13. Критика-требование: “Работу Вам придется переделать!”

14. Критика-вызов: “Если допустили столько ошибок, то сами и решайте, как выходить из положения”.

15. Критика-совет: “Я Вам советую не горячиться, подождите, остыньте и завтра с новыми силами проанализируйте, что и как нужно поправить”.

16. Конструктивная критика: “Работа выполнена неверно. Что конкретно собираетесь предпринять?” Или: “Работа не выполнена. Рассмотрите возможность использования такого-то варианта”.

17. Критика-опасение: “Я очень опасаясь, что в следующий раз работа будет выполнена на таком же уровне”.

18. Критика-покровительство: “Да! Не получилось! Ну ничего, я Вам помогу”.

19. Хвалебная критика: “Ну как же так? Такой талантливый человек, а работа выполнена на низком уровне”.

Для того чтобы критика сработала, подчиненный, критикуемый руководителем, должен его уважать, ценить его мнение о себе, иметь желание выглядеть в глазах начальника достойно, тогда он стерпит любую форму критики и направит свое

недовольство на себя, на свой проступок, а не на руководителя. Если подчиненный относится к руководителю недоброжелательно, подозрительно, то обязательно нужно сочетать критику с позитивными оценками каких-то черт подчиненного: инициативы, добросовестности, исполнительности и т. п.

Руководителю следует учитывать индивидуальность подчиненного, особенности его самооценки, характера, темперамента: одного можно и нужно крепко поругать, иначе до него не дойдет, а к другому можно применить только хвалебную критику.

Критика должна быть аргументированной, основанной на фактах, примерах, расчетах. Она должна быть доброжелательной, желательна щадящей, чтобы она не убивала человека, а побуждала к исправлению недостатков. Критика должна быть конструктивной, т. е. оканчиваться определенными предложениями по устранению недостатков.

## **Принципы восприятия критики**

Практически каждый человек в течение жизни неоднократно сталкивается с необходимостью воспринимать критические замечания в свой адрес. Труднее всего “сохранить свое лицо” под огнем критики. Даже в том случае если критикующий знает и использует соответствующие этические правила, критика воспринимается достаточно болезненно. Это предопределено объективными особенностями человеческой психологии. Специалисты утверждают, что примерно 90% людей не умеют достойно реагировать на критику, замечания и оскорбления.

Если критика направлена лично в ваш адрес, то какой бы горькой она ни была, главное — из любой критики сделать правильный вывод и постараться впредь не допускать высказываний или действий, ее вызывающих.

К критике надо относиться как к неизбежному злу человеческого общения — спокойно и мудро. А можно даже извлечь некоторую пользу, учитывая поговорку: “Никто нас

так не учит, как наши враги”. Исходя из этого, следует порекомендовать некоторые правила восприятия критики, пропуская которые через собственное сознание, можно снизить остроту рассматриваемой проблемы.

Всегда следует помнить известные принципы восприятия критики:

- если меня критикуют, значит, от меня ожидали большего;
- необходимо деловое восприятие критики вне зависимости от того, кто критикует и в какой форме;
- центральный принцип восприятия критики — “все, что я делаю, я мог бы делать лучше”;
- наиболее ценная критика направлена на несовершенство того, что кажется нормальным;
- отсутствие критики — это показатель пренебрежения или неверия в способность ее нормального восприятия;
- критика позволяет выяснить отношение критикуемого к другой стороне;
- необходимо поддержать попытку критикующего конструктивно разобраться в деле, даже если он ошибается.

Как следует реагировать на критику? Подчиненными любая критика, за исключением явного сведения счетов, должна восприниматься как форма помощи в деле устранения недостатков, поэтому критикуемым не следует обижаться на нее. Их задача состоит в том, чтобы, внимательно выслушав и признав имеющиеся недочеты, постараться извлечь из нее пользу и исправить ошибки. Не следует сердиться, обвинять критикующих в нечестности, усложнять отношения; наоборот, нужно искренне их поблагодарить, при необходимости попросить более подробно остановиться на недостатках и поделиться своими взглядами на пути к их устранению.

Соглашаясь со специалистами по деловому общению, Н. А. Литвинцева считает, что есть только один метод достойно реагировать на критику<sup>18</sup>. Метод “Согласись или про-

---

<sup>18</sup> Литвинцева Н. А. Как достойно реагировать на критику // Секретарское дело. 2003. № 5. С. 40.

играешь”. Суть метода в том, что надо согласиться с тем, что справедливо, а на остальное не реагировать. Например, вам сказали: “Вечно Вы опаздываете”. Достойный ответ: “Да, сегодня я опоздал”. Причем, фраза должна начинаться с “Да”. Критик будет доволен, если мы признаем справедливость его слов, и надолго отстанет с последующими замечаниями в наш адрес. Вы можете просто согласиться с его словами, сделав вид, что решили работать над выявленной им проблемой, а затем оставить все как есть. Наиболее раздражающе действует словесное сопротивление.

Кроме того, в конфликтологии есть метод погашения конфликта, который можно назвать “дайте возможность партнеру выговориться”. В соответствии с этим методом не нужно возражать, например, словами “Не кричите на меня, пожалуйста”, т. е. пытаться перекрыть клапан “кипящего котла”. Лучше использовать детский прием: “Извините, я больше так не буду”. Этот прием безукоризненно срабатывает применительно к агрессивному начальнику, который ожидал возражений с вашей стороны, а такая реакция обезоруживает его гнев. Однако не советуем часто извиняться, если в этом нет особой необходимости. Извиняющийся человек не выглядит уверенным в себе.

“Высший пилотаж” в искусстве реагирования — перевод критики в достоинство. Ответ опять начните с “Да”. В ответ на замечания в свой адрес скажите, например, следующее: “Да, Вы вправе так думать. Если Вы мне делаете замечание, значит, Вы за мной наблюдаете, значит, моя работа вам интересна...”. Или в ответ на замечание: “Вы всегда со мной спорите”. Скажите: “Да, в разговоре с Вами удается докопаться до истины”.

Если вы уверены, что ваши критики абсолютно не правы, вы все равно признаете их право на собственное мнение. Ни вам, ни вашему руководителю не нужно, чтобы его мнение считалось неправильным. Исходите из того, что ваш руководитель и вы — два разных человека, которые смотрят на вещи по-разному.

Кроме того, Н. А. Литвинцева предлагает еще три правила, которые следует соблюдать при любом способе ответа на любой тип критики<sup>19</sup>.

**Спокойствие, только спокойствие.** Тон голоса при ответе на критику должен быть спокойным, доброжелательным и заинтересованным. Ехидный, агрессивный или раздраженный тон может все испортить.

**Считайте слова.** Ответ должен быть предельно кратким. Примерно 5 слов и ни одного лишнего, иначе только подольете масла в огонь. Не следует говорить “Да... но”, так как “но” означает “нет” и вызывает очередную волну критики. И краткость нужна именно для того, чтобы не дать критику нового повода для замечаний, чтобы он не мог “зацепиться” за ваши же слова.

**Не спешите с ответом.** Не следует сразу отвечать на риторические вопросы, такие как эти: “Что Вы себе позволяете?”, “Вы что, с Луны свалились (белены объелись, не с той ноги встали и т. д.)?” На эти коварные вопросы нет достойного ответа. Критик торжествуя сверлит вас взглядом и ждет вашей униженной реакции. Спокойно и доброжелательно спросите: “Вас это действительно интересует?” Установлено, что примерно в 70% случаев критик скажет: “Нет, не интересует”, почувствовав некорректность своего риторического вопроса. Значит, вам не надо ничего отвечать. Но если он скажет: “Да, интересует”, коротко ответьте в соответствии со смыслом вопроса. Например, на вопрос “Вы что, с Луны свалились?”, ответьте “Нет, я землянин”.

А вот к каким результатам пришли профессиональные психологи, исследуя проблему отношения людей к тем, кто их критикует. Эта информация полезна тем, что показывает, какая форма “выдачи” критических замечаний в наименьшей степени травмирует душу критикуемого и сохраняет его нормальное отношение к критикующему.

---

<sup>19</sup> Литвинцева Н. А. Как достойно реагировать на критику // Секретарское дело. 2003. № 5. С. 42.

Американские психологи Аронсон и Линдер в 1965 г. поставили следующий опыт. На протяжении семи экспериментальных сеансов “подставные” участники опыта высказывали похвальные или, наоборот, критические замечания по поводу выполнения заданий испытуемыми. В зависимости от инструкций, полученных “подставными лицами”, создавались ситуации четырех типов. От одних людей испытуемые получали на протяжении всех семи сеансов только похвалу; от других — только критику; от третьих — на протяжении первых трех с половиной сеансов только критику, а в течение остального времени только одобрение; от четвертых — наоборот: одобрение в первых трех с половиной сеансах и систематическую критику в трех с половиной последующих. Затем испытуемых попросили, не упоминая о сделанных в их адрес замечаниях, выразить свое отношение к различным участникам эксперимента, оценивавшим их деятельность.

Результаты изумили экспериментаторов. Прежде всего, оказалось, что те “подставные лица”, которые высказывали только критику, “нравились” испытуемым очень мало, но те, кто после одних только похвал принимался их критиковать, нравились еще меньше. Люди, все время выражавшие только одобрение, очень нравились испытуемым, но самого большого уважения удостоились те, кто сначала критиковал испытуемых, а потом стал хвалить их.

Как объяснить эти результаты? Отрицательные отзывы вызывают у человека напряжение, а следующие за ними похвалы доставляют облегчение и потому особенно высоко оцениваются. Кроме того, мы просто склонны придавать большее значение суждениям человека, умеющего критиковать, но, главное, способного также оценить по достоинству наши качества.



## 14. ДЕЛОВЫЕ И МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ НА РАБОТЕ

Этика менеджмента занимается анализом взаимоотношений руководителей и подчиненных, работников и деловых партнеров с позиции толкования нравственных оценок причин успехов или неудач совместной деятельности. Следует помнить, что подчиненные для менеджера являются партнерами, от них зависит результативность деятельности фирмы, поэтому в этике менеджмента большое внимание уделяется принципам взаимоотношений между руководителем и подчиненными.

Чтобы получить от подчиненного хорошо выполненную работу, менеджеру следует стремиться понять его, как и любого другого партнера делового общения.

Межличностным отношениям менеджера и подчиненных большое внимание уделено в книге А. Ю. Панасюка “Управленческое общение”. Им предложена следующая “Шкала отношений”:



Рис. 4. Шкала отношений<sup>20</sup>

В левой части шкалы находятся подчиненные, недолюбливающие своего менеджера, в правой, наоборот, симпати-

<sup>20</sup> Панасюк А. Ю. Управленческое общение: практические советы. С. 35.

зирующие ему. Так, А просто ненавидит своего босса, а F — боготворит и принимает все его распоряжения с радостью.

Безусловно, по правилам подчиненный должен выполнять распоряжения своего руководителя. Однако это происходит не всегда, да если и происходит, то не всегда на “пять”. В деловые отношения порой вмешиваются межличностные.

Одно и то же дело для одного человека мы сделаем с удовольствием, а для другого — не сделаем или же сделаем, преодолевая себя.

Дело в том, что когда руководитель отдает распоряжение или что-то рекомендует, то эту его распорядительную информацию подчиненный воспринимает *не абстрактно*. В любом сообщении, которое менеджер адресует своему подчиненному, имеется информация текстовая (это то, что менеджер намеревался ему передать) и персонифицированная (т. е. информация о нем самом, информация, которая включается в сообщение всегда помимо воли автора сообщения).

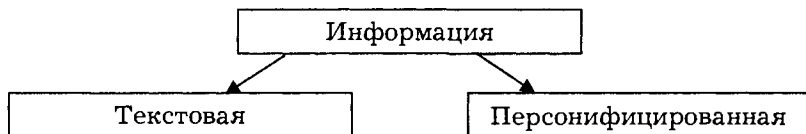


Рис. 5. Структура информации

Практика показывает, что эти две составляющие сообщения могут приниматься тем, к кому обращено это сообщение, либо вместе, либо раздельно. Ведь вполне возможна, например, ситуация, когда очень симпатичный вам человек, к которому вы относитесь с глубоким уважением и который для вас весьма авторитетен, дает вам настолько нелепые советы, что вы никак не можете их принять. В этом случае персонифицированная информация положительная, а текстовая — отрицательная. Последняя оказалась более значимой, в результате чего она не принята.

Но возможна и противоположная ситуация, когда разумную вещь вам рекомендует человек, к которому у вас стой-

кое негативное отношение. И не только вы к нему так настроены, но и многие другие. И вот этот человек дает вам вполне разумную рекомендацию, как себя вести с людьми. Вполне возможно, что вы и последуете рекомендации такого человека, но вам придется при этом преодолеть некий психологический барьер. А если эта рекомендация для вас не очень важна, то, скорее всего, вы просто не примете это сообщение. В данном случае персонифицированная информация отрицательная, а текстовая — положительная. Но первое оказалось сильнее второго. В результате сообщение также не принято.

Если речь идет о руководителе, который отдает распоряжение, то подчиненный может не принять распоряжение (не согласиться добровольно его выполнять) из-за неприятия личности своего руководителя, из-за скрытой или явной антипатии к нему.

Нельзя унижать своих подчиненных, они могут навредить делу.

Приведу пример. В 90-е гг. в московском представительстве одной американской фирмы главой был д.т.н., профессор. Курировал московский офис от головной фирмы американец. Одной из многочисленных обязанностей москвичей было встреча и сопровождение американского руководителя на переговорах. Представительство было маленьким, поэтому не было наемного водителя, а встречать и сопровождать его приходилось московскому директору на своей машине. Так вот, американец несколько раз позволил себе оскорбить главу представительства, говоря деловым партнерам: “Посмотрите, водитель-то у меня — профессор”. Терять интересную работу не хотелось, поэтому глава представительства продолжал работать. Но работал он уже так, чтобы российские бизнесмены, с которыми велись предварительные переговоры, не заинтересовывались делаемыми предложениями. Конечно, представительство в конце концов закрыли как неприбыльное.

Таким образом, межличностные отношения между руководителем и подчиненным могут мешать или помогать делу.

## Феномен персонификации распоряжения

Сравните два высказывания:

М.В.! Подготовьте к четвергу отчет о работе вашего отдела за ... Мне нужно для доклада в управлении	М.В.! Подготовьте к четвергу отчет о работе вашего отдела за... Он нужен для нашего отчета в управлении.
---	--

В чем опасность? Если подчиненный (А), которому менеджер отдает распоряжение, недолюбливает его, исполняя распоряжение, ему придется преодолевать неприязнь, это значит работать без “огонька”, без воодушевления. Учитывая негативное отношение этого подчиненного к данному руководителю как к личности, возникает ассоциативная цепочка мыслей: “Ему, видите ли, надо... Ну так и делал бы сам... Если тебе надо, так я и сделаю тебе... Так сделаю, что в следующий раз и не захочешь...”.

Таким образом, отдав распоряжение в персонифицированной форме, т. е. трансформировав интересы производства в личные интересы (“Ему нужно”), руководитель, сам того не желая, поставил результаты исполнения в зависимость от межличностных отношений.

## Этические аспекты взаимоотношений мужчин и женщин на работе

К основным правилам делового этикета относится следующее: правила этикетного поведения одинаковы для мужчин и женщин. Служебный этикет в этом вопросе обращает внимание прежде всего на правила субординации. Вертикаль “женщина — мужчина” уступает место отношениям “руководитель — подчиненный”. Вместе с тем поведение мужчины и женщины (равно секретаря или вице-президента) в рабочей обстановке стало одной из самых животрепещущих проблем делового этикета, с которыми приходится сталкиваться в наши дни.

Вся тонкость в том, чтобы продемонстрировать галантные манеры, не давая в то же время поводов заподозрить вас в пренебрежительном отношении к другому полу. По мере того как женщин все больше воспринимают в деловом мире как существ, равных мужчинам, а судят о них и продвигают согласно их способностям (а не потому, что они — слабый пол), кое-какие старомодные светские любезности (например, вставать, когда в комнату входит женщина) изживают себя в служебной обстановке.

Вместе с тем воспитанный мужчина и на службе придерживается перед женщиной дверь, пропустит ее вперед, воздержится в ее присутствии от употребления грубых слов и выражений, встанет, если женщина стоит. При этом не надо перебарщивать, вежливость не должна мешать ходу работы. Так, мужчина может не отрываться от своего дела для того, чтобы подать женщине пальто, когда она уходит. Но при этом нельзя не помочь ей одеться, если они вместе оказались в гардеробе.

Женщины должны понимать, что вежливость мужчин на работе носит несколько иной характер, не такой полный, как обычно. Женщинам не следует злоупотреблять своим преимуществом в рабочих условиях, особенно хочется предостеречь их от слез при разрешении служебных разногласий.

Представители обоего пола медленно меняют общепринятые нормы поведения в обществе на новый кодекс законов чисто делового этикета.

Деловой этикет не дает преимуществ даме, будь она руководителем, секретарем или, скажем, переводчиком. “Президент фирмы”, “генеральный директор”, “секретарь” и т. д. — слова мужского рода. Исполняя эти должности о “женских” привилегиях нужно забыть. Даже в сочетании “бизнес-леди” главное — “бизнес”, а “леди” вторичное. Поэтому, к слову, на деловых встречах дамам руку не целуют — при приветствии и прощании обмениваются рукопожатием. Единственное исключение: если среди гостей есть женщина, то кофе или чай сначала подают ей, а затем — ее начальнику и всем остальным.

Однако декларируемое равноправие существует скорее в теории, нежели в реальной жизни. Так, на практике и сейчас среди менеджеров высших уровней женщин относительно мало, поскольку мужчины и женщины пока не научились, работая бок о бок в высших эшелонах руководства, чувствовать себя непринужденно.

Отрицать связанные с полом различия в нормах поведения — это значит создавать очень неудобную для работников атмосферу общения и тем самым наносить ущерб основной задаче — выполнению работы. Правила этикета способствуют работе только в том случае, когда они толкуются всеми одинаково и применяются последовательно.

### **Когда у мужчины начальник — женщина**

Это относительно новая ситуация, требует от мужчин усвоить полностью новый кодекс правил и подходов в отношениях с женщинами-начальниками. Мери Де-Фриз, специалист по организации работы офисов, предлагает ряд важнейших принципов для мужчин, работающих под началом женщин, если они хотят исключить или свести к минимуму возможные конфликты и неловкие ситуации:

- предлагая помощь, никогда не касайтесь разницы между полами, вроде: “Поскольку Вы дама, а дамам нужна мужская поддержка, я всегда к Вашим услугам”;
- дайте начальнице показать вам, будет ли характер ваших отношений чисто официальным или нет;
- не интерпретируйте ее дружелюбие как флирт или заигрывание;
- пусть начальница сама установит время и место для исполнения служебных обязанностей;
- обращайтесь с ней так же почтительно, как делали бы это в отношении начальника-мужчины.

### **Когда у женщины начальник — женщина**

Как ни странно на первый взгляд, в этой ситуации могут возникать свои осложнения, поскольку между двумя жен-

щинами, занимающими неравное положение, могут совсем некстати сложиться неофициальные отношения как раз на почве того, что они существа одного пола. Секретарь может находить удовольствие в непрерывной болтовне с начальницей или в том, чтобы пересказывать ей все свои секреты, на что она никогда бы не отважилась с начальником-мужчиной. На работе никогда не надо ни с кем делиться подробностями своей или чьей-либо личной жизни, особенно с начальством и подчиненными. Не позволяйте, чтобы пол вашего шефа или сотрудника заставлял вас отступать от того, что диктует этикет. Так или иначе, но подобного рода откровенности всегда будут преследовать вас, препятствуя успехам или заставляя вас чувствовать себя неудобно в присутствии того, кому вы поверяли свои тайны.

Лучший способ избежать такой ситуации — общаться с каждым сотрудником строго в рамках этикета и с учетом его служебного положения. Обратите внимание на те правила хорошего тона, что предписывают определенный стиль обращения подчиненного к начальнику или двух служащих одного ранга друг к другу, а не на то, как мужчине следует обходиться с женщиной и т. п.

## **Дружба между сотрудниками на работе**

Менеджеру дружить с подчиненными надо за порогом офиса. На работе такие отношения только вредят делу. Деловые взаимоотношения должны быть уважительными и равными, но обязательно требовательными, так как бывают ситуации, когда руководителю необходимо потребовать выполнения того или иного задания<sup>21</sup>.

Офисный этикет в этом случае позволяет отделять личное от профессионального, делая недопустимым на работе поведение или высказывания, возможные в кругу друзей.

---

<sup>21</sup> Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента: Учебник. М., 2003. С. 209.

Хорошо, если дружеские отношения развиваются у сослуживцев, но только до тех пор, пока эти отношения не станут сказываться на их суждениях и оценках ситуации или качестве повседневной работы. Если дружеское расположение к человеку мешает вам высказаться критически в его адрес или реально оценить его работу, то это уже плохо. Или, рекомендуя фирме своего друга, вы рискуете своей репутацией, если он окажется плохим работником.

Дружба может послужить на благо и во вред компании. Например, ведущий сотрудник фирмы переходит из филиала на работу в головной офис. На освобождающееся место он рекомендует своего старого друга, с которым они когда-то работали вместе. Фирма воспользовалась его рекомендацией и была благодарна за помощь в поисках подходящей кандидатуры.

Может быть и иной вариант развития событий: вы рекомендуете фирме своего друга, его берут на работу, а он не справляется с обязанностями. Такой поворот дела непременно отразится и на вас. В лучшем случае к вам просто не обратятся в другой раз за рекомендацией. Не забывайте и известной пословицы: “Скажи мне, кто твой друг, и я скажу, кто ты”. Чтобы иметь хорошую репутацию, выбирайте себе в друзья людей уважаемых, особенно если собираетесь рекомендовать их своей фирме или если заводите знакомства на службе.

В деловом мире существуют четкие правила взаимоотношений между друзьями:

1. Вы должны заводить себе друзей среди лиц своего круга, иначе рискуете прослыть приспособленцем. Писатель должен дружить с писателями, менеджеры кадровых служб — с себе подобными. Многие стремятся подружиться с людьми более могущественными, считая, что это принесет им выгоду. Однако последние считают, что им надоедают, перед ними заискивают.

2. Дружба должна опираться на взаимный интерес и равенство. Именно здесь коренится причина того, что дружба



нередко кончается, когда расходятся пути друзей: один идет на повышение, а другой нет, один меняет род деятельности, а другой нет, так что у них теперь не так много точек соприкосновения, как раньше.

Новый социальный статус первого приносит элементы другого образа жизни, что меняет круг общения. Таким образом, происходит естественный отбор. Это более правильный, в том числе и для сохранения отношений, процесс, чем искусственное перетягивание друзей в свою среду. Например, на новое место работы, что пока еще принято в российском бизнесе и особенно в политике.

Словом, беспроигрышной тактикой будут дружелюбные отношения с теми, на кого вы работаете, а близкую дружбу при этом следует водить с теми, кто работает с вами бок о бок или вообще не связан с вами по работе.

Дружеские связи внутри собственной фирмы или отрасли скорее будут способствовать вашему продвижению, а не препятствовать ему.

Однако не забывайте о возможной опасности: что будет, если дружба прекратится? Если вам покажется, что ваш друг пытается вас использовать? Или вы вдруг узнаете такие подробности о вашем друге, которые несовместимы с работой в этой области?

В некоторых коллективах принято отмечать **дни рождения сотрудников**. В такой традиции нет ничего плохого. Но надо иметь в виду, что чем меньший размах будет носить торжество, тем лучше. Поздравления принято принимать стоя. Виновник торжества в ответ на поздравления может предложить скромное угощение. Угощать в рабочей обстановке слишком широко — неприлично и неуместно, потому что от следующего “новорожденного” будут ожидать такого же приема. Если именинник получил в подарок конфеты и другие сладости, то ими принято угощать своих гостей. Коробку можно унести домой только в том случае, если именинник предусмотрительно принес конфеты из дома.

## Служебный роман

Роман на работе — это событие, затрагивающее каждого, кто трудится в отделе, независимо от пола.

Роман на работе может стать для женщины концом ее успехов, а то и оставить ее без места. Когда речь заходит об отношениях между мужчиной и женщиной на работе, до сих пор продолжает действовать древнее правило поведения: не заводите романов с начальством. И старайтесь не заводить их ни с кем из вашего отдела или фирмы, пока один из вас не будет готов сменить место работы, и уж тем более остерегайтесь подобных отношений, если они могут скомпрометировать человека, который состоит в браке.

Некоторые компании в США придерживаются обычая не нанимать на работу обоих супругов. Если сослуживцы начинают встречаться, поселяются вместе или женятся, одного из этой пары просят уйти.

В других компаниях более снисходительно смотрят на любовные истории среди своих сотрудников, особенно когда те не связаны узами брака. Там понимают, что после окончания института именно место работы является той средой, в которой холостяки всех возрастов имеют наибольший шанс повстречать и хорошо узнать своего будущего спутника жизни. Служебные романы превращаются в проблему только тогда, когда порождают конфликт интересов. Например, у женатого заведующего исследовательским сектором одной из фирм есть любовница из другой страны, с которой он познакомился на одном симпозиуме. Чтобы повидаться с ней, он устраивал себе ненужные командировки за границу, естественно, за казенный счет.

Самое лучшее, что можно посоветовать по поводу романа на работе — это держать язык за зубами, независимо от того, нарушены вами какие-то приличия или нет. Фирма — место совершенно неподходящее для устройства своей личной жизни, и уж совсем не стоит делать ваш служебный роман предметом пересудов. Помалкивать надо не только из тех соображений, что не следует впутывать заведение, где

вы работаете, в столь личные проблемы, но и прежде всего потому, что вам совсем не стоит превращаться в объект сплетен для сослуживцев. Последнее может подорвать вашу репутацию и даже разрушить карьеру.

Тщательно продумайте ваше поведение с лицами противоположного пола. Специалисты советуют избегать любых прикосновений к особам другого пола, которые можно было бы принять за сексуальные домогательства, а также не вести никаких разговоров, способных вогнать других в краску. Встречаться лучше всего на людях и в рабочее время.

Служебный роман руководителя и подчиненного имеет свои минусы: как только влечение иссякнет, будет раздражать необходимость часто видеться на работе с бывшей подругой. Придется увольнять когда-то любимую подругу или подыскивать ей новое место службы. Кроме того, служебный роман происходит как бы на сцене — он всем известен и всеми обсуждается, даже если вы об этом не догадываетесь.

И женщинам и мужчинам рекомендуется спокойно реагировать на комплименты на работе. Если вам дарят цветы, лучше всего украсить ими ваш рабочий стол (не создавайте дарителю иллюзию, что он вам дорог больше, чем просто сослуживец).

Особо хотелось бы обратить внимание работниц-женщин на причины и последствия служебного романа. В России некоторые женщины одеваются на работу так, будто главная их задача — понравиться (а не работать), и ведут себя раскованно, не задумываясь о возможных последствиях.

Если женщина стремится обогнать сотрудниц в уменьшении длины и ширины юбки, приставания мужчин ей обеспечены. Если женщине нравится облегающий силуэт и минимальное количество нижнего белья, т. е. она всеми способами стремится привлечь внимание к достоинствам своей фигуры, ей не стоит удивляться, что ее ценят не за деловые качества.

Французы говорят, что все женщины — кокетки. Оценить самостоятельно свое кокетство крайне трудно. Поэто-

му совет такой: не переигрывайте и следите за... глазами. Томный или застенчивый взгляд, которым женщина одаривает собеседника, может быть истолкован превратно. Помните, с каким выражением лица вы смотрите, например, на прохожего, объясняющего, как найти нужный вам адрес. Ваше лицо спокойно и внимательно, без какого-либо личного интереса, не правда ли? На работе это оптимально.

Помните о дистанции: не подходите близко к начальнику (коллеге) — вы на работе, а не в дискотеке, не откровенничайте, не уединяйтесь с начальником. Так, например, сотрудники (мужчины) одной из коммерческих фирм часто жаловались на то, что не знают как себя вести с секретарем генерального директора. Секретарь при общении очень близко подходила к ним, практически вплотную. Скорее всего, она просто страдала близорукостью, но не носила очки. Мужчины же чувствовали себя неловко от вторжения секретаря в их интимную зону.

Не допускайте пошлостей, обрывайте сальные шутки и анекдоты. Если беседа становится двусмысленной, спокойно объясните, что вас это не интересует, в личном плане у вас все в порядке, поблагодарите за внимание.

Итак, на работе вам необходимо олицетворять собой сдержанное достоинство. Пусть ваша женственность на работе будет проявляться в том, что на вас всегда приятно посмотреть, в вашей комнате и за столом чисто, всегда свежий воздух и цветы.

Специалисты по этике служебных отношений предостерегают также и руководителей от служебного романа. На этом пути можно потерять хорошего подчиненного и получить плохую любовницу. Кроме того, есть вероятность нарваться на стерву и получить крупные неприятности (постоянные звонки домой, шантаж и т. п.).

## **15. ПРАВИЛА ДЕЛОВОГО ЭТИКЕТА ДЛЯ ПОДЧИНЕННЫХ**

Как следует вести себя подчиненным по отношению к руководителю и друг к другу:

- дисциплина;
- неукоснительное выполнение служебных распоряжений руководителя, сделанных в рамках его компетенции;
- соблюдение требований субординации.

Как совместить последнее требование со стремлением подчиненного отстоять самостоятельное мнение по тому или иному деловому вопросу? Культурный работник, оказавшись в такой ситуации, не будет кричать, хлопать дверьми кабинета руководителя, скандалить, угрожать ему. В таких случаях подчиненный так же, как и руководитель, обязан действовать строго придерживаясь рамок трудового законодательства, правил внутреннего распорядка.

Неприятное впечатление производит человек, который начинает жаловаться на производственные, деловые просчеты руководителя, “сигнализировать” не тогда, когда эти промахи или нарушения были, а после того, как он почувствует себя лично в чем-то ущемленным. Выходит, руководитель был для него хорош, пока не задевались его личные интересы.

Некрасиво выглядит и человек, который начинает критиковать своего руководителя лишь в том случае, когда вышестоящие инстанции принимают решение снять его с занимаемой должности. А раньше? Раньше он не хотел “портить отношений”, заботился о своем личном спокойствии и благополучии. Интересы дела у него были на последнем месте. В этой связи следует обратить внимание на то, что доброжелательная, конструктивная, направленная на осуществление

интересов дела критика является неотъемлемым правом подчиненного.

Иногда вежливость, тактичность смешивают с проявлением угодничества, подхалимства. Это разные вещи. Вежливость, доброжелательность должны проявляться ко всем, в том числе и к руководителю.

## **Когда и как заканчивать рабочий день**

Как мы уже отмечали, рабочий день вам надо начинать с улыбки. В конце дня вам придется улыбаться еще приветливей и добрее, ведь это последнее впечатление, которое вы должны сегодня оставить о себе у окружающих: сослуживцев, подчиненных и руководителей, клиентов и покупателей. Вам же не хочется, чтобы они запомнили вас замотанным, выдохшимся, встрепанным или подавленным, пусть даже накапливающееся изо дня в день напряжение так велико, что вы едва справляетесь с ним, и лишь спокойно проведенный вечер и глубокий ночной сон дадут вам прийти в себя. Наоборот, вы желаете выглядеть так, будто день у вас прошел удачно и плодотворно и вы в превосходной умственной и физической форме.

В развитых странах с работы приличнее всего уходить после подчиненных, но раньше начальства. В своей группе вы должны выглядеть лидером и усердным работником, но не надо пытаться обойти в этом вышестоящих. У нас в России к этому вопросу другой подход. Чтобы показать служебное рвение, многие уходят с работы на 1–2 часа позже. Если работник уходит с работы вовремя, ему даже делают замечание по поводу того, что он стал рано уходить с работы. Первый подход нам кажется более правильным: если человек часто задерживается после работы, скорее всего, он не умеет организовать свое рабочее время. Иностранцы очень настороженно относятся к сотрудникам, остающимся после работы: “Что он там будет делать, когда его руководитель уже ушел?”

Поступив на новое место работы, надо присмотреться, какой порядок ухода домой более всего поощряется в данном учреждении, в частности на вашем уровне. Ведь вы, с одной стороны, не должны никому “наступать на пятки”, а с другой — создавать себе неприятности, утверждая новые правила.

Вопрос о том, когда уходить с работы, может вместе с тем сильно осложнить жизнь и карьеру и вам, и окружающим работникам вашего уровня.

Например, в одной из рекламных фирм США существует такой порядок: существует определенный объем работы, с которым каждый составитель текстов может справиться за неделю. От работника требуется, чтобы он выполнял эту норму — ни больше ни меньше. Предполагается также, что новый работник не станет уходить прежде других составителей (они уходят около половины шестого), причем нельзя уйти раньше, даже если ваше дневное задание уже выполнено; но и задерживаться нельзя, а то на вашем фоне будут хуже выглядеть остальные. Сидя за компьютером, можно заниматься своими делами, но газету читать нельзя (даже если из этой газеты вы могли узнать нечто полезное для вашей работы), потому что это считается праздным времяпрепровождением, а на такие вещи смотрят косо.

Уходите вовремя, чтобы ваш уход не повредил карьере. Не старайтесь улизнуть с работы как можно раньше, надеясь, что этого никто не заметит. В наши дни, чтобы преуспевать, надо быть заметным; чтобы достичь вершин, недостаточно просто честно и упорно трудиться: это вы и так обязаны делать. Используйте уход с работы как дополнительный шанс привлечь внимание.

Прощаясь после работы с сотрудниками, вы должны, так же как и в других ситуациях, продемонстрировать ваши хорошие манеры, проявив внимание к тем, кто работает рядом с вами. Для этого надо сказать несколько слов, обращенных исключительно к тому, с кем вы прощаетесь, обязательно обращаясь к нему по имени (если это один человек,

если с вами в комнате работает более 3 человек, то прощание должно быть обращено ко всем сразу).

Неплохо сказать на прощание несколько слов, выражающих ваши личные чувства, разумеется, в рамках дозволенного, например, поблагодарите подчиненного за хорошую работу. Если это вам представляется неуместным, ограничьтесь общими словами, но при этом все равно обращайтесь к человеку по имени.

## **Каким оставлять рабочее место**

Важнейшее требование служебного этикета — аккуратность: чистота рабочего места, выполнение элементарных требований санитарии и гигиены.

Уходя с работы, старайтесь, чтобы у вас в руках не было ничего, кроме портфеля. Разумеется, у женщины еще может быть дамская сумочка.

Если вам надо прихватить домой журналы, газеты, документы или иные материалы, не влезające в портфель, положите их в какую-нибудь приличную сумку, но не в полиэтиленовый пакет для покупок. Чтобы меньше носить вещей на работу и обратно, вы можете держать на работе запасную пару обуви на случай дождя или снега и запасной зонтик, косметические принадлежности, в некоторых случаях (у высшего руководства) запасной костюм и рубашку. Однако ваш кабинет не должен походить на артистическую уборную исполнителя роли “преуспевающего служащего”. Переодевание привлекает ненужное внимание к не связанным с работой сторонам вашей жизни, и необходимая грань между служебным и личным стирается.

Точно так же, если после работы (особенно в пятницу) вам предстоит отправиться в какую-то частную поездку, старайтесь по возможности не приносить чемодан в рабочее помещение. Сдайте его в камеру хранения на вокзале по дороге на работу или оставьте в машине. Помните: вы не должны производить впечатление человека, в личных пла-



нах которого рабочее место всего лишь перевалочный пункт. Лучше не вызывать у окружающих излишнего интереса к вашей персоне и желания проверить, когда вы сегодня уйдете со службы и явитесь ли вовремя в понедельник, и не будет ли это в ущерб фирме.

Уходя с работы, рабочее место оставляйте чистым. О политике чистых столов на всю страну впервые заговорил известный киногоерой следователь МУРа Глеб Жеглов: “За любую бумажку с моего стола иной уголовник полжизни отдаст”.

Поэтому во многих компаниях подчиненным рекомендуется содержать свое рабочее место в чистоте и не разбрасывать по столу важные бумаги. Чистый стол позволяет эффективнее работать, создает у клиентов приятное впечатление о фирме и снижает риск утечки конфиденциальной информации.

Так, торговая компания “Русмед” требует, чтобы сотрудники убирали свое рабочее место перед тем, как покинуть офис в конце рабочего дня. На столе можно оставить только самые необходимые вещи, а все документы должны быть убраны в ящики или аккуратно разложены по специальным поддонам, находящимся на столе.

Неряшливое рабочее место — это один из главных поглотителей рабочего времени. Беспорядок на рабочем месте приводит к беспорядку в голове. Требование чистых столов может привести к систематизации всей работы.

Нерадивых сотрудников в “Русмеди” наказывают после специальных рейдов, которые иногда в конце рабочего дня проводит кто-то из руководителей департаментов. Если во время такой проверки на чьем-то столе обнаруживаются лежащие в беспорядке бумаги, то они конфискуются. Получить их можно на следующий день у начальника, проводившего рейд, в обмен на соответствующее внушение.

В агентстве по связям с общественностью “Михайлов и партнеры” с неряшливостью сотрудников боролись другими методами. Их штрафовали на определенную сумму, если они

уходили домой, не убрав свой рабочий стол. Чтобы воздействовать на сотрудников, некоторые английские фирмы раз в месяц проводят конкурс на самый неряшливый стол.

Нововведение (политика чистых столов) не всеми встречается с энтузиазмом. Но люди рано или поздно привыкают и начинают понимать, что это плюс, что это большое благо.

Консалтинговая компания Ernst & Young предъявляет ряд требований к порядку содержания рабочего места, как только человек устраивается на работу в компанию. Сотрудники должны держать свои столы в чистоте. Клиентские файлы, другая ценная информация не должна лежать без присмотра. Эта мера направлена на то, чтобы скрыть от чужих глаз “деликатную” информацию.

Утечка информации, повторившаяся дважды, ведет к увольнению, например, из юридической компании.

За рубежом к подобным мерам прибегают во многих финансовых, исследовательских организациях, в индустрии моды, где работы дизайнеров представляют высокую ценность.

Иногда политика чистых столов может существовать просто в силу сложившейся корпоративной культуры. Чистый стол, отсутствие завалов на столе позволяют сотрудникам выглядеть более профессионально. Важно, как такая политика претворяется в жизнь. Это не должны быть экстремальные меры.

## 16. СОБРАНИЯ И СОВЕЩАНИЯ В РАБОТЕ МЕНЕДЖЕРА

Чем выше положение руководителя, тем больше времени ему приходится уделять заседаниям, переговорам, деловым встречам и другим формам межличностного общения. Время руководителей зачастую теряется попусту.

**Совещание** определяется толковым словарем как производное от глагола совещаться, т. е. сговариваться, советовать, совместно обсуждать с кем-либо что-нибудь, как “заседание, посвященное обсуждению каких-либо вопросов, действий, мер”, которое проводится обычно по оперативным вопросам. У слова “совещание” есть синонимы — пятиминутка, летучка, оперативка, планерка.

Таким образом, под совещанием понимается такой вид управленческой деятельности, когда определенное количество участников собирается в заранее оговоренном месте в обусловленное время для обсуждения и принятия решений по заранее поставленным вопросам.

Вряд ли найдется другой вид такой деятельности, при котором растрачивается столько времени столько людей одновременно, как при проведении совещаний.

Поэтому совещание должно быть подготовлено особенно тщательно с детальной проработкой всех организационно-технических мероприятий как по организации, так и по его проведению. Причины пустой траты времени и средств чаще всего заключаются просто-напросто в том, что многие совещания бывают неудовлетворительно подготовлены и организованы, неумело проведены и неудовлетворительно подытожены. Вспомните стихотворение В. Маяковского “Прозаседавшиеся”.

Рассмотрим основные принципы, позволяющие сделать совещание или собрание максимально результативным.

Подготовка к совещанию проводится в три этапа:

1. Разработка организационных вопросов.
2. Обсуждение всех вопросов, которые будут рассматриваться.
3. Проведение служебного совещания.

Цель совещания является “началом всех начал”, так как чем конкретнее сформулированы цели совещания, тем больше надежды на продуктивный результат, и наоборот, расплывчатая формулировка “обсудить состояние вопроса” ни на что определенное не нацеливает. На многих совещаниях участники никак не могут договориться, так как говорят фактически о разных вещах.

Работа по подготовке совещания начинается с принятия решения о необходимости его проведения, выносимых на него вопросах и предполагаемых участниках, времени и месте проведения.

Назначать совещание лучше на начало или конец рабочего дня, чтобы не разбивать рабочий день, ритм работы, не заставлять людей переключаться с одного вида деятельности на другой. Не стоит проводить собрания (совещания) накануне выходных дней и тем более праздников, ведь участники мероприятия не должны никуда спешить. Кроме того, нужно сразу обдумать место проведения совещания.

Помещение надо выбирать до составления приглашений, чтобы в нем точно указать место проведения заседания. Выбирая помещение, учитывают прежде всего количество участников. Обязательно должно быть предусмотрено достаточное количество запасных мест: для маленького совещания дополнительно 2–3 стула, для больших совещаний не менее 15–20 мест. Кроме того, выбирая помещение, учитывают возможность применения технических средств.

Повестка дня — это первый документ, который составляется при подготовке совещания.

При составлении повестки дня рекомендуется первыми ставить вопросы, по которым больше приглашенных. После их рассмотрения приглашенные могут уйти. Остальные вопросы располагаются по степени сложности от более сложных и трудоемких к более простым.

В повестке дня указываются вопросы, выносимые на обсуждение, фамилии, инициалы и должность лиц, докладывающих по каждому вопросу.

Список участников — это второй документ, который надо подготовить.

Приглашать на любые виды совещаний следует только тех, без кого нельзя обойтись. Это работники, которых непосредственно касаются рассматриваемые вопросы, и исполнители решений или сотрудники, располагающие специальными знаниями или имеющие опыт в решении аналогичных проблем. Количество участников совещания желательно ограничить (не более 15 человек), иначе процесс становится неуправляемым.

Весьма важным моментом при подготовке результативного совещания является приглашение. Если на совещании предполагается выработать важное решение, руководитель не должен приглашать участников через секретаря по телефону. В данном случае приглашение должно быть отправлено всем участникам в письменной форме. В приглашении указывается дата, повестка дня, выступающие, может быть указан состав приглашенных.

Это позволяет приглашенным продумать состояние проблематичной ситуации, дает возможность выработать позицию и собрать факты для обоснования своего решения, устанавливает продолжительность совещания и т. п.

Итак, имея повестку дня, список участников, зная место и время проведения совещания, приступают к оповещению участников. Оповещение участников совещания должно быть проведено заблаговременно, чтобы они смогли спланировать свой рабочий день.

Оповещение может быть проведено двумя способами: письменно (с посылкой приглашения) или устно (по телефону).

Важнейшее место в подготовке совещания занимает составление проекта решения по обсуждаемому вопросу или проектов итоговых документов. Именно для принятия этих решений и утверждения итоговых документов и собирается совещание. Наличие проектов позволяет глубже вникнуть в документы, внести правки, оперативно их обсудить. Необходимо востребовать проекты решений от сотрудников, готовящих вопрос, и организовать их оформление.

Все предполагаемые к совещанию документы должны быть собраны не менее чем за 48 часов, размножены и разосланы за 24 часа до совещания.

Готовя совещание, следует выяснить финансовые затраты, необходимые для его проведения: аренда помещения и демонстрационных средств, покупка канцелярских принадлежностей, цветов, воды, организация кофе-паузы и т. д. Размножение информационных материалов для участников совещания также может быть существенной статьёй расходов.

На подготовительном этапе определяется общий объем работ во время обслуживания совещания и в случае необходимости вносится предложение о создании рабочей группы по подготовке совещания. Необходимо тщательно продумать состав группы, кто из сотрудников какую работу должен выполнять, в какое время каждый из них будет задействован в обслуживании совещания. При организации крупных совещаний с большим количеством участников вопрос организации совещания следует закрепить приказом руководства.

В подготовительный этап входит и забота о транспортном обеспечении участников.

Заканчивается подготовительный этап подготовкой помещения для проведения совещания и его техническим оснащением.

Наилучшим местом для проведения совещания является специально оборудованное помещение с круглым столом, настенными часами, без телефона и селектора (телефон и селектор желательно иметь в соседнем помещении, чтобы можно было, не отвлекая остальных, выйти и получить справ-

ку или пригласить понадобившегося специалиста). Помещение, где проводится совещание, должно иметь хорошую вентиляцию.

Совсем не безразлично, в каком порядке сидят участники совещания. Порядок размещения, начиная с 6 участников, должен устанавливаться с помощью специальных карточек до того, как появятся участники совещания. Представители конкурирующих групп не должны сидеть напротив друг друга, иначе каждый край стола превратится в окоп, и конфликты будут возникать сами по себе. Людей, испытывающих неприязнь, рассаживают как можно дальше друг от друга.

Руководитель должен сидеть в центре. Желательно, чтобы он имел возможность смотреть в глаза наибольшему числу участников совещания.

Начинать совещание необходимо вовремя. Не стоит наказывать тех, кто пришел вовремя, заставляя их ждать опоздавших. Руководитель, который ждет на первом совещании одного участника, на втором — будет ожидать всех.

Председателю следует предельно четко сформулировать цель совещания. Начинать совещание следует с позитивного. Решаемую проблему нужно представлять интересно, образно, с воодушевлением. Открытие совещания должно длиться не более двух минут.

Участники совещания высказываются в порядке поименного вызова. Всегда должен говорить только один человек. Говорить много так же неприлично, как все время молчать. Следует нетерпимо относиться к экскурсам в прошлое и отклонениям от темы, которые допускают отдельные участники. Совещание должно последовательно, шаг за шагом приближаться к решению поставленной проблемы.

Нельзя комментировать слова выступающего на трибуне подчиненного, прерывать его в ходе выступления, грубо обрывать его на полуслове, если мнение по обсуждаемому вопросу не совпадает с мнением руководителя.

Важным моментом является документирование совещания, т. е. запись процесса обсуждения вынесенных на повест-

ку дня вопросов. В ходе совещания и после его окончания необходимо собрать тексты выступлений, не представленные заранее. Ход совещания можно стенографировать, вести фонограмму, видеозапись, протоколировать.

Наиболее оптимальным вариантом для оперативных совещаний является их протоколирование. Вести протокол должен секретарь или специально назначенное лицо. От его квалификации, умения вникнуть и разобраться в существе обсуждаемых вопросов зависит качество записи выступлений. Поэтому назначение лица, ведущего протокол, является ответственной частью подготовки заседания. Протокол ведется, как правило, кратко и сжато.

Основная часть текста протокола строится по разделам, соответствующим пунктам повестки дня. По каждому пункту могут быть такие части:

**СЛУШАЛИ**

**ВЫСТУПИЛИ**

**РЕШИЛИ (ПОСТАНОВИЛИ)**

Завершающая часть раздела по каждому пункту повестки дня — запись принятого по обсуждаемому вопросу решения. В протоколе указывается список лиц, ответственных за выполнение принятых решений, а также лиц, которые должны ознакомиться с протоколом.

Достигнутый на совещании результат должен быть сформулирован коротко и определенно.

Необходимо сразу же установить, какие шаги должны последовать за принятием решения, у кого какие обязанности, кто несет ответственность за выполнение решения, кто контролирует его выполнение.



## **17. ПРАВИЛА ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

Успех в деловой жизни напрямую зависит от умения вести переговоры. В результате успешных переговоров выигрывают все: деловые партнеры, клиенты. Цель переговоров — найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

Переговоры — совместное предприятие. Если стороны настроены на сотрудничество, есть вероятность, что они добьются обоюдного выигрыша. Важнейшим стимулом к достижению согласия является поиск точек соприкосновения. Франклин Рузвельт часто повторял: “Лучшим символом здравого смысла для меня всегда был мост”.

Переговоры проводятся для того, чтобы договориться. Они нужны, чтобы совместно с партнером обсудить проблему, которая представляет взаимный интерес, и принять совместное решение.

Коммерческие переговоры организуются по инициативе одного из участников путем личной договоренности при встрече, обмене письмами, по телефону и т. п.

Переговоры начинаются задолго до официальной даты самих переговоров как таковых. Важно подготовиться к ним заранее. Если ваши партнеры из другого города, желательно к их приезду забронировать номер в гостинице, разработать культурную программу на время, которое они проведут в вашем городе. Совсем необязательно, что они воспользуются ею, но сам факт того, что была проявлена забота и внимание настроит их на доброжелательный лад и может помочь устранить возможные конфликты еще до их появления.

Подготовка к переговорам включает два основных направления работы:

1. Решение организационных вопросов.
2. Проработка основного содержания переговоров.

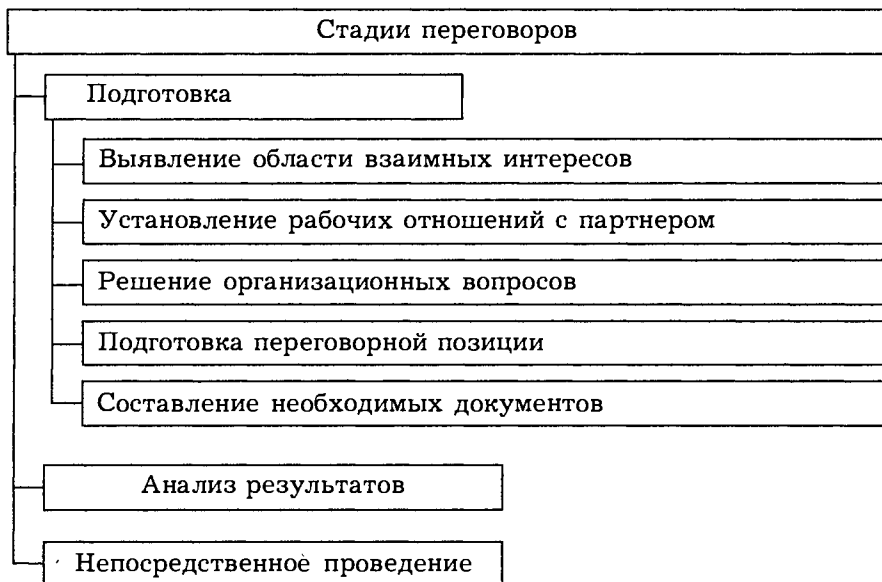


Рис. 6. Стадии переговоров

Как правило, любые переговоры ведут к подписанию договора. Договор — это прежде всего юридически проработанный документ, поэтому он должен быть не только заранее разработан, но и выверен специалистами.

При определении времени начала переговоров обычно исходят из их продолжительности — переговоры длятся 1,5–2 часа. Как правило, они назначаются на 9.30 или 10.00. Если переговоры проводятся во второй половине дня, то нужно выбрать такое время их начала, чтобы они закончились не позднее 17.00–17.30. При проведении переговоров нужно иметь в виду, что первый спад активности участников наступает примерно через 35 минут после их начала.

Особое внимание на стадии подготовки уделяется содержательной стороне дела, предполагающей проработку переговорного процесса. Такая проработка включает:

- анализ проблемы;
- формулирование общего подхода к переговорам, целей, задач и собственной позиции на них;
- определение возможных вариантов решения;
- подготовку предложений и их аргументацию;
- составление необходимых документов и материалов.

При анализе проблемы необходимо обратить особое внимание на интересы сторон. Интерес — это одно из ключевых понятий переговорного процесса. На основе интересов участников переговоров формируются общий подход к переговорам и собственная позиция на них, а также определяются возможные варианты решения.

Важно решить вопрос о полномочиях того, кто в них участвует. В зависимости от степени важности переговоров, их сложности и сроков, в них от фирмы участвует один человек или команда. В любом случае нужно помнить, что, если у вашего оппонента большая команда, полезно обеспечить баланс один к одному. При этом необходимо перед каждым участником переговоров поставить конкретную задачу.

Очень полезно, чтобы в переговорах с вашей стороны участвовали не только руководители, но и владеющие конкретной информацией и практическими знаниями технические эксперты, даже если они и не занимают крупных постов. Типичная ошибка многих отечественных предпринимателей заключается в том, что для контактов с иностранными партнерами за рубеж отправляются только руководители, привыкшие к общим решениям и общим договоренностям.

На чьем “поле” следует встречаться: в своем офисе, дома, на территории оппонента, на нейтральной территории? В “своем доме”, безусловно, и стены помогают. Если представители второй стороны соглашаются на переговоры на вашей территории, значит, они имеют больший интерес к предполагаемой сделке. Если вы боитесь утечки конфиденциальной

информации, переговоры можно проводить на “нейтральной полосе”. Вместе с тем, если ваш деловой партнер в течение подготовительной стадии все время “напрашивался” на встречи в вашем офисе, задумайтесь, с чего бы это. Может быть это фирма-однодневка, у которой просто нет офиса. Поэтому рекомендуем вам хотя бы одну встречу провести на территории делового партнера.

Кроме того, становится общепризнанной практикой обязательная проверка делового партнера силами собственной службы безопасности. Проверив историю фирмы, принимается решение о начале работы с ней.

О дне и часе переговоров стороны, как правило, договариваются заранее по телефону, факсу и т. д.

Получив согласие партнера на встречу, желательно неукоснительно соблюсти точность — прийти в назначенное время, не заставляя другую сторону ждать.

Нарушение этого правила рассматривается как неуважение к принимающему лицу, а это может повлиять на ход последующего разговора. Конечно, в больших городах не исключены всевозможные непредвиденные обстоятельства, связанные как с транспортом, так и с другими причинами, но в случае предполагаемой задержки хорошо бы найти возможность принести соответствующие извинения. Это важно еще и потому, что принимающий имеет полное право, прождав гостя положенные в этом случае четверть часа, заняться другим важным для себя делом, перепоручив переговоры своим помощникам, или вообще в этот день отказаться от встречи.

Собираясь на встречу, нужно соблюдать все требования к внешнему виду, принятые в определенной стране и обществе. Дипломаты используют для визитов специальный “визитный” костюм. Деловые люди приходят на встречу в обычном, повседневном деловом костюме, но уж никак не принято быть в джинсах и свитере. Самый “переговорный” цвет костюма — синий. Деловой человек в синем костюме вызывает к себе большее доверие.

Если партнеры приезжают в страну или в город специально для переговоров с вашей фирмой, их необходимо встретить в аэропорту и разместить в гостинице, проявить заботу об их благополучии. Это выражение почтения призвано подготовить благоприятную почву для предстоящих деловых переговоров.

Встречать приезжающих в аэропорту следует руководителю или кому-либо из его заместителей. По международному этикету, здесь важно соблюсти паритетность соответственно рангу гостей. Причем делегации из Азии и Ближнего Востока нельзя поручать встречать женщине, так как в этих странах к женщинам относятся по-другому. Секретарь (или служба протокола) должна узнать рейс и время прилета (своевременность вылета), обеспечить необходимый транспорт, заказать гостиницу.

Хозяева должны сделать все возможное, чтобы досадные мелочи не испортили впечатление гостей от первых минут на российской земле. Это касается, в частности, организации быстрого получения багажа, отправки приезжих в гостиницу. Тепло и радушие гости должны ощущать в течение всего периода пребывания. Проводы организуются не менее внимательно, чем встреча.

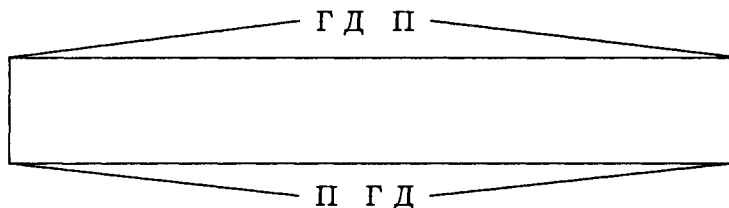
Успех деловых переговоров очень часто предопределен первым впечатлением ваших гостей об организационных способностях партнера. Не упускайте даже мелочей.

Например, размещение гостя в автомобиле. Главного гостя следует посадить на заднее сидение по диагонали от водителя. Рядом с водителем может сидеть встречающий гость сотрудник фирмы или сам хозяин.

Встречать гостей в офисе могут секретари или другие сотрудники фирмы. Они помогут гостям осмотреться, освоиться, на какое-то время займут их непринужденной беседой в комнате, где ведутся переговоры. Это может быть как специальная комната, так и кабинет руководителя. В переговорной комнате желательно иметь соответствующую для этого удобную мебель — большой стол, стулья или кресла. Пе-

ред встречей необходимо подготовить помещение, на столах не должно быть никаких лишних документов, сейфы и шкафы должны быть закрыты. На столе должны лежать блокноты, карандаши, бумага. Может стоять вода, фужеры. Не следует ставить на стол бутерброды, фрукты, конфеты, так как люди собираются не закусывать, а работать. Все это подается, если беседа длится в течение многих часов.

Хозяин может посадить главного гостя как по правую руку от себя, так и напротив себя. Второй вариант более употребителен, ведь чаще всего в переговорах принимают участие помощники и другие лица, т. е. несколько человек с обеих сторон.



Где:

ГД — глава делегации;

П — переводчик;

— — члены делегаций (по рангам).

Рис. 7. Схема рассадки на переговорах

При работе с иностранными деловыми партнерами важным моментом является **выбор языка переговоров**, что, безусловно, влияет на конкурентоспособность позиций партнеров.

На важных переговорах целесообразнее не ограничиваться услугами секретаря или полагаться на собственные знания руководителя. Предпочтительнее пригласить переводчика. В этом случае руководитель сможет сосредоточиться на деловых моментах, а не тратить дополнительные усилия на ведение переговоров на “чужом” языке. Кроме того, пригла-

шая специалиста-переводчика, фирма демонстрирует клиенту свое внимание к нему и готовность к сотрудничеству.

Здесь хотелось бы обратить внимание, что российские предприниматели, как правило, сами представляют переводчиков на переговорах с иностранными деловыми партнерами на территории России. Однако по международной этикету переговоры ведутся на языке принимающей стороны. Именно поэтому большинство воспитанных иностранных бизнесменов приезжают на переговоры со своим переводчиком.

Естественно, что даже в штате достаточно крупных фирм невозможно, да и не требуется иметь переводчика “на все случаи жизни”. Однако достаточно знать, откуда и какого переводчика лучше пригласить, чтобы быть уверенным в его компетентности.

Чтобы в процессе переговоров не было ошибки в понимании полномочий всех присутствующих, в том числе переводчика, особенно если на переговорах присутствует большое число специалистов, следует расставить на столе переговоров соответствующие таблички с указанием фамилий, имен и должности участников переговоров.

Для иллюстрации возможных казусов приведем пример. В середине 90-х гг. два представителя американской фирмы приехали на переговоры в Министерство атомной промышленности. Они, соблюдая правила международного этикета, сами договорились с переводчиком. Однако произошла путаница по поводу места встречи, и они не встретились с ним. Опаздывать на переговоры нельзя, поэтому американцы пошли без переводчика. Единственным выходом было то, что один из американцев (назовем его мистер X) сам знал русский язык в достаточном объеме. Несмотря на то что он был старшим по статусу, ему пришлось переводить переговоры своему подчиненному. Поэтому принимающая сторона решила, что тот, кто переводил, младший по должности, и в процессе переговоров прозвучала следующая фраза: “Переведите, пожалуйста, моему руководителю...” Это привело в бешенство мистера X, который по воле случая был вынуж-

ден переводить. После переговоров досталось всем: и переводчику, и секретарю, который не обеспечил их встречу.

Следует также учитывать, что многие из иностранцев хорошо владеют русским языком (во всяком случае, понимают его). Однако в ходе переговоров предпочитают не показывать это знание до поры до времени, стараясь получить дополнительную информацию из реплик отдельных членов русской делегации.

Сам переговорный процесс включает в себя:

- представление участников; первым участников представляет глава принимающей стороны;
- обмен визитными карточками;
- “разминка” — период обсуждения вопросов, не касающихся предмета переговоров.

Запрещенными темами являются: политические взгляды, партийная принадлежность, отношение к религии, размер получаемых доходов, личное здоровья, личные проблемы. Нельзя плохо отзываться о Родине, критиковать порядки в стране нахождения. Рекомендуемые темы: погода, спорт, дети, культура, искусство, отдых, история страны, увлечения. Наиболее подходящие темы для разговора с французами — спектакли, книги, выставки, туризм, достопримечательности страны и города. Особенно ценится в собеседнике знание вопросов культуры и искусства. С англичанами — разговор лучше всего начинать с чисто человеческих проблем — погода, спорт, дети. Таким образом вы покажите им, что для вас общечеловеческие ценности если не выше коммерческих интересов, то, по крайней мере, равны им. Австралийцы очень любят спорт и беседы о нем, отдых. Вы должны уметь поддержать разговор о скачках, футболе, серфинге и др. Расскажите вашим партнерам, как вы отдыхаете у себя дома.

От российского стандарта отличается и само начало деловых переговоров. Западные предприниматели гораздо больше внимания уделяют вопросам, чем докладам. Вместо вступительных речей достаточно широко применяется показ ко-



роткого (7–10 мин.) видеофильма о своей организации, компьютерная презентация. После этого идут ответы на вопросы. По-видимому, западные фирмы руководствуются правилом: лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать.

**Инициатива начала и ведения беседы** всегда принимающей стороне, это принято по сложившимся законам гостеприимства — именно хозяин следит за тем, чтобы в разговоре не было длинных пауз и перерывов, иначе наступившее молчание гостями может быть понято как намек на окончание визита.

Затем приступают к трем последовательным этапам:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов и предложений, их обоснование);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

На первом этапе процесс постепенного уяснения позиций друг друга наиболее интенсивно идет вначале, когда идет выработка общего языка с партнером. Вы должны убедиться, что под одними и теми же терминами стороны подразумевают одинаковые понятия.

Общим для западных предпринимателей является конкретный характер ведения переговоров. На опытного бизнесмена не производят впечатления хитроумные планы, многообещающие, но не вполне ясные предложения и перспективы. Главный критерий принятия решения — прибыль: возможность ее получения в наиболее короткие сроки, конвертации, вывозы. Все расчеты ведутся снизу, т. е. по месту возникновения затрат: арендная плата, плата за телефон, расходы на делопроизводство и т. д.

Если в ходе переговоров вы почувствовали создавшуюся напряженность или недопонимание, то постарайтесь найти удобный повод для восстановления согласия и снятия накала. В это время хозяину хорошо бы предложить гостям по чашке чая или кофе. Это тем более нормально, потому что во время встречи принято угощать гостей и без повода, а про-

сто для выражения им своего расположения и внимания. Эта пауза уже сама по себе способна снять возникшее напряжение и внести разрядку. У опытных предпринимателей на такой случай в запасе всегда есть особый арсенал шуток.

**Инициатива окончания** любой беседы всегда остается за гостем, но, расставаясь, обе стороны должны помнить о взятых на себя в ходе переговоров обязательствах, т. е. к какому сроку вы договорились реализовать ту или иную инициативу, отправить документы или проанализировать предложения.

Обсуждение (переговоры) заканчивайте выводами, которые не задевали бы вашего партнера; даже в ситуации неприятного решения или необходимых уступок поблагодарите партнера за участие, налаживайте “мосты” на будущее.

Важен и такой этап переговоров, как неформальные встречи. Формы этой встречи могут быть различными — совместные обеды, выезд на природу, культурные и оздоровительные мероприятия. Людей ко многому обязывает исполнение предназначаемой роли и обстановка, в которой ведутся переговоры, исключение этих факторов позволяет выяснить искренние, а не демонстрируемые намерения партнеров.

Неотъемлемой частью деловых переговоров, в том числе с иностранными партнерами, является посещение ресторанов и другие мероприятия культурной программы.

В некоторых странах, например в Японии, отсутствие приглашений на подобные мероприятия даже может служить сигналом того, что сделка, скорее всего, не состоится и что хозяева прозрачно намекают на отсутствие интереса к продолжению контактов. Если же приглашение состоялось, то обычно все расходы несет принимающая сторона или та, которая выступает инициатором сделки. Не следует злоупотреблять “бесплатными” приглашениями. Непременным правилом деловых отношений в рыночных условиях является: делить все расходы поровну. Поэтому если вы у себя на Родине не в состоянии оказать партнеру такие же знаки внимания, какие были оказаны вам, то лучше тактично отказаться от участия в предлагаемых вам мероприятиях.

Необходимое условие хорошей встречи — удачно составленная программа проведения свободного времени. Помимо обычных визитов в театры, на концерты, в цирки и рестораны, можно включать в программы такие интересные для гостей и недорогие для хозяев мероприятия, как посещения необычных выставок, старых улиц, зданий, парков, соборов, церквей и т. д. Не мешает предложить гостям и покататься на лодке, поиграть в теннис, походить на лыжах, половить рыбу и т. д. Не стоит бояться показать гостям и негативные стороны нашей жизни; причем лучше сделать это первым самим и дать необходимые пояснения, чем если гость побывает там сам и, не получив пояснений, поймет суть превратно.

После завершения переговоров следует проанализировать результаты:

- какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров;
- какие возникали трудности, как они преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- почему не удалось диагностировать особенности партнера, его личностные характеристики;
- каково было поведение партнера на переговорах, его причины;
- какие коммуникативные ошибки были допущены вами и партнером;
- какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах;
- какие уроки нужно извлечь на будущее.

## **18. ПРЕЗЕНТАЦИЯ ФИРМЫ, ПРОЕКТА, ОТЧЕТА**

В настоящее время большое внимание в развитии бизнеса уделяется презентации фирмы, проекта, поэтому менеджер должен владеть умением подготовки и проведения презентации.

Непременным атрибутом становления фирмы, ее утверждения на внутреннем и международном рынке в последние годы стала презентация. Под презентацией обычно понимают первое официальное представление заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции и ее создателей. С помощью презентации информируют и убеждают потенциальных клиентов и партнеров в необходимости приобретения конкретной продукции или услуги. Важной задачей презентации является необходимость так продемонстрировать товар и его возможности, чтобы вызвать интерес и привлечь внимание к своей фирме, а в конечном итоге, как ожидаемый результат, — заключить договор или сделку.

**Презентация** — это общественное представление чего-либо нового (книги, журнала, кинофильма, телепрограммы, организации, проекта, фирмы, лица, продукта) с определенными целями.

**Смысл презентации** — обеспечить благожелательный прием презентуемому новшеству со стороны общественности. Как правило, общественность на презентации представляет пресса и представители заинтересованных в предмете презентации групп и организаций. Именно их в первую очередь приглашают на презентацию.

Презентации бывают следующих видов:

- **презентация фирмы (акционерного общества, корпорации, общественной организации и т. п.).**

В свою очередь, презентация фирмы может проводиться:

- 1) по случаю открытия или создания фирмы;

- 2) ежегодно, например презентация, демонстрирующая новые достижения и результаты работы компании, ее новое лицо;

- 3) при выходе на новые рынки, например презентация фирмы в стране создания филиала, подразделения или представительства.

Целями презентации фирмы являются: создание имиджа фирмы среди деловых кругов, создание или воссоздание благоприятного образа фирмы, реклама имени фирмы. По сути своей такая презентация является частью рекламной компании организации.

- **презентация товара.** Цели такой презентации ясны: формирование представления о новой марке, товаре или услуге на целевом рынке, ознакомление потребителей с новыми возможностями товара, расписанием магазина и т. п., достижение предпочтения марке.

- **презентация проекта.** Цель этого вида презентации — информирование людей о каком-либо проекте, определение обратной реакции на проект, поиск заинтересованных в поддержке разработки и реализации проекта. Этот вид презентации наиболее требователен к форме подачи, содержанию и подготовке, так как предполагает убеждение аудитории в необходимости разработки или воплощения проекта.

- **презентация объема и содержания выполненных работ (отчет).** Цель — представить определенной узкой группе людей результаты работ. Такая презентация менее требовательна к выполнению определенных правил подготовки и вполне может быть спонтанной, если необходимые данные у вас под рукой и содержатся в полном порядке.

- **презентация плана будущих работ.** Такая презентация аналогична предыдущему виду презентаций, только объект здесь — будущие работы организации, подразделения или

личности. Целями ее могут являться: информирование определенного круга лиц о намеченных работах, описание намеченных работ с целью подвергнуть объект презентации критическому анализу и изменению.

Презентация товара потенциальным клиентам бывает нескольких видов:

- презентация по памяти (или по записи);
- презентация по плану (или по формуле);
- презентация с удовлетворением потребностей;
- презентация с решением проблем (изучение-предложение).

**Презентация по памяти.** В зарубежных компаниях некоторые менеджеры требуют, чтобы их торговые агенты запомнили заранее подготовленный текст и следовали ему во время презентации. Такой способ наиболее эффективен в тех случаях, когда один и тот же продукт продается неоднократно небольшому кругу потенциальных покупателей.

Презентация по памяти основана на методе “стимул — реакция”. В ходе такой презентации 80–90% времени говорит торговый агент, а потенциальный клиент лишь иногда задает вопросы. Основной акцент при такой коммуникации — обсуждение предлагаемой продукции и ее полезных свойств, далее клиента просят сделать заказ на покупку.

Презентация по памяти чаще всего проводится при продаже предметов широкого потребления на дому у покупателя или по телефону.

Недостатки этого вида презентации:

1. Предусматривает весьма незначительное участие потенциального покупателя.
2. Иногда выглядит как оказание давления на потенциального покупателя.
3. Личность самого покупателя в расчет не принимается, а тем более его интересы и пожелания.

Преимуществом такой презентации является то, что ее может проводить даже самый неопытный торговый агент.

**Презентация по плану (по формуле)** используется в тех случаях, когда требуется более личный и более избира-

тельный подход. В ходе ее проведения клиенту представляется тщательно подготовленная, наглядная информация о предлагаемом товаре или услуге.

Торговый агент, который располагает некоторыми сведениями о покупателе, следует общей линии поведения, в рамках которой и проводит соответствующую презентацию. Заранее подготовленный сценарий он часто запоминает и вставляет в контекст беседы с покупателем. Управляя ходом беседы, особенно в начале, торговый агент проводит клиента через все стадии рекламного воздействия: внимания — интереса — желания — убеждения — действия.

**Презентация с удовлетворением потребностей** является сравнительно гибкой, предусматривающей непременно взаимодействие с покупателем и в то же время требующей определенного напряжения творческих сил и способностей торгового агента. Она часто начинается с вопросов клиенту: “Какие потребности или проблемы Вашей компании я мог бы помочь Вам решить?”

При такой презентации сначала выявляются потребности потенциального клиента, потом определяются товары, услуги, которые помогут удовлетворить эти потребности или решить выявленные проблемы.

Затем торговый агент берет инициативу в свои руки и демонстрирует, как предлагаемый им продукт или товар способен удовлетворить потребности потенциального заказчика.

Поскольку такая презентация носит более личный характер, она более трудна по проведению: от торгового агента требуется не задавать много вопросов, но в то же время постоянно контролировать ситуацию взаимодействия.

**Презентация с решением проблемы (изучение-предложение)** проводится чаще всего при продаже приборов, систем или очень сложных промышленных изделий. Специалисту, ведущему презентацию, прежде всего следует внимательно изучить предмет. Затем тщательно анализируются потребности потенциального заказчика. На базе проведенного многоаспектного анализа разрабатывается подробно из-

ложенное в письменном виде предложение, которое решает выявленные проблемы.

Такой вид презентации является более гибким, ориентированным на клиента, он предусматривает анализ потребностей и хорошо спланированную презентацию, структура которой предполагает:

1. Предложение потенциальному покупателю проведение анализа.

2. Осуществление анализа.

3. Достижение взаимного согласия с заказчиком относительно его потребностей и проблем.

4. Подготовка предложения по решению проблем и удовлетворению потребностей потенциального покупателя.

Наиболее крупным событием является презентация фирмы. Воздействие презентации, как и первого впечатления, обычно бывает глубоким. Ее успешное проведение во многом определяет успех дальнейших переговоров с партнерами.

Для проведения эффективной презентации следует хорошо подготовиться. В процессе подготовки нужно:

- определить цели;
- проанализировать аудиторию;
- разработать план для презентации своих точек зрения.



Рис. 8. Этапы подготовки презентации

Как правило, презентации проводятся с целью:

- привлечения новых клиентов;
- формирования имиджа в деловой среде;
- привлечения новых партнеров — поставщиков, потребителей, инвесторов;



- рекрутирования новых сотрудников;
- улучшения отношений с местной общественностью и/или администрацией;
- информирования или анализа. Чаще всего такая речь представляет собой собрание определенной группы людей с целью прослушивания документа. Например, мониторинг состояния финансов компании;
- убеждения или приглашения к сотрудничеству (например, принять участие в различного рода актах или в сотрудничестве по совместному решению проблемы).

Зачастую речи и презентации преследует несколько из перечисленных целей одновременно.

Аудитория — это еще один базовый элемент презентации, и так как именно для аудитории речь и произносится, анализу аудитории необходимо уделить особое внимание. Состав аудитории оценивается по социальному статусу, возрасту, полу, профессиональному профилю, этническому и гражданскому составу. Чем шире аудитория, тем проще и доступнее должна быть речь.

Для начала нужно определить размер аудитории. Маленькие группы наиболее удобны для бурного обсуждения и убеждения. Но когда в группе больше 12 человек, нормальное обсуждение становится невозможным. Так же оратору следует выяснить, есть ли у публики какие-либо политические, религиозные и профессиональные комплексы или предубеждения. Будет ли аудитория в основной своей массе дружелюбна, безразлична или противна вашей точке зрения. Какой способ преподнесения информации будет наиболее эффективным, выгодным и произведет наибольшее впечатление на присутствующих и т. д.

По словам специалистов по связям с общественностью, компании нередко преувеличивают весомость события, о котором они собираются сообщать, и норовят созвать представителей СМИ по любому поводу, а то и вовсе без него. Важно трезво оценить значимость повода и принять решение: а стоит ли вообще что-то устраивать и сколько и каких гостей приглашать.

Причем при проведении мероприятия не стоит собирать вместе представителей СМИ и партнеров компании. Хотя при этом и экономятся средства, эффективность акции значительно снижается. Информация для партнеров не всегда нужна журналистам и может быть неадекватно ими воспринята.

Презентацию лучше проводить после обеда — в 15–16 часов. Длительность — 1,5–2 часа. После окончания рекомендуется организовать коктейль или фуршет продолжительностью 1–2 часа. Приглашенным обычно рассылаются специальные приглашения с информацией, позволяющей гостю оценить целесообразность своего присутствия. В приглашении следует указать место, время (от и до) проведения презентации, программу, состав участников и гостей, а также ориентиры и способы достижения места проведения (станции метро, маршруты транспорта). Лучше, чтобы приглашения были именными, хотя на это и уйдет дополнительное время.

**При выборе места** проведения мероприятия стоит отталкиваться от самого события. Если компания переезжает в новый офис, то лучше презентацию провести непосредственно в нем: неразумно представлять новый офис в гостинице. Это же относится к открытию новых магазинов.

Если тема мероприятия посвящена событиям внутри компании, лучше ее провести в конференц-зале фирмы, а помпезное помещение подойдет лишь для действительно достойного повода. Например, заключения миллионного контракта.

Пик активности компаний приходится на вторник и четверг, наиболее непопулярные дни — понедельник и пятница. Если же мероприятие рассчитано на партнеров компании и задача в том, чтобы им это понравилось, то вечер пятницы — идеальный вариант.

Персонал компании выступает в роли хозяев. На груди у работников должны быть бейджи с указанием фамилии, имени, отчества и должности. Во время презентаций нагрудные карточки незаменимы. Они помогают гостям сразу выделить хозяев и обратиться к ним в случае необходимости. Подобные карточки помогают общению, так как в этом случае со-

беседникам не надо усиленно вспоминать имена и отчества друг друга.

Обычно открывает презентацию и ведет ее один из руководителей. Выбору ведущего придается особое значение. Это должен быть обаятельный, умный, знающий проблему, энергичный, не злоупотребляющий юмором профессионал. Первое впечатление о фирме и ее товарах создается благодаря внешнему виду ведущего. Осанка, позы, жестикуляция, общий эстетический облик ведущего презентацию имеют иногда решающее значение для успешного бизнеса.

Ведущий должен суметь произвести впечатление на партнеров и клиентов, на участников презентации. Более всего влияет на первое впечатление речь ведущего. Вербальное содержание его речи должно быть грамотным, с правильными ударениями. Факты, используемые в презентации, должны быть организованы в определенной логической последовательности.

Важно и то, как говорит ведущий. Во-первых, нельзя говорить слишком быстро, необходимо произносить приблизительно 120–150 слов в минуту. Поэтому надо стараться говорить медленно. Так как на презентации ведущий будет испытывать стресс, а стресс имеет тенденцию ускорять темп речи до 250–300 слов в минуту, — необходимо специально замедлять свою речь.

Также следует избегать монотонности (особенно это свойственно авторам тех или иных технических изобретений).

Во время презентации ведущему следует избегать слов-паразитов (значит, так сказать, короче, э-э-э, м-м-м и др.). Для тех, у кого есть этот дефект речи, можно порекомендовать следующее упражнение: во время отработки будущей речи каждый раз, как только вы произнесете “э-э”, “так сказать” и т. п., вы должны остановиться и сказать: “Тьфу”. После 3–4 раз такого самоунижения вы начнете следить за своей речью.

### **Планирование речи на презентации**

Первый шаг — это определение главной идеи, вокруг которой и будет строиться презентация. Сама речь состоит из

вступления, основной части, заключения и периода задавания и ответов на вопросы.

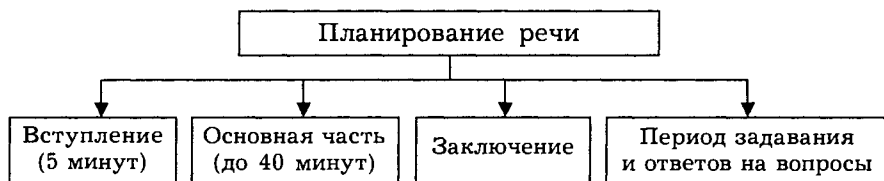


Рис. 9. Этапы презентационной речи

Во вступлении необходимо определить настроение аудитории и привлечь интерес публики. Это можно сделать, например, с помощью юмора. Юмор помогает расслабиться, хорошо настроить аудиторию. Иногда стоит привести интересные статистические данные. Люди любят подробности. Если вы предоставите интересную статистику, это поможет разбудить публику. Как только вы завладели вниманием аудитории, можно приступить к основной части.

Основная часть должна содержать не более 3–4 основных мыслей, иначе аудитория плохо воспримет всю презентацию. Лучше использовать простой язык, приводить примеры, для того чтобы зрители лучше поняли и запомнили.

Заключение должно заканчивать презентацию. Вам следует покинуть аудиторию с удовлетворенным чувством, с чувством завершения, законченности. Если цель презентации — убедить кого-либо, закончить ее лучше повтором основных аргументов. Если цель — мотивировка, — девизом. Закончить лучше на позитивной ноте.

Не следует забывать, что краткость — сестра таланта. Затянутость презентации опасна тем, что в этом случае она превращается из информационного повода в нудную лекцию.

Специалисты советуют проводить презентацию в динамичной сжатой форме: на приветственное слово лучше ответить не более 5 минут, на основную часть — около 40.

Нельзя упускать такой этап презентации, как период задавания и ответов на вопросы. При подготовке к данной час-

ти выступления необходимо попытаться предугадать возможные вопросы, попытаться дать на них ответы, чтобы вопрос не застал вас врасплох и поверг в длительное обдумывание. Этот период очень важен и позволяет понять, как аудитория восприняла вашу идею.

Универсальные правила написания текстов для презентации:

1. Простота предложений. “Не более одной идеи и не более одного образа в данном предложении”, — по Бабелю.

Короткие предложения обеспечивают изящество и скорость изложения. Они помогают достичь ясности. Так, предложения длиной 8 слов и менее читаются очень легко. А предложения из 29 слов и более очень трудны для чтения.

2. Простые слова. Рекомендуются использовать повседневный язык своей аудитории. Поэтому чем меньше больших, длинных слов, тем лучше. Длинных слов должно быть не более чем одно из десяти.

3. Убедительность. Позиция автора должна быть подкреплена фактами, цифрами, документами настолько, чтобы убедить читателя (слушателя) в точном отражении событий.

4. Естественность стиля. Так, в журналистике используют формулу “перевернутой пирамиды”. Эта формула означает, что все важные материалы новостей должны быть изложены в самом начале текста — в 1–2 первых фразах или абзацах. Внимание читателя следует захватить с первой фразы.

Для достижения цели презентации рекомендуется использовать наглядные методы и материалы. Они помогают как выступающему, так и публике запомнить основные пункты выступления. Существуют два основных типа наглядных пособий:

1. Текстовые (раздаточный материал). Помогают слушателю следить за ходом развертывания аргументов. Используют зрительную память аудитории, помогая при этом в запоминании.

2. Графические. Иллюстрируют главные пункты выступления, создают образы, которые влияют морально и остав-

ляют более глубокое и основательное впечатление от презентации. Помогают в запоминании (графики, схемы, рисунки).

Как известно, информация гораздо лучше усваивается, если воспринимать ее сразу несколькими органами чувств. По данным научных исследований, человек запоминает:

- около 20% услышанного;
- около 30% увиденного;
- более 50% того, что видит и слышит одновременно.

Поэтому так важно во время выступления перед аудиторией пользоваться визуальными и звуковыми средствами. Особую роль играют визуальные технические средства, делающие презентацию более привлекательной, красноречивой, убедительной и достоверной. Это могут быть таблицы, диапозитивы, фильмы. Визуализация предложений имеет тем большее значение в ситуациях, когда аудитория обширна и возможность непосредственных контактов уменьшается.

Современные программы и технические средства позволяют создавать красочные электронные презентации, включающие различные визуальные и звуковые эффекты. Одной из популярных программ для создания и демонстрации электронных презентаций является программа Microsoft PowerPoint, входящая в пакет Microsoft Office.

Электронная презентация состоит из слайдов, которые в заданной последовательности демонстрируются на экране. Каждый слайд может содержать текст, рисунки, диаграммы. PowerPoint позволяет также подготовить презентацию для показа с компьютера или с прозрачных пленок и распечатать ее для раздачи слушателям.

Раздаточный материал, или “информационный пакет”, должен содержать материалы о представляемой компании. Он составляется с учетом цели. Если компания ищет инвесторов, то там должно быть больше финансовых данных: оборот, инвестиции, число работников, даже благотворительная деятельность. Если фирма ищет клиентов, то надо давать больше технической информации о продукте.

Презентация — самостоятельная акция, которая может сочетаться с деловым приемом.

Как уже отмечалось, особое внимание следует уделить разработке сценария (программы) презентации. Обычно открывает и ведет программу должностное лицо фирмы, представляющее ее собственной персоной. Это может быть руководитель службы по связям с общественностью или службы маркетинга. Возможный сценарий может строиться по следующей схеме:



Рис. 10. Сценарий презентации

1. Ведущий представляет руководителей фирмы присутствующим, и наоборот, — присутствующих отдельных наиболее интересных лиц всем остальным.

2. Показывается видеофильм длительностью 7–12 минут с сюжетами, отражающими инновационность, общественную значимость, актуальность, оригинальность, творческую (технологическую, научную, художественную) новизну объекта презентации.

3. Ведущий предоставляет возможность представителям фирмы сделать краткие сообщения (по 2–5 минут) по вопросам, потенциально интересным для присутствующих.

4. Показывается (желательно в действии) продукция фирмы, — если не в реальном воплощении, то в макете, на диапозитивах (пленках, слайдах) с помощью проектора, а также другой демонстрационный материал.

Демонстрация товаров на презентации является весьма убедительным средством рекламы. Особенно это относится к демонстрации машин, оборудования, приборов, которая по-

звоняет убедить возможного покупателя в достоинствах конструкции, высокой производительности и качестве выпускаемой продукции. Очень важно вовлечь потенциального клиента в совместные действия. Это может быть предложение об испытаниях приборов, примерка одежды, передача материалов на экспертизу прочности и т. д. Когда клиент имеет возможность лично ознакомиться с товаром, потрогать его руками, у него подсознательно растет доверие к товару и фирме в целом. Когда можно непосредственно ощутить мягкость меха, удобство куртки, прочность ткани или легкость работы с компьютерным редактором текста, сигналы, закрепляющие впечатление, поступают со всех сторон.

5. Представители компании-хозяйки **отвечают на вопросы** присутствующих.

6. Слово представляется **гостям** для выступления с замечаниями, комментариями, пожеланиями и поздравлениями.

7. Приглашенным **вручаются сувениры**, рекламные подарки. Обычно для этого используются недорогие предметы: записные книжки, календари, авторучки, пепельницы, зажигалки, значки. На эти предметы наносится название, эмблема фирмы, а иногда ее адрес и характер деятельности.

Преподнесение приглашенным сувениров уместно, если мероприятие посвящено, например, юбилею компании.

8. Чаще всего наиболее нужная информация получается именно во время неофициального общения. Поэтому коктейль (банкет, фуршет), а также развлекательная, менее формальная часть являются неотъемлемой частью презентации. Эта часть мероприятия дает приглашенным возможность установления контактов с представителями компании-хозяйки и друг с другом, неформального обмена информацией. Установление таких контактов для многих участников может быть одной из основных целей посещения презентации. Это следует использовать и организаторам: пригласив интересные персоны, можно рассчитывать на приход ряда других нужных компании людей.

Наиболее широкие возможности для контактов обеспечивает проведение приема “стоя”, когда участники могут сво-



бодно перемещаться и общаться друг с другом. Прием с рассадкой ограничивает контакты участника соседом слева и соседом справа на длительный период, что препятствует широкому и свободному общению участников.

Хозяева должны радушно встречать прибывающих гостей, представлять их руководителям компании, другим гостям.

**Стоимость мероприятия** зависит от многих факторов. Минимальны затраты, если презентация проходит в офисе фирмы. Проведение рядовой пресс-конференции или презентации вне офиса с фуршетом (состоящим из холодных, горячих блюд и спиртных напитков) обходится в среднем в 40–50 долларов на одного участника. На помпезное мероприятие может уйти 100–150 долларов и выше на человека.

Итак, следует подчеркнуть, что презентация является наиболее эффективным, а зачастую и единственно возможным способом убедить людей в чем бы то ни было. Знания теории презентации, а особенно навыки ее проведения обязательно пригодятся в карьере менеджера или финансиста. Презентация является средством для получения целевых кредитов, различного рода инвестиций, привлечения трудовых ресурсов. Для предпринимателей это — реклама имени фирмы или представление ее нового товара. Для служащего организации опыт в проведении презентаций позволяет ему эффективно доводить свои идеи до руководства и, следовательно, быстрее продвигаться по служебной лестнице.

## **19. ДЕЛОВЫЕ ПРИЕМЫ КАК ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Сегодня, как никогда раньше, деловые отношения развиваются и укрепляются в процессе общения. Общение происходит не только во время переговоров, бесед, но и на приемах, за едой.

Менеджеру по роду своей работы порой приходится организовывать или участвовать в деловых приемах, поэтому следует знать основные правила их подготовки и проведения, а также поведения во время приема.

Исторически сложилось так, что приемы играют важную роль в развитии деловых контактов. Необходимо подчеркнуть, что основным содержанием приемов является не употребление пищи и дегустация напитков. Приемы носят деловой характер, они проводятся с целью углубления и расширения контактов, получения нужной информации в неофициальной обстановке. Цель любого приема — способствовать заключению взаимовыгодных договоров.

В беседах на приемах происходит взаимный обмен мнениями и информацией, и полезность этого обмена зависит от опыта и дипломатического умения каждого из собеседников. На приеме приходится встречаться и беседовать со многими людьми, представляющими различные круги общества. И это является продолжением служебной деятельности. Когда разговоры о делах идут у вас вперемежку с салатом или с закусками, помните: дело — прежде всего.

Приемы устраиваются по случаю национальных праздников, годовщин событий, в честь находящейся в стране иностранной делегации, а также в порядке повседневной работы

(проведение ярмарок, выставок, презентаций, конференций, симпозиумов, завершение переговоров, подписание соглашений и договоров).

В приемах, связанных с работой, очень много значит состав приглашенных, особенно если встреча происходит по вашей инициативе, поскольку по счету платит, как правило, инициатор мероприятия.

Постарайтесь выбирать рестораны в качестве места проведения приема так, чтобы они соответствовали тому положению, которое занимают приглашенные вами люди в деловом мире. Так, в крупных городах достаточно приличным и спокойным местом для завтрака может послужить обеденный зал хорошей гостиницы.

Таблица 1

### Виды деловых приемов

Вид приема	Время проведения	С рассадкой или без нее
Бокал вина	дневной: 12–13 часов (один час)	Без рассадки
Завтрак	дневной: начало от 12.30 до 13.30 (1–1,5 часа)	С рассадкой за столом
Чай-кофе	с 17.00	С рассадкой за столиками
Коктейль	вечерний (начало – 17.00 или 18.00)	Без рассадки, обслуживание официантами
А ля фуршет	вечерний (17.00–19.00 или 18.00–20.00)	Без рассадки
Обед	вечерний (начало – 19–21 час.)	С рассадкой
Обед-буфет	вечерний (начало – 19–21 час.)	С рассадкой за столиками
Ужин	вечерний (начало – 21 час и позднее)	С рассадкой

Согласно международной практике, наиболее почетным по своему характеру видом приемов является **обед**.

### Правила поведения на деловых приемах

На деловых приемах ваше поведение за столом многое говорит о вас и о том, как вы ведете бизнес. Оно показыва-

ет, как тщательно вы относитесь к деталям, которые должны быть неотъемлемой частью жизни любого служащего, желающего достичь конкурентоспособного уровня и сохранить его.

Условности, которые вы должны соблюдать во время приема, зависят от того, что это за прием и какова ваша роль в нем.

Так, например, существует ряд правил делового обеда.

1. Встречаясь с кем-то в ресторане, подождите в фойе, если только вас не попросили этого не делать.

2. Если вы первым сели за стол, подождите других и не заказывайте напиток.

3. Прежде чем сделать заказ, осторожно выясните у пригласившего вас человека, какую сумму он рассчитывает потратить, спросив у него: “Что вы порекомендуете?”

4. Заказывайте только основную пищу (салат, главное блюдо и напиток). Если пригласивший вас человек предлагает аперитив или десерт — закажите.

5. Салфетку следует положить на колени после того, как все рассядутся за столом. Она может быть сложена пополам. В конце еды салфетку следует положить на стол справа от столового прибора.

6. Прежде чем насладиться едой, следует подождать, пока не будут обслужены все сидящие за столом.

7. Общие блюда вначале предлагайте другим и только затем кладите еду себе. Прежде чем обслужить себя, предложите еду, находящуюся ближе всего к вам, соседу слева.

8. Передавайте еду вправо, против часовой стрелки. Такой порядок соответствует правилам размещения за столом, где гость сидит справа от вас.

9. Кушайте в том же темпе, что и человек, с которым вы обедаете.

10. Твердая пища должна находиться слева от вас, жидкая — справа.

11. Приборами пользуются в соответствии с их расположением, начиная с крайних и кончая теми, что находятся рядом с тарелкой. Если вы время от времени перестаете

пользоваться прибором, то кладите его только на край тарелки, но никак не на скатерть.

12. Если в салате оливки с косточкой, как следует поступать? Для подобных случаев запомните правило: то, что попадает в рот с помощью столовых принадлежностей, с их же помощью и удаляется изо рта. Вынутая с помощью вилки или ложки косточка кладется на край тарелки.

13. Чтобы дать официанту знать, что вы делаете перерыв, просто положите нож ручкой вправо, острием к себе, вилку — ручкой влево и зубцами вверх.

14. Если вам необходимо выйти из-за стола на короткое время, то делайте это во время смены блюд. Оказавшись в такой ситуации, положите вашу салфетку на стол слева от вашего столового прибора. Это еще один знак для официанта, что вы еще не закончили есть.

15. По окончании еды оба прибора кладут на тарелку параллельно.

В организации делового обеда есть также свои подводные камни. Весьма опасно:

1. Показать, что вы не умеете правильно вести себя за столом: это подорвет ваш престиж.

2. Наболтать собеседнику лишнего о подробностях своей личной жизни: это разрушит ваш профессиональный имидж.

3. Выпить слишком много спиртного: люди могут подумать, что у вас не все гладко по этой части.

В деловой жизни в последние годы очень распространенным стал прием типа **а ля фуршет**. Этот тип приема имеет свои особенности, которые делают его привлекательным как для организаторов, так и для приглашенных.

На фуршет возможно пригласить значительно больше гостей, чем на обед с рассадкой за столом, проводимый в том же помещении. Большинство деловых людей ценит демократичность, мобильность общения, менее официозную атмосферу, которые характеризуют правила, регламент этой формы приема. Гости, не связанные рассадкой за столом, ее иерархичностью, как на официальных торжествах, свобод-

ны в своем выборе места расположения, интересных для себя собеседников. Фуршетный прием создает его участникам прекрасные условия для установления новых знакомств, для закрепления и углубления деловых и личных отношений.

На фуршет, как на большинство приемов без рассадки за столом, не обязательно приходиться к самому началу. Нормальным считается пребывание на приеме до 1,5 часов. Первые гости собираются в течение 15–30 минут. Приход на прием в начале и уход с него в конце принято считать выражением особого уважения к хозяевам. Позднее прибытие и ранний уход (без уважительных причин) рассматриваются как желание гостя подчеркнуть натянутое отношение с организаторами приема.

Грубым нарушением этикета считается прибытие на прием сотрудников представительств, фирм и т. д. позже своего руководителя. Разъезд гостей происходит в обратном порядке: первым уезжает руководство, а за ним в порядке старшинства остальные сотрудники этих организаций.

Придя на прием типа а ля фуршет, надо прежде всего отыскать хозяина и хозяйку, поздороваться с ними. Уходить разрешается не прощаясь в любое время, в рамках указанного в приглашении порядка.

**А ля фуршет** по-французски означает “на вилке”, т. е. на столе должна быть закуска, которую можно брать только вилкой, и нет еды, которую нужно резать ножом.

**На приемах без рассадки** так же, как и на обеде, следует уметь вести себя достойно, сочетая обязательное соблюдение этикета с приятной непринужденностью.

1. Не навязывать, пользуясь ситуацией, свое общество малознакомым людям, известным деятелям, старшим по положению, иностранным гостям.

2. На подобных приемах не принято вести переговоры об условиях контракта, деньгах и т. п., по которым не удалось найти общих позиций во время официальных встреч. Так, например, в Англии нельзя обсуждать дела после работы, в том числе и на приемах.

3. Не следует обсуждать острые политические, религиозные, национальные вопросы, а также свои личные проблемы.

4. Распространенной ошибкой является стремление представителей приглашающей стороны группироваться и обсуждать свои дела, вместо того чтобы быть гостеприимными хозяевами, уделять внимание приглашенным, помогать им освоиться.

5. Хозяину приема обязательно успеть перекинуться словом с каждым из присутствующих, чтобы каждый почувствовал себя значительным лицом.

6. Беседа с конкретным собеседником не должна продолжаться более 10 минут, так как у интересующего вас собеседника могут быть свои планы на контакты в этот вечер.

7. Гости обслуживают себя сами — подходят к столам, берут себе в левую руку тарелку, на нее кладут вилку, набирают закуски и отходят, чтобы с этой же целью смогли подойти другие. Для того чтобы правая рука была свободна, разумно не переполнять свою тарелку закусками, а оставить на ней место для рюмки.

8. Если вы хотите попробовать другую закуску, нужно просто подойти опять к столу, взять чистую тарелку и вилку.

9. Использованные тарелки, бокалы либо забирают официанты, либо гости оставляют их на специально подготовленных подносах и столиках.

### **Обед-буфет (шведский стол)**

Участники буфетного обеда обслуживают себя сами: берут левой рукой салфетку, на которую ставят тарелку с предварительно положенными на нее ножом и вилкой, а затем накладывают на тарелку кушанья. Правой рукой берут бокал с вином, соком или каким-либо другим напитком. Может быть организовано обслуживание с помощью официантов.

Наполнив тарелку, гости отходят от стола и рассаживаются за маленькими столиками. Можно расположиться также на диванах, в креслах, стараясь сесть с теми людьми, с которыми необходимо поговорить.

Вина, коктейли и другие спиртные напитки выставляются на буфетных стойках и столах, их наливают официанты.

### **Требования к внешнему виду на деловых приемах**

Этикет и деловой протокол требуют, чтобы деловые люди, отправляясь на прием, строго следовали их правилам.

1. На все приемы, начинающиеся до 20.00, мужчинам можно надевать костюм любого неяркого цвета. На приемы, начинающиеся после 20.00, рекомендуется надевать костюм черного или темного цвета. Иногда в приглашении указывается форма одежды.

2. Пиджак должен быть застегнут на все пуговицы, кроме нижней, которая не застегивается никогда. Расстегнуть пиджак можно во время завтрака, ужина, обеда, т. е. сидя за столом или в кресле.

3. На все виды приемов рекомендуется надевать белую рубашку с крахмальным или мягким воротником и с галстуком любого, но не яркого или черного цвета. Последний надевается только в знак траура или, если это положено, к форменной одежде.

4. Для строгих костюмов рекомендуется надевать полуботинки или ботинки темно-коричневого или черного цвета. На приемы нельзя надевать сандалеты или сандалии, ботинки на толстой подошве, спортивную обувь. Лакированные ботинки надеваются только к смокингу.

5. Цвет мужских носков должен быть темней цвета костюма. Носки должны быть без рисунка.

6. Женщине, приглашенной на дневной прием и коктейль, рекомендуется надевать одежду строгих, скромных линий и умеренных тонов — обычной длины платье, платье-костюм или костюм, если нет других указаний в приглашении. На приемы, начинающиеся после 20.00, рекомендуется надевать вечернее платье (более нарядное и открытое).

7. Туфли у женщин должны быть выходные — из кожи, замши на любом удобном каблуке. Вечерние туфли могут быть из цветной кожи, плотных шелков, парчи и т. д. Сумочка должна быть маленькой.



Если форма одежды указывается в приглашении (“White tie” — белый галстук, что означает — фрак, “Black tie” — черный галстук, т. е. смокинг; “Evening dress” — вечерняя одежда, что также означает фрак), выполнение этого требования является обязательным. Дамы в таких случаях должны быть в вечерних туалетах. Туалеты дам должны быть изящными, но скромными. Умение сочетать элегантность с простотой ценится больше всего. Не рекомендуется приходить на приемы с большим количеством ювелирных украшений.

### **Как преодолеть страх перед общением**

Многим людям трудно чувствовать себя свободно на общественных мероприятиях. Исследования показывают, что более 40% всех взрослых людей в той или иной степени волнуются, находясь в обществе, особенно среди незнакомых людей (75% опрошенных).

Поэтому специалисты рекомендуют, прежде чем пойти на деловую встречу, составить план действий. Представьте, какие люди могут быть на этой встрече и о чем вы будете говорить с ними.

Следите за языком движений. Человек, стоящий одиноко, может разделить вашу компанию. Можно также подойти к группе из трех или более человек.

Если вы не знаете никого на встрече, проявите инициативу. Например, подойдите к группе людей, поведение которых показывает, что они готовы принять в свою компанию еще кого-то, скажите: “Я здесь никого не знаю, поэтому думаю, что мне лучше представиться. Меня зовут...”.

Сразу же установите контакт. В короткой беседе обязательно покажите, что искренне интересуетесь вопросами, которые задаете. В группе людей следует находиться не более 10 минут и затем двигаться дальше. Этого времени вам достаточно для того, чтобы провести короткую беседу и не быть назойливым.

Отходите от группы тактично, извинившись сразу после того, как закончили говорить вы, а не кто-то другой.

Если вы не входите в группу лиц, которой поручено после мероприятия привести все в порядок, то не покидайте встречу в числе последних гостей. Пусть лучше сожалеют о вашем уходе, чем о том, что вы слишком задержались.

Приходить на деловой прием следует точно в назначенное время. Если нет нагрудных бирок с именами и фамилиями (бейджей) и к вам подходит человек, имя которого “крутится” у вас в голове, вам проще заново представиться, назвав себя, и протянуть руку для рукопожатия. Если вы сделаете это, то другой человек, возможно, поступит таким же образом.

Общаться следует как с теми, кто вам знаком, так и с теми, кого вы не знаете.

Интересно, что новым явлением в найме на работу, особенно топ-менеджеров, становится “испытание ужином”. Кандидат для собеседования приглашается в ресторан. Так, директор по развитию розничной сети “Термоклуб” Максим Маркушев за ужином расспрашивает кандидата о жизни и присматривается к его поведению. Если соискатель не в меру болтлив или злоупотребляет спиртными напитками, то директор может и отказать ему в месте. Председатель совета директоров компании “Паркет Холл” А. Линер окончательное решение о найме топ-менеджера также принимает в ресторане: “Ресторан необходим для того, чтобы проверить, знает ли кандидат деловой этикет”.

## **Правила подготовки деловых приемов**

Так как менеджеру могут поручить организацию приема, например, в честь деловых партнеров, не лишним будет знание правил подготовки деловых приемов, сервировки стола и рассадки гостей.

Деловой прием — прекрасная возможность поближе познакомиться с вашими клиентами, коллегами, руководителями или подчиненными. В некоторых фирмах заведен порядок: вместо того, чтобы дарить друг другу подарки к Рожде-

ству, менеджеры подразделений и рабочих групп собираются на обед или ужин за пределами учреждения.

Для того чтобы прием прошел успешно, хозяин и гости должны уметь “работать с залом”, особенно это касается приемов без рассадки. Не следует подолгу задерживаться около одного человека или в стороне беседовать в течение всего приема с каким-нибудь знакомым лицом.

Проведению приемов предшествует тщательная подготовка, включающая:

- выбор вида приема;
- составление списка приглашенных;
- рассылка приглашений;
- составление плана рассадки за столом (на завтраке, обеде или ужине);
- составление меню;
- сервировка столов и обслуживание гостей;
- подготовка тостов и речей.

Вначале определяется общее количество приглашенных, которое зависит от вида приема, его целей, возможностей помещения и обслуживания. После этого гостям направляются приглашения.

Наиболее правильным является использование для приглашений специальных бланков, изготовленных типографским способом.

В бланках приглашений вписываются фамилии и звания приглашаемых. Имя, фамилия приглашенного пишутся от руки. Женам отдельных приглашений не посылают, в случае приглашения с супругами в приглашении обязательно указывают — “С супругой” или “Приглашение на два лица”.

Приглашения всегда пишутся от третьего лица, с употреблением выражения “имеет честь пригласить”.

В приглашении также рекомендуется указывать форму одежды. В нем указывается вид приема и обязательно помещается час и место, где состоится прием.

Получив приглашение на завтрак, обед или ужин, желательно подтвердить принятие приглашения. При приглаше-

нии на обед или завтрак какого-либо важного лица лучше всего до отправки приглашения осведомиться по телефону, подходит ли для него назначенный день.

Заблаговременная рассылка приглашений позволяет, не нарушая приличий и не вызывая обид, пригласить вместо отказавшихся других гостей. Если некоторые приглашенные откажутся в последний момент, их места за столом могут занять сотрудники своего учреждения.

На приемы типа обедов и завтраков приглашения необходимо рассылать, по крайней мере, за полторы-две, а иногда и за три недели вперед. При соблюдении этого условия будет, во-первых, больше шансов заполучить тех лиц, присутствие которых на приеме желательно, во-вторых, возможность, если кто-то откажется, заменить его другим лицом.

Чем выше официальное положение лица, организующего прием, тем раньше отправляется ответ на его приглашение. Принято отвечать через 3–5 дней после получения приглашения.

Ответ может быть дан письмом или открыткой, допускается ответить по телефону, если на приглашении есть номер контактного телефона. Проиигнорировать приглашение — верх невоспитанности.

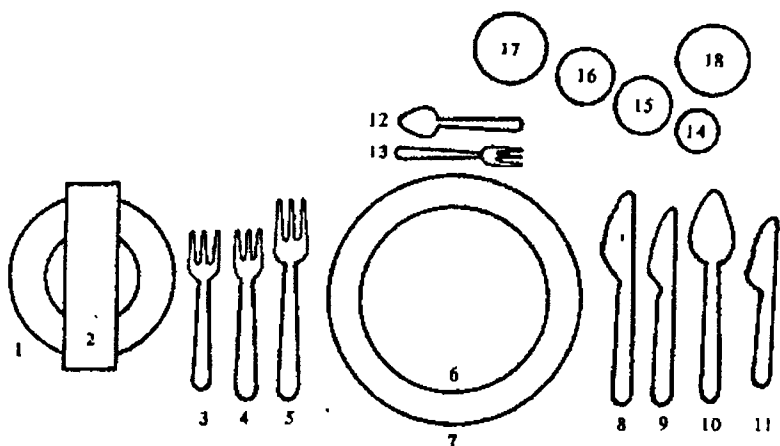
Накануне приема составляется общий список участников в порядке протокольного старшинства.

Чтобы гости без затруднений могли найти свои места за столом, в гостиной у входа в столовую выставляется или вывешивается план (карта) стола, в которой указывается место каждого гостя. Кроме того, на столе у каждого прибора обычно на самый высокий бокал или же рядом с прибором кладется **кувертная карточка** с фамилией гостя. Иногда гостю вручается карточка со схемой стола или номерами столов.

Столы на всех видах деловых приемов обязательно накрываются скатертями, используются тканые салфетки, бумажные салфетки могут подаваться одновременно с ткаными, или только бумажные, если приглашено большое количество гостей.

Частью украшения стола могут быть цветы. Не рекомендуется ставить на стол цветы с ярко выраженным запахом, а также большие и тяжелые букеты. Расставляя цветы в вазах (как правило, в центре стола или с краю, если там никто не будет сидеть), нужно помнить о том, что цветы не должны заслонять напротив сидящего или мешать беседе гостей. Поэтому высота цветов не должна превышать уровня глаз.

Пример сервировки стола см. на рис. 11.



1 — тарелочка для хлеба, 2 — салфетка, 3 — малая вилка для закусок, 4 — рыбная вилка для рыбных блюд, 5 — большая обеденная вилка для мясных блюд, 6 — закусочная тарелка, 7 — подставная тарелка, 8 — большой обеденный нож для мясных блюд, 9 — рыбный нож, 10 — столовая ложка для супа, 11 — малый нож для закусок, 12 — десертная ложка, 13 — десертная вилка, 14 — рюмка для крепких алкогольных напитков, подаваемых к закуске, 15 — рюмка для сухого белого вина, подаваемого к рыбным блюдам, 16 — рюмка для сухого красного вина, подаваемого к мясным блюдам, 17 — бокал для шампанского, подаваемого к десерту, 18 — бокал для минеральной воды.

Рис. 11. Расположение на обеденном столе столовых приборов и бокалов

**Столовые приборы.** Следует иметь в виду, что все приборы одновременно не используются. Поэтому при серви-

ровке стола следует класть не более 3 вилок и 3 ножей. Остальные ножи и вилки и другие дополнительные предметы сервировки подают в случае необходимости к соответствующим блюдам.

По числу приглашенных на стол ставят подставные тарелки, а на них закусочные. Тарелка-подставка помогает сберечь в чистоте скатерть и защищает поверхность стола, которую легко испортить горячим дном посуды. Левее тарелки-подставки ставят маленькую плоскую тарелку для хлеба. В конце обеда ее можно использовать как подставку для стаканов или чашек с компотом. На эту же тарелку складывают кожуру фруктов. Салфетки кладут на тарелки. Справа от тарелки кладут ножи в зависимости от меню в следующем порядке: большой обеденный нож, нож для рыбы, малый нож для закусок. Ножи кладут острием к тарелке.

Слева от тарелки кладут вилки зубцами вверх: ближе к тарелке — большую обеденную вилку, затем рыбную и малую вилку для закусок. За большой тарелкой лежит десертный нож ручкой вправо, вилка ручкой влево и ложка для десерта ручкой вправо.

Такое количество столовых приборов для обеда или ужина объясняется тем, что разные по вкусу кушанья приятнее есть разными вилками.

Бокалы сервируют рядом с тарелкой, ближе к середине стола, параллельно его длине или дугой, начиная слева от самого большого по размеру.

Тарелки с нарезанными ровными ломтиками хлеба ставят на столе, чтобы гости могли без труда доставать до него.

Обносить гостей блюдами с яствами следует подходя с левой стороны, все порционные блюда ставят перед гостями, подходя к ним с правой стороны. С этой же стороны наливают все напитки и убирают использованные тарелки.

Существует также большое количество правил сервировки стола на приемах без рассадки. Об этом подробнее можно прочитать в книгах по этикету.

## Рассадка за столом

Войдя в ресторан, сначала сдайте верхнюю одежду и портфель (разумеется, все материалы, которые понадобятся вам на переговорах, оставьте при себе).

Если сделан предварительный заказ, хороший тон предписывает дожидаться, пока соберутся все приглашенные и лишь тогда усаживаться за стол.

Размещение приглашенных — один из самых трудных и ответственных моментов в планировании мероприятия.

На приемах типа Завтрак, Обед или Ужин гости рассаживаются за столом в соответствии с их рангом и в порядке протокольного старшинства.

На официальных завтраках или обедах женщины рассаживаются среди мужчин в зависимости от их ранга или, если они присутствуют на приеме в качестве супруги, а не как официальное лицо, в соответствии с рангом супруга. Супруге присваивается старшинство супруга. То же касается и мужа приглашенной женщины, если занимаемое им положение (знатный титул, звание и т. д.) не дают ему право на более почетное место.

Места за столом делятся на более почетные и менее почетные. Самое почетное место — справа от хозяйки (на приеме с участием женщин) и справа от хозяина (на мужском приеме). Однако в Китае и Швеции работает другое правило. Далее идут места слева от хозяйки, слева от хозяина. По мере удаления от хозяйки и хозяина места становятся менее почетными. При рассадке за столом придерживаются следующих правил:

1. Первыми по правую и левую руку от хозяйки сажают мужчин, хозяина окружают дамы. Затем места чередуются: рядом с женщинами сажают мужчин, и наоборот.

2. Женщину не сажают с женщиной и на торцы стола, если там не сидят мужчины.

3. Мужа никогда не сажают рядом с женой. Если стол общий, между супругами сажают других гостей, если столиков

несколько, они садятся к разным столикам. Благодаря этому каждый может свободнее беседовать с другими людьми.

4. Два иностранца из одной страны также не сидят вместе.

5. Удостоверьтесь, что рядом при планировании рассадки не оказались два человека, которые недолго общаются друг друга или у которых между собой трения.

6. Последние места за столом занимают сотрудники своего учреждения, но не женщины.

7. Хозяин предлагает руку первой даме и первым проходит в столовую. Почетный гость предлагает руку хозяйке дома (вечера), и они входят последними.

8. Гости занимают свои места после того, как сядет хозяйка.

9. По окончании завтрака или обеда хозяйка встает и выходит из-за стола первой.

Столы ставят в виде буквы "П", "Т" или "Ш". Почетные места за торжественным столом организуют "лицом" к входным дверям, или, если это невозможно, к окнам, выходящим на улицу.

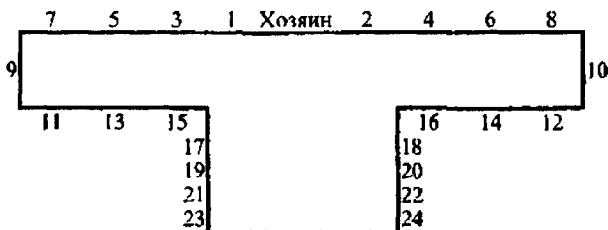


Рис. 12. Рассадка за Т-образным столом  
(присутствуют только мужчины)

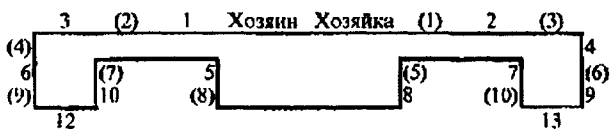


Рис. 13. Рассадка за Ш-образным столом  
(места мужчин обозначены цифрами в скобках)



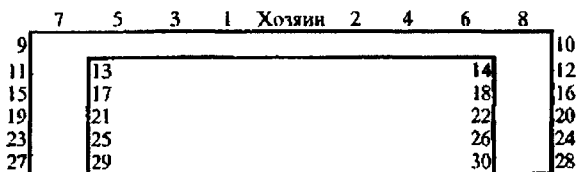


Рис. 14. Рассадка за П-образным столом  
(присутствуют только мужчины)

## Застольные манеры

Умение вести себя за столом — быть предупредительным в отношении соседей, умело пользоваться столовыми приборами, правильно сидеть, красиво есть — это тоже одна из сторон культуры поведения делового человека. Ведь и деловые встречи, и заключение сделок, и прием делегаций — все это в деловом мире связано с застольем.

Помните, что ваше поведение постоянно будет на виду и под пристальным вниманием окружающих независимо от типа приема. Хорошие манеры и воспитание особенно пригодятся вам в этой, казалось бы, совсем неофициальной обстановке.

Правила поведения за столом диктуются соображениями удобства и целесообразности, гигиеническими и эстетическими требованиями.

Основное правило поведения за столом — стараться есть и пить как можно тише и вообще беззвучно.

Не забывайте, что вы находитесь на приеме прежде всего ради дела, а не ради еды. Не заказывайте блюд, пачкающих руки, пусть даже вам они очень нравятся.

За столом надо сидеть прямо, не облокачиваясь, локти на стол не ставить. Брать еду из общей посуды следует разложенными столовыми приборами — чаще всего это вилка и ложка. Держа в левой руке вилку, а в правой — ложку, соответствующую еду кладут в свою тарелку. Не надо в свою тарелку накладывать одновременно несколько холодных закусок и салатов. Если какое-то блюдо вам неизвестно, надо

незаметно понаблюдать, как его ест хозяйка, которая всегда начинает есть первой.

Хлеб из общего прибора берут руками и кладут на тарелочку для хлеба. Едят его небольшими кусочками.

Если на пол упал нож, вилка, салфетка или другой предмет, их не следует искать и поднимать. После окончания вечера это сделают хозяева или официанты, обслуживающие вас на приеме.

Если у дамы салфетка случайно соскользнет с колен, то этикет требует, чтобы она сама незаметно ее подняла: в данном случае правила вежливости требуют как бы невнимания со стороны мужчины. Не принято складывать салфетку после еды. Перед тем как выйти из-за стола, салфетку следует небрежно положить справа от тарелки, бумажную же после употребления — на тарелку.

Мясо не разрезают сразу на мелкие кусочки, как для маленьких, а по мере надобности, отрезав и съев кусочек, приготавливают следующий. Вилкой придерживают маленький кусочек мяса, который отрезают от большого.

Считается, что, если мясные кушанья легко разделяются одной вилкой, пользоваться ножом вообще не следует.

Если надо намазать хлеб маслом, паштетом, мажут часть его. Масло берут из масленки своим ножом, если нет специального; сначала кладут его себе на тарелку, затем намазывают на кусочек хлеба.

Бисквиты, торты, пирожные едят десертной ложкой. Песочные или слоеные пирожные берут руками.

Следует соизмерять темпы поглощения пищи с вашими сотрапезниками. Если будете есть слишком быстро или слишком медленно, окружающие станут присматриваться к вашим манерам.

Женщинам не рекомендуется за столом пудриться, глядеться в зеркальце или подкрашивать губы.

### **Можно ли курить в ресторане**

Во многих ресторанах курение в зале запрещено и на столе отсутствуют пепельницы. Во Франции нарушение это-

го запрета влечет за собой штраф, причем не только для курильщика, но и для хозяина. Если же курить в кафе или ресторане разрешено, то надо спросить позволения закурить у соседей по столу и курить только после десерта. При взаимном согласии всех сидящих за столом допустимо курить и перед едой. Помните, что для официанта закуренная сигарета является сигналом того, что стоящие перед вами блюда вы уже есть не будете. Поэтому курить рекомендуется во время смены блюд.

Вина, как ни странно, — составная часть имиджа в деловой сфере. Так, если вам надо устроить деловой прием для своих французских партнеров, нужно быть особенно аккуратным в выборе вин: не соответствующий моменту и статусу гостя напиток может сорвать сделку. Французы предпочитают только марочные вина.

### **Какие напитки подают к различным блюдам**

Белые вина — к закускам, легкой еде из мяса и рыбы, сыру, к крабам — сухое белое вино.

Красные вина — к мясным блюдам. К бифштексу, свинине — крепленые красные вина.

Водка, виски подходят к соленым, пряным, жирным блюдам.

Десертное вино — полусладкое, сладкое, ликер и шампанское — подают к десерту, фруктам.

Сухое вино подают перед сладким. Слабое вино — перед крепким, дешевое — перед дорогим. Бокалы не наливают доверху, а лишь наполовину или не доливая 2 см, так как, поднимая их и поднося ко рту, можно расплескать вино. Кроме того, вино должно быть нужной температуры: белое — 8–12 градусов, шампанское — 6–8, красное вино — 16–18.

Чем крепче вино, тем меньше рюмки, из которых его пьют. Все алкогольные напитки подают в оригинальной посуде, кроме домашних вин и настоек, которые подают в графине. Водку также можно подавать в стеклянном или хрустальном графине.

Перед началом торжественного приема предлагается аперитив, вызывающий аппетит, побуждающий к беседе. Это сервированные на подносе бокалы шампанского, шипучего вина, легкого крюшона, сухого или полусухого белого вина и т. п. Крепкие алкогольные напитки никогда не подают перед едой, так как они притупляют вкусовые ощущения. В качестве аперитивов также могут предлагаться безалкогольные напитки и соки. Из безалкогольных напитков подают минеральные столовые воды, а также газированную воду и другие газированные напитки, причем несладкие, поскольку сахар снижает аппетит.

Возможна подача только одного какого-то напитка или нескольких, чтобы гости могли выбрать. Также на аперитив могут подаваться несладкие коктейли.

На завтраке, обеде или ужине может предполагаться **обмен речами** или тостами. Во время произнесения речей и тостов недопустимо разговаривать, наливать вина, есть. Первым речь или тост произносит хозяин дома, а затем гость, в честь которого устроен прием. На официальных завтраках, обедах или ужинах не принято чокаться.

Во время беседы за столом лучше избегать разговора о семейной жизни, неудачах, болезнях, политике, религии и доходах семьи. Не следует также говорить в обществе о делах, касающихся только вас и вашего собеседника, не стоит затрагивать и вопросов, понятных только вам двоим. Кроме того, не принято за столом говорить о людях, с которыми присутствующие не знакомы. Рекомендуются также избегать тем, которые могут испортить аппетит и настроение всем или даже одному из сидящих за столом (болезни, методы их лечения и страдания, которые они доставляют, или замечания о несвежести и плохом качестве одного из поданных блюд). И уж совсем недопустимы нелестные замечания, насмешки, высказанные вслух по поводу туалета, макияжа, украшений какой-либо из дам или высмеивание кого-либо из гостей.

По этикету не рекомендуется начинать беседу при подаче и употреблении горячих блюд, чтобы они не остывали и

не теряли при этом своих вкусовых качеств. Как правило, в основном гости беседуют во время подачи и употребления холодных блюд и закусок, а также десерта, чая или кофе.

Правилами этикета предусмотрены два способа употребления птицы и дичи.

В первом случае к столу каждому из гостей не подают полоскательницу для ополаскивания пальцев. Соответственно птицу и дичь при этом едят только с помощью ножа и вилки, осторожно срезая мякоть с косточек, чему научиться довольно несложно.

Во втором случае справа от каждого сидящего ставят в салфетке полоскательницу с теплой водой, подкисленной ломтиком лимона. Тогда основную мякоть срезают с косточек и едят при помощи ножа и вилки, а косточку с оставшимся небольшим количеством мяса допускается взять большим и указательным пальцами правой руки и аккуратно съесть мясо. После этого косточку нужно положить на край тарелки, а пальцы сполоснуть в полоскательнице и вытереть салфеткой.

Закончить перечисление правил поведения на деловых приемах хотелось бы словами: “Кто сказал, что обед это всегда развлечение? Иногда это трудная работа”.

## 20. ПОДАРКИ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

Этика деловых отношений предполагает обмен подарками между деловыми людьми, представителями фирм, иностранными деловыми партнерами. Дарение в этике рассматривается не как показатель щедрости, а как свидетельство доброжелательности, расположения к деловому партнеру. Поэтому главным принципом дарения является принцип взаимности, исключающий как слишком дорогие, так и дешевые подарки. Большинство людей чувствуют себя обязанными “отдаться” вещью равной ценности.

По бизнес-этикету подарки могут делать:

- сотрудник — сотруднику;
- коллеги — сотруднику;
- сотрудники — шефу;
- руководитель — секретарю;
- фирма — сотрудникам;
- фирма — фирме.

В цивилизованных странах безвозмездная передача любых ценностей, как со стороны коммерческих структур, так и со стороны государства, строго регламентирована. В России культура дарения в деловых кругах также развивается, но пока без участия власти. В результате, по мнению экспертов, с юридической точки зрения “подарок” остается расплывчатым понятием и при желании может быть определен как “взятка”.

Считается хорошим тоном, когда организация имеет сувениры с фирменной символикой. Многие солидные организации создают у себя специальный подарочный фонд, который постоянно пополняется. Это помогает и при неожиданном визите.

Нужно различать понятия подарок и сувенир<sup>22</sup>. — это то, что дарят, а цель сувенира (*souvenir* в пер. с франц. — напоминать) — напоминать о какой-либо встрече или событии. К сувенирам относятся, например, книги, записные книжки, органайзеры, бумажник, кошелек, ежедневник, календари, авторучки, брелоки и другие мелкие предметы.

Для того чтобы в будущем напоминать о принадлежности фирме, корпорации, учреждению, корпоративный подарок и тем более сувенир должны обладать наглядными фирменными свойствами (например, логотипом фирмы).

Чтобы сделать подарок, надо иметь законное и очевидное для всех основание, а также находиться с тем лицом, которому вы его дарите в хороших отношениях. Есть много конкретных предлогов и поводов для подарков вашим коллегам, клиентам, покупателям и другим нужным лицам.

Подарки можно делать при поздравлении с рождением ребенка, вступлением в брак, повышением оклада или должности, получением награды или премии; в связи с открытием новой фирмы, присуждением ученой степени, крупным достижением в какой-то сфере (например, продажей миллионного экземпляра товара — автомобиля или книги, а также первой картины), выступлением по телевидению, публикацией в газете или журнале, получением нового места работы, а также по случаю ухода на пенсию, юбилеев, круглых дат в трудовой деятельности.

По деловому этикету можно делать подарки и в знак благодарности за сверхурочную работу в неудобное для человека время, за выполнение срочной работы по заданию, за приглашение на деловой завтрак, обед, ужин и другие подобные мероприятия.

Приняты также подарки фирме в честь ее юбилея.

---

<sup>22</sup> Денисова И. В. Что подарить иностранному партнеру на Новый год и Рождество // Справочник секретаря и офис-менеджера. 2003. № 12. С. 72.

Выбор подарка — дело серьезное. Многое при этом ставится на карту. Подарки клиентам надо выбирать тщательно, со вкусом, они должны свидетельствовать о престиже фирмы, быть связанными с продукцией фирмы или организации, ее услугами или областью деятельности. По подарку будут судить о фирме, о вас, вашем вкусе, респектабельности, значительности. Поэтому, конечно, надо хорошо понимать, когда можно ограничиться целлофановым пакетом с логотипом, а когда преподнести что-то более значительное.

Подарки фирме должны быть снабжены дарственной надписью (либо гравировка, либо прикрепление специальной таблички к подарку). Надпись на подарках указывает, когда, кем и по какому случаю преподнесен данный подарок.

В любой фирме в кабинете первого лица (или в специально выделенном помещении) есть выставочные ряды, куда помещаются презенты. Следовательно, такие подарки должны быть солидными и престижными, а не утилитарными.

Не стоит посылать подарок тому, с кем вы ведете переговоры о сделке: это может быть расценено как попытка повлиять на ее результаты.

Большой проблемой с точки зрения этикета является подарок начальству. Во многих странах не принято дарить начальнику индивидуальный подарок, это рассматривается как заискивание. Подарок руководителю должен быть коллективным. Лишь секретарю разрешается индивидуальный подарок начальнику, причем стоимость подарка не должна выходить за пределы допустимого приличиями интервала цен и чтобы это был подарок от души.

Если вы дарите книгу, подписывать ее нельзя, ведь подписывать книгу имеет право только автор. Поэтому вы можете вложить в книгу свою визитную карточку или представительскую карточку фирмы.

Подарки не должны быть двусмысленными. Приведу примеры. Одна из моих студенток, работавшая во французском супермаркете “Ашан” (Москва), после конфликта с менедже-



ром была уволена. На прощание она подарила ему набор игрушечных солдатиков под названием “Бородинская битва”.

В Санкт-Петербурге сотрудники одной из фирм в качестве подарка фирме подарили представителям шведской делегации копию скульптуры Самсона, раздирающего пасть льва, из Петродворца. Видимо сотрудник, приобретающий подарок, не знал его символики. Самсон — это Петр Первый, лев — это шведы; Самсон раздирает пасть льва в знак победы России над шведами. Реакция шведов была неожиданной для дарителей. Все объяснялось просто: шведы во время культурной программы были на экскурсии в Петродворце, где экскурсовод рассказал им про символику скульптуры.

Цветы не являются обязательным дополнением к подарку для женщины. Очень часто они могут выступать в роли самостоятельного подарка. В торжественных случаях одних цветов, конечно, будет не достаточно. Предпочтительнее в этом случае более изысканные цветы, причем в ряде случаев уместнее подарить одну розу, чем охапку тюльпанов или пять георгинов. Кстати, дарят только нечетное количество цветков. При преподнесении цветов постарайтесь не быть неправильно понятыми: красные розы всегда означали страстную любовь и дарились любимой женщине. Следует быть внимательным при преподнесении цветов иностранным деловым партнерам. Так, например, французы воспримут гвоздики и хризантемы как символ несчастья. Житель Люксембурга вообще посчитает, что ему дарят мусор.

Цветы в горшке (как будущее украшение дома или офиса) можно преподносить очень близким друзьям, родным или коллегам по работе.

Подарок должен быть безупречно упакован, даже если это недорогая вещица. Будьте внимательны к упаковке, поскольку именно она создает у человека первое впечатление о подарке. Некрасивая упаковка может свести на нет ваши усилия.

Независимо от того, получили вы скромный букет или ценный подарок, необходимо обязательно поблагодарить,

обязательно тут же вскрыть упаковку и выразить свое восхищение, иначе дарящий может расценить ваше безразличие как неуважение к нему. Все продукты, полученные вами в подарок, обязательно выставляйте на стол (и конфеты, и торты, и спиртные напитки).

Однако в деловых контактах в отличие от бытовой ситуации подарки разворачивать не обязательно, а иногда и не нужно. Например, на юбилей президента банка все подразделения, крупные клиенты, деловые партнеры, как правило, делают подарки. При этом даже образуется очередь из дарителей, иногда на несколько дней. В такой ситуации просто нет времени на то, чтобы разворачивать подарки. Это делают потом секретари. В связи с этим хотелось бы напомнить, что подарок не должен быть анонимным. То есть в подарок должна быть вложена визитная карточка дарителя (конкретного человека или фирмы). Иначе как юбиляр узнает, от кого подарок?

Не принято распаковывать подарки в Японии.

Важно помнить о том, что было подарено ранее, так как серьезным нарушением этикета считается повторение подарка (кроме спиртных напитков).

Со спиртными напитками надо быть осторожными. Прежде всего, вам следует выяснить, пьет ли вообще то лицо, которому вы преподнесите спиртное, и что пьет. Надо не просто дарить то, что он пьет; ваш напиток должен обязательно относиться к числу его любимых. Если дарите спиртные напитки, то они обязательно должны быть в упаковке.

Преподнося подарок, следует учитывать вес и размер подарка, т. е. возможность его транспортировки. Так, например, во время участия в конференции в Пензе руководителю московской делегации принимающая сторона подарила картину местного художника очень большого размера. Хорошо, что делегация была на автомобиле "Волга" и картина уместилась в багажнике. Или преподавателю на экзамене в учебном центре одной из организаций группа преподнесла корзину роз. Никто из слушателей не подумал, будет ли ему удобно перемещаться с этой корзиной в общественном транс-

порте. Поэтому хотелось бы напомнить, что подарок, особенно деловой, не показатель щедрости, а знак внимания.

Как следует относиться к денежным подаркам? Руководитель организации, коллеги по работе могут вручать деньги юбиляру, новоселу, молодоженам. Деньги вручаются в конверте вместе с поздравительной открыткой.

Когда подарок принять нельзя? Когда он слишком дорогой, если это предметы личного характера, или получение подарков запрещено политикой фирмы. Также не рекомендуется дарить подарки для того, чтобы загладить ссору. Нужно сначала помириться, а затем можно сделать подарок.

## **Подарки иностранным деловым партнерам**

Если ваша фирма работает с различными иностранными фирмами, необходимо знать и учитывать отношение к подаркам в этих странах.

Подношение даров традиционно практически для всех культур и народов. Однако сами подарки, способы их дарения бывают разными и зависят от обусловленных культурой правил. И в данном случае четко прослеживается различие европейских культурных традиций и традиций Востока и Азии. Особенно важно учитывать эти различия в деловых отношениях.

Согласно деловому этикету, при первой встрече подарки дарят хозяева, а не гости. Поэтому нужно обязательно преподнести что-либо прибывшему к вам зарубежному представителю в знак того, что его рассматривают как почетного партнера (клиента) и рассчитывают на длительные отношения. Однако этот подарок не должен быть дорогим. В противном случае реакция может быть противоположной той, на которую вы рассчитываете.

Так, подарок может быть расценен как:

- выражение вашей зависимости от партнера;
- свидетельство того, что вы хотите чего-то добиться от него.

Японцы и другие партнеры из стран Азии и Востока обычно дарят подарки участникам переговоров уже при первой встрече.

Большинство западных и американских предпринимателей руководствуются принципом строгого разделения бизнеса и личных взаимоотношений. Подарки, как и дружбу, они однозначно относят к сфере личных взаимоотношений. Дружба может стать результатом длительных деловых отношений, но она не должна влиять на интересы дела. Соответственно подарки не должны явно или скрыто влиять на принятие решений в бизнесе.

На Западе, в США стараются избегать всего того, что может выглядеть как взятка. Приглашения и подарки, особенно от незнакомых людей, считаются “нежелательным влиянием” или даже попыткой подкупа. Соответственно не может идти и речи о вручении сувениров на первой деловой встрече, если мы имеем дело с новым деловым партнером. Уместны только папки, бумага и блокноты для записей, канцелярские принадлежности на столе переговоров.

Во многих фирмах установлен ценовой барьер для подарков. Если подношение оказывается дороже, от него следует отказаться. Это правило стало распространяться и на российские представительства иностранных компаний. Причем отдельные фирмы категорически запрещают принимать какие-либо подарки от клиентов. Так, например, одна из сотрудниц московского отделения корейской фирмы “Самсунг” была уволена за то, что на Новый год взяла у клиента бутылку шампанского и коробку конфет. Все объяснения, что у нас в стране это принято, не помогли.

При подборе подарка очень важно не ошибиться в разграничении: это — для фирмы, это — для руководителя, это — для сотрудников. Подарки членам делегации дарятся строго по рангам.

Иностранным партнерам лучше дарить российские изделия. Например, для подарка фирме можно приобрести янтарную лампу, настольные палехские часы, копии яиц Фабер-

же, большие шкатулки, изделия из Златоуста (латунные изделия с гравировкой, памятное оружие), герб Российской Федерации (из самых разных материалов), самовары, вазы.

Подобные подарки можно преподнести и первому лицу фирмы.

Подарки руководителю: рязанская резьба (фигурки), иконы (для европейцев и американцев), картины, в том числе с видами старой Москвы, офорты, наборы фужеров из Гусь-Хрустального, дорогие настольные принадлежности, портсигары (если гость курит) и многое другое. Весомый подарок (для главы делегации, фирмы) — авторская картина русского художника.

Подарки членам делегации: офисные наборы, тряпичные куклы на чайник, изделия из льна (скатерти, салфетки), гжельская керамика, альбомы (подарочное издание) с видами Москвы, шедеврами Третьяковской галереи, книги о городе, где находится фирма и др. Коробка дорогих отечественных конфет и крепкие спиртные напитки (водка, коньяк) в фирменных коробках. Икра. Это может быть набор с типично русскими продуктами питания и алкоголем (например, баночка икры, меда, бутылка дорогой водки).

Хороши в качестве подарков (особенно на Новый год и Рождество) произведения традиционных ремесел: жостовские подносы, сувениры из Федоскино, из Гжели, палехские шкатулки, лоскутные одеяла, палехская брошь, запонки из янтаря. Можно дарить изделия камне- и косторезов, коллекционные куклы в национальных костюмах, видеозаписи балетных спектаклей Большого театра, записи русской классической и современной симфонической музыки.

Не дарят личные вещи — шарфы, галстуки, парфюмерию и т. п. Личные вещи не принято дарить даже сослуживцам. Не рекомендуется также дарить матрешки и самовары — они есть почти у каждого иностранца.

В целом же надо помнить, что при выборе сувениров и подарков необходимо изучить национальные и культурные особенности страны — участника деловой встречи, для кото-

рого предназначен подарок, что принято и что не принято дарить на родине ваших партнеров, каковы особенности самого процесса дарения (вспомним мусульман и японцев), а также выяснить личные интересы и склонности гостя, для которого подбирается подарок.

Например, в Японии не принято дарить хризантемы, в Китае — часы, в США — острые предметы, во Франции — духи. И наоборот, в разных странах имеются свои излюбленные, иногда странные и смешные, на наш взгляд, подарки: венгры дарят на Новый год книги, носки; шотландцы — уголь из домашнего очага; англичане — плюшевых зверей и куклы; японцы — наборы продуктов, мыла, полотенца; болгары — кизилевые палочки для камина; греки — камень (“чтобы также тяжелы были деньги”).

Подарки, в идеале, должны соответствовать роду занятий, специфике фирмы, иногда даже месту ее расположения.

## **Подарки соотечественникам**

Безусловным лидером подарков на Новый год и Рождество является алкоголь, преподнесенный в коробке. Еще лучше, если на ней будет логотип фирмы.

К сожалению, у нас еще сильно преклонение перед импортной продукцией. Поэтому дарят ручки “Паркер” с корпоративной символикой, иностранные конфеты, сувениры европейского изготовления. Это, конечно, является ошибкой.

Дамам, не считаясь с международным этикетом, преподносят духи, что неправильно, так как парфюмерные предпочтения у всех разные, да и запах может не соответствовать имиджу.

Всегда уместны деловые аксессуары с фирменной символикой.

Руководителям преподносят штучный товар. Помимо сувениров, это могут быть кожаные папки и портфели, часы, картины и др. Иногда этот подарок выполняется в единственном экземпляре.

## 21. ЭТИКА ОФОРМЛЕНИЯ ОФИСА

Сегодня модно работать много. Для большинства офис стал даже не вторым, а первым домом. Практически вся жизнь проходит на рабочем месте. Так стоит ли жить по образу и подобию советской конторы?

За рубежом давно поняли: офис — один из основных инструментов ведения бизнеса. Это значит, что, если у ваших сотрудников неудобные рабочие места, производительность труда будет падать. А если ваш офис имеет непрезентабельный вид, вы не сможете произвести благоприятное впечатление на клиентов и партнеров.

В России только-только начали приходить к осознанию этой стороны дела.

Подобно тому, как ваша речь и внешний вид должны соответствовать представлениям об образе перспективного служащего, так и интерьер рабочего помещения относится к области делового этикета. Практически любой служебный интерьер отражает имидж компании.

По виду кабинета можно достаточно точно определить, какой вы работник и даже чем занимаетесь.

Многие в деловом мире стремятся к тому, чтобы заказчики или покупатели (как постоянные, так и потенциальные) сами приходили к ним: заполнить человека “на свое поле” — значит доказать, что вы более могущественны.

Таким образом, надо стремиться к тому, чтобы ваше “поле”, т. е. то место, где вы принимаете людей, произвело на них как можно лучшее впечатление, чтобы атмосфера этого места способствовала вашей служебной карьере, а не тормозила бы ее. Из всего этого следует, что кабинет должен соответствовать нормам, принятым в вашем учрежде-

нии, а также вашему положению в рамках фирмы и роду вашей деятельности.

Если предполагается, что в ваш офис одновременно могут приходить много незнакомых друг с другом клиентов или покупателей, которым в ожидании предстоит провести вместе в одном помещении от нескольких минут до часа, не рекомендуется ставить диваны. В этом случае более подойдут кресла для посетителей. Диваны создают определенную проблему: на них незнакомые люди вынуждены сидеть слишком близко, может быть, даже вплотную друг к другу, а это стесняет людей. В такой ситуации лучше подойдут кресла, расставленные буквой “Г”, так что если вы хотите сесть с кем-то рядом, вполне можно это сделать, если вы хотите сесть по дальше от остальных, вы сможете найти и такое место.

Рядом с креслами для посетителей рекомендуется разложить на выбор множество журналов, которые можно полистать. Там же можно поставить телефон, которым клиент может воспользоваться, чтобы позвонить в то или иное место (в пределах города).

В рабочих помещениях необходимо соблюдать элементарный порядок. Беспорядок делает труд малоэффективным, портит мнение о компании. Он совершенно недопустим в служебном кабинете, поскольку одно из правил делового этикета гласит: бизнесмен должен выглядеть как человек, который контролирует ситуацию.

Для создания впечатления преуспевающего служащего следует выполнять правила:

1. Воспринимайте ваш офис как свой дом независимо от его размеров и продумайте все мелочи с точки зрения хорошего тона, так, как вы обдумывали бы обстановку и убранство собственного жилища.

2. В офисе всегда должно быть чисто и приятно.

3. Если вам для работы обязательно нужны горы бумаг, устройте аккуратную, прибранную приемную для посетителей, а текущую работу делайте в другой комнате. Если же кабинет у вас слишком маленький или вам выделен лишь



стол в небольшом помещении, заведите себе выдвижной “мурсорный” ящик, куда будете прятать все бумаги, как только к вам кто-нибудь придет.

4. Постарайтесь не обедать за рабочим столом. Если нет другого выхода, убедитесь, что поблизости нет никого из клиентов или посетителей, которые могли бы это видеть, а после еды непременно все уберите (особенно крошки).

5. Попробуйте поглядеть на свое рабочее место глазами постороннего человека, а потом ответьте на вопрос: захотел бы я прийти к человеку, работающему в таком кабинете, а если захотел бы, то что бы этот кабинет мог сказать мне о своем хозяине?

В солидных фирмах руководство всегда думает о том, насколько комфортно сотрудникам в помещении фирмы.

## **Стандарты освещения**

Как известно, немаловажным фактором поддержания работоспособности сотрудников в течение рабочего дня является правильно выбранный **тип освещения**. Он должен выбираться в зависимости от таких обстоятельств, как наличие на столах дисплеев, доступность естественного дневного света (или, напротив, полное отсутствие окон). Искусственный свет должен быть достаточно ярким, чтобы вы могли работать, однако не настолько, чтобы экран компьютера и бумага бликовала, а у посетителей начиналась головная боль. Солнечный свет также неплохо приглушать в определенные часы, чтобы он не слепил глаза и не перегревал помещение.

Современные световые технологии позволяют не только избавить офисных тружеников от головной боли, но и существенно сэкономить на электроэнергии, а также помочь в укреплении имиджа компании.

Освещение офиса нужно приспособлять к конкретным функциям помещений, к расстановке мебели и к задачам сотрудников, а не наоборот.

В зависимости от задач одно решение может обеспечить помещение ровным белым светом, другое — дать комфортное неяркое освещение, третье — выхватить из полумрака только то, что необходимо для работы, или то, на что нужно обратить внимание посетителя.

Рекомендуемые стандарты освещения:

◆ Освещение рабочего места должно быть индивидуальным и гибким. На современном рабочем месте свет должен быть максимально индивидуальным и одновременно многовариантным, позволяя менять направленность, яркость и площадь освещения, потому что задачи человека за столом постоянно меняются.

◆ В приемной для создания ощущения комфорта наиболее приемлем мягкий отраженный свет; стол секретаря освещается местными источниками.

◆ В рабочих кабинетах свет может быть рассеянным, без местных источников.

◆ В рабочих помещениях освещенность должна составлять по российским нормам 400 люкс. В особых случаях, например, когда люди работают с чертежами, необходимо около 750 люкс. Для того чтобы обеспечить положенную норму, вполне достаточно иметь настольную лампу мощностью 36–40 Вт или 24 Вт с дополнительными отражателями.

◆ Принципиальный вопрос представляет и выбор типа ламп: накаливания, люминесцентных, галогеновых, металлогалогеновых. Люминесцентные трубки бьют традиционные лампы накаливания по всем показателям. При одинаковой мощности светоотдача люминесцентной лампы в 3–5 раз выше, потребляет она в 4,5–5 раз меньше энергии, а служит в 4 раза дольше, чем лампа накаливания. Именно по этим причинам лампы накаливания практически вышли из употребления в западных офисах. Однако у них есть бесспорное преимущество: их теплый желтоватый свет, создающий ощущение уюта.

◆ Когда люди работают в основном с экраном (биржевые торговцы, компьютерные дизайнеры), верхний свет может

быть минимальным, а местный должен эффективно освещать клавиатуру и бумаги на столе.

◆ Не рекомендуется пользоваться встроенными светильниками в кабинетах руководителей, переговорных комнатах и приемных — словом, везде, где важно создать ощущение комфорта и расположить посетителей в свою пользу.

◆ Свет в кабинетах вполне может быть теплым, т. е. желтым.

Если у вас есть возможность принимать участие в обсуждении вопроса, **какого цвета должны быть стены вашего кабинета**, то следует иметь в виду, что помещение со светлыми стенами кажется просторнее, с темными — как бы сжимается в размерах. Не следует красить стены служебных помещений в яркие цвета, например, такие как синий, пурпурный или бирюзовый. Но если окрасить одну стену в синий цвет, — вы оживите комнату, не подавляя при этом интерьера. Чисто белым цветом тоже не рекомендуется красить стены, куда приятнее находиться в бежевых, светло-серых и других мягких тонах.

Правильное цветовое оформление интерьера создает бесконфликтную обстановку в офисе. Цвет постоянно воздействует на человека, его влияние сказывается на трудоспособности. Однако современные работодатели меньше всего думают о цветовом климате помещений для собственных сотрудников. Причем многим из них о таком воздействии цвета просто ничего не известно. Так, например, один из заказчиков дизайнерской фирмы попросил выкрасить кабинет в черный цвет и на предостережения, что это плохо скажется на здоровье, не реагировал. Через пару месяцев пришел опять, уже за помощью.

В многолюдных помещениях, какими часто и являются офисы, цветовая гамма должна быть как можно спокойнее, поэтому до сих пор считается наиболее классическим серый цвет. Однако передозировка серого чаще всего не лучшим образом сказывается на психологическом состоянии человека и, следовательно, на его работоспособности. По исследова-

ниям психологов, существует прямая зависимость между ростом апатии, утомляемости и преобладанием в интерьере белых и светло-серых оттенков.

Специфика деятельности требует особого подбора цветов. Л. Н. Миронова в пособии “Цветология” дает некоторые рекомендации по практическому использованию цвета в производственных и офисных помещениях:

- с физиологической точки зрения к самым благоприятным относят зеленый, желтый, белый цвета. Зеленый цвет способствует концентрации и положительно влияет на зрение, предупреждает раннее утомление.

- при работе, требующей постоянной сосредоточенности или однообразных действий, предпочтительнее оттенки холодных цветов — зеленого, сине-зеленого. А при работе, периодически требующей интенсивности умственной или физической нагрузки, рекомендуются оттенки теплых цветов, которые вызывают активность. В то же время цветовое оформление не должно отвлекать от работы. Поэтому целесообразно применять светло-желтый и зеленый цвета, которые стимулируют умственную деятельность.

- монохромность также утомительна для глаз, как и чрезмерная насыщенность цвета. Утомляющее воздействие оказывает также большой контраст.

- в серьезных деловых помещениях не рекомендуются розовые цвета, вызывающие неделовые эмоции.

- в шумных помещениях желательно применение “тихой” гаммы — холодных и малонасыщенных оттенков.

## **Стиль интерьера**

Стиль интерьера, качество и марка мебели несут информацию о хозяине помещения, являются слагаемыми имиджа корпорации. По стилю интерьера вашим клиентам и прочим посетителям будет легче судить о фирме “по одежке”, без предварительного знакомства.

Различают стили интерьера:

**Классика**, которая чаще всего используется в так называемых VIP-зонах, где работают и встречаются топ-менеджеры, здесь на одного человека приходится в среднем 15 кв. м площади. Начиная с середины XVIII в. в России вошел в моду кабинет в английском стиле. “Статусное” значение этого стиля сохраняется до сих пор. Английский кабинет — это деревянные панели темного дерева (в человеческий рост или ниже) на стенах, верхняя часть стен может быть либо покрашена, либо оформлена штофными обоями; темный деревянный филенчатый, т. е. с квадратными выемками, потолок. Негласное правило, сохраняющее силу в российском корпоративном мире, состоит в том, что чем больше дерева и чем оно качественнее, тем выше статус хозяина кабинета.

**Классика модернизма.** Офисная мебель в стиле “модерн” выглядит более привычно. Столы округлых форм, открытые шкафы, стеклянные дверки в металлических рамках и стеклянные полки. Основы этого стиля — простота, качество и функциональность. Например, стул из гнутых труб, на которые натянуты кожаные ленты. Наиболее часто применяемые материалы в мебели этого стиля — никелированные трубы, кожаные ленты или “плетенка”, мех. Это интерьер очень высокого качества, но внешне все выглядит очень просто. Хозяином его может быть весьма эрудированный и очень богатый человек, уважающий себя, самодостаточный: чтобы комфортно себя чувствовать в такой стерильной обстановке, надо не нуждаться во внешних свидетельствах своей значимости. Это “продвинутый” человек, знающий толк в дорогих вещах.

**“Экологический”** стиль. К слову “экологический” следовало бы добавить эргономичный и долговечный. В “экологической” мебели используются в основном светлые породы дерева, стекло, металл, в обивке не кожа, а ткань типа “рогожки”. Это так называемый “скандинавский” стиль. В России этому стилевому направлению пока не очень везет. Вина в “психологический тормоз”. Образ банка, например, сформирован американскими фильмами: банкир курит сигару в

кабинете темного дерева с резными панелями. Это хорошо для первого впечатления. Однако намного приятнее работать в солнечном помещении.

**Хайтек.** Еще одно модное направление, распространившееся в серьезных офисах, — различные вариации на темы “высоких технологий”. Здесь основная роль отводится металлу и стеклу. Характерной чертой этого стиля является тщательная отделка и подгонка деталей, продуманность и отсутствие украшений. Конструкции либо являются, либо кажутся сборно-разборными. Хорошим примером может служить продукция шведской фирмы Balton. Это конструктор, из которого можно собрать стеллажи, письменные столы, стойку приемной, офисную кухню. Есть много вариантов цветовых решений. Причем из чего-то исключительного это направление уже успело стать “одним из”, оно вполне узнаваемо и говорит об обладателе такой мебели, что тот вступил в XXI век. Хайтек в чистом виде в моде у модельных агентств, пиар- и телекоммуникационных компаний.

**“Выпендрейж”.** Некоторым фирмам важно показать творческий подход к проблеме заказчика: чем “сумасшедшее” офис компании, тем интереснее она подойдет к решению задачи клиента.

Есть мебельные фирмы, специализирующиеся на этом стилевом направлении. У фирмы Edra (Италия) есть шкафы, которые строятся из цветных блоков, как из кубиков. Больше 200 предлагаемых цветов дают возможность собрать шкаф-картину. Мебелью этой фирмы пользуются многие рекламные кампании, эта фирма оформляет студии MTV по всему миру.

В качестве акцентов в интерьере творческой фирмы могут быть такие “выпендрейжные” вещи, как диван-“губы” по дизайну Сальвадора Дали, кресла в форме лилии, розы, — словом, то, что ни одна финансовая структура себе не позволит.

Даже оказавшись в серьезном офисном комплексе с безликим евроремонтom, рекламные фирмы начинают приспосабливать его под свой темперамент: расставляют “странные” предметы, развешивают постеры и собственные работы.

Отдельно несколько слов о помещении, где обычно ведутся переговоры. Комната должна быть обставлена сугубо функционально: удобные кресла и столы, если надо — демонстрационный экран и воспроизводящая аппаратура, возможно, букет цветов, но не на высоких ножках и вазах. Само собой, обязательны хорошее освещение и вентиляции. Но ничего лишнего! Всяческие аквариумы, статуи, картины и т. п. уместны в личном кабинете или в комнате отдыха, а в помещении для переговоров они свидетельствуют о том, что хозяин либо лишен вкуса, либо, что вероятнее, надеется с помощью этих вещей (их называют манипулятивными) манипулировать вами, отвлечь внимание от чего-то важного.

Приведем рекомендации специалистов по поводу оформления офиса:

1. Не следует покупать сверхдорогие кабинеты руководителей и в то же время самые дешевые столы и стулья для сотрудников, ведь в процессе деловых отношений деловые партнеры будут работать не только и не столько с генеральным директором, сколько с конкретными исполнителями.

2. Помещения, где работают с бумагами или компьютерами, принято обставлять мебелью холодных тонов — она, как считается, меньше отвлекает от работы.

3. Для офисов, где принимают клиентов, выбирают обстановку светлого дерева теплых оттенков — такой интерьер создает располагающую к общению атмосферу.

4. Работникам сферы услуг (например, турфирмам) можно покупать ультрамодную мебель вызывающих цветов (синего, лилового). Они хотят произвести самое сильное впечатление на посетителей и используют яркий интерьер в качестве приманки для них.

## **Помехи и раздражители**

Для продуктивной работы нам нужно не полное отсутствие помех и раздражителей, а умение их фильтровать. Психологи утверждают, что у людей формируется наркоти-

ческая зависимость от внешних раздражителей, а полное их отсутствие может привести к тяжелым психическим нарушениям. С этой проблемой сталкиваются космонавты, альпинисты и подводники.

Люди склонны привыкать к своей рабочей обстановке и даже идеализировать ее, если работа им нравится. И наоборот, на нелюбимой работе даже привычный стул может вгонять сотрудника в отчаяние, лишняя раз напоминая о том, что человек находится не на своем месте.

Так, например, условия работы на бирже настолько тяжелы, что страховые компании отказывают брокерам старше 30 лет в некоторых услугах. Однако гремучая смесь из постоянного ощущения риска, ответственности за чужие деньги, гула сотен голосов и звонков в торговом зале скорее стимулирует этих людей, чем отвлекает.

Исследования института технической эстетики позволяют составить представление о том, что больше всего раздражает и мешает работать людям в офисных условиях. Основные помехи: неудобная мебель, теснота, плохая организация хранения документов, нерациональная планировка помещений, недостаточная изоляция от сослуживцев, отсутствие природно-декоративных элементов (по степени убывания).

Основными причинами возникновения отвлекающих шумов опрошенные (служащие министерств и других госучреждений) назвали прием посетителей и деловое и неделовое общение сотрудников там, где другие работают, одновременные телефонные разговоры нескольких человек и только в последнюю очередь компьютеры и оргтехнику.

Ни одна из перечисленных проблем не должна беспокоить обитателей современного офиса, поскольку это слишком дорого обходится работодателю. Компания не может себе позволить тратить дорогостоящее время квалифицированного работника на борьбу с бытовыми раздражителями. Все бытовые помехи должны быть устранены до того, как сотрудник появляется в офисе.



К устройству “беспроблемной” офисной жизни обычно подходят с двух сторон — архитектурной и организационной. Архитектор отвечает за создание помещения, которое позволит работать максимально эффективно, а руководство должно позаботиться о том, чтобы организация работы в нем позволяла работнику концентрироваться на деле, а не заниматься борьбой с незапланированными посетителями и шумом или поисками обогревателя.

При найме ценных работников подобные вопросы, как правило, оговариваются. Не нужно работать 20 часов в сутки, достаточно 8, но в течение этого времени работник должен быть занят только работой. Сотрудника ничто не должно отвлекать. Например, чтобы он не беспокоился о здоровье ребенка, у него должна быть хорошая медицинская страховка. Чтобы он не беспокоился о том, как добраться до места встречи с клиентом, у него должна быть машина с водителем. Чтобы у него не возникали проблемы со связью, он должен быть обеспечен портативным компьютером и сотовым телефоном.

Однако частные компании мало заботятся о профессиональном оформлении своих помещений.

Вместе с тем есть средства, которых вполне достаточно, чтобы устранить основные раздражающие факторы или хотя бы свести их влияние на производительность к минимуму.

1. В грамотно спланированном офисе люди, занятые разными делами, не смешиваются между собой: те, кто постоянно “сидит” на телефоне, отделены от тех, кому важна концентрация на цифрах или текстах.

2. Переговоры проводятся в специальной комнате и не мешают тем, кто находится в рабочем помещении.

3. Место секретаря — с телефонами и с постоянными посетителями — также выделено в отдельную зону.

4. Мощный копировальный аппарат с его шумом и озоновыми испарениями тоже располагается в стороне от рабочих мест.

5. Помимо планировки проблему помех можно решить с помощью звукоизолирующих перегородок, можно варьировать покрытие для пола: ковровое, например, глушит шаги, но

линолеум более гигиеничен. Двери, снабженные “доводчиками”, не будут хлопать у работников над ухом. Двойное или тройное остекление, а особенно вакуумные стеклопакеты, позволяют свести воздействия внешнего мира к минимуму.

6. Важны не столько условия работы, сколько возможность их менять, управлять ими. Если температуру, вентиляцию и освещение можно легко регулировать, люди гораздо спокойнее относятся к мелким неудобствам офисной жизни. Если окно всегда можно открыть или закрыть, если режим работы кондиционера можно изменить, если свет можно убавить или прибавить, если можно уйти в другую комнату, отключить телефон, люди чувствуют, что ситуация под контролем.

Раздражение не накапливается, если человек чувствует себя хозяином положения, а не заложником враждебных внешних обстоятельств. Заложник вряд ли способен на творческую деятельность, он лишь ждет появления освободителей и старается как-то убить время.

### **Как обеспечить уединение на работе**

Чтобы обеспечить конфиденциальность — одно из требований этикета, необходимо помещение, которое обеспечивало бы возможность работать без посторонних глаз и ушей. Во многих фирмах уже поняли, что каждому работнику для успешной деятельности нужно надежное уединение. В США многие компании отказались от неразгороженных помещений и стали менять низкие перегородки на сплошные — с пола до потолка. Если в вашем офисе “открытый план”, следует быть особенно внимательным, так как ваши телефонные разговоры или беседы с посетителями могут быть услышаны окружающими. Если вам надо отчитать подчиненного, сделайте это так, чтобы никто не слышал.

### **Растения в офисе**

В последние годы особое внимание в оформлении офиса уделяется растениям (живым или искусственным). Предпоч-

тительнее, чтобы растения в офисе были живыми. Вокруг нас достаточно неживой пластмассы, ценность имеет именно живое. Живые растения создают в офисе благоприятную атмосферу и защищают работников от офисных болезней, так как обладают терапевтическим эффектом. Например, они уменьшают возможность получить аллергию и заболевания дыхательной системы. В сухом воздухе помещения повышается заряд электростатического электричества, собирающегося на экране компьютера. А электростатическое поле притягивает пыль, порождающую у сотрудников болезни. Растения (и не только традиционные кактусы) делают этот вред гораздо меньшим. Любые растения, требующие полива, увеличивают влажность помещения и тем самым снижают электростатическое поле. По словам специалистов, лимонные, мандариновые или лавровые деревья не только украшают помещение: их листья очищают воздух от бактерий.

Цветочные композиции не должны противоречить общему интерьеру. Особенно много разных растений там, где бизнес предполагает постоянное обслуживание клиентов, например в дорогих отелях.

Вместе с тем следует учитывать, что озеленение живыми растениями — дело хлопотное, так как живые растения не переносят невнимания, за ними необходим постоянный уход.

Если раньше в офис цветы подбирались только с эстетической точки зрения, то сейчас учитывается и экономическая выгода. Сейчас цветы подбираются с учетом того, как падает тень, как колеблется температура зимой и есть ли человек, который будет ухаживать за цветами. Если окна помещения выходят на теневую сторону, то лучше подойдут папоротники, кактусы, суккуленты (живые камни). Неприхотливы также и пальмы.

Для озеленения офиса рекомендуется также использовать китайскую розу (обладает антимикробными свойствами), бегонии, алоэ, герань (устраняет неприятные запахи). В кабинете мужчины-руководителя хорошо выглядят пальмы, лианы, папоротники.

## Что повесить на стены

Выбирая репродукции, которые вы хотите повесить на стены офиса, думайте об имидже, который хотите создать. Произведения искусства выбираются в зависимости от типа вашей организации. Яркая палитра Матисса или экспрессивные линии лучше впишутся в обстановку издательской компании, чем финансового учреждения. К офису консервативного стиля больше подойдет, вероятно, какой-нибудь натюрморт или что-то из старых излюбленных мастеров, изображавших более устоявшуюся жизнь, или эпизоды из стародавних времен в духе Рембрандта.

Сидя в четырех стенах, трудно удержаться от соблазна повесить на стену картину или хотя бы плакат. Психологи объясняют это заложенным в каждом из нас стремлением создавать визуальные образы, позволяющие “выглянуть” за пределы ограниченного мира — скажем, офисного.

Если позволить сотрудникам самим решать, что повесить около своего рабочего места, то получится пестрая картина: кому-то нравятся плакаты с Сильвестром Сталлоне, кому-то портреты кошек или календари с видами. И именно это будет определять образ компании для посетителей. Часто они входят в диссонанс с дизайном интерьера, с задачами офиса.

Чтобы избежать подобного диссонанса, нужно ясно определить и сформулировать эти задачи. Важно понять, чего компания хочет добиться, украшая свое помещение.

- сделать стены “незаметными” и сконцентрироваться на деле;
- произвести впечатление респектабельности и значительности;
- “продвинутости”, оригинальности;
- стимулировать творческую мысль сотрудников или не отвлекать их.

Так, если компания хочет продемонстрировать нейтральность и корректность в сочетании с серьезностью, для оформления подходят спокойные городские пейзажи, старинные

гравюры с видами городов, художественная фотография, которая пользуется все большим спросом в последнее время, абстрактная или архитектурная графика, качественные репродукции картин известных художников.

Однако репродукции лишь оживляют стену, создают “равнодушное пространство”. Живая живопись несет энергию.

Офисы динамичных, активных компаний с ярко выраженным корпоративным имиджем оформляют по иному, чем, скажем, представительства инвестиционных банков. В первых вполне уместны яркие и остроумные плакаты с корпоративной символикой. Они могут служить чем-то вроде знамени. Яркая бумажная продукция на стене сообщает посетителю, что компания живет сегодняшним днем — в хорошем смысле, — что люди, работающие здесь, гордятся своей корпорацией и разделяют ее цели.

Рекламные агентства, как правило, оформляют свои помещения лучшими образцами собственной продукции, что очень важно при общении с клиентами: они должны видеть, в каком стиле работает фирма.

## **Офис будущего**

Работать дома, в машине, в офисе, в реальном или виртуальном пространстве, не тратить времени на дорогу и не зависеть от расписания — таковы принципы организации рабочего места будущего, считают менеджеры, а дизайнеры предлагают самые нетривиальные решения: от предельно рационального “виртуального офиса” до абсолютно индивидуализированного “офиса-дома”.

Представления архитекторов и менеджеров о дизайне офиса будущего развиваются одновременно в двух направлениях:

1. Создание пространства для максимально продуктивной работы сотрудников, которым необходимо присутствовать в офисе.

2. Как “выставить людей за дверь”, т. е. дать им возможность эффективно работать дома или в дороге.

Основные причины, заставляющие корпорации пересматривать привычные взгляды на устройство и дизайн офиса, — это новые возможности компьютерных технологий и либеральные взгляды современных руководителей на такие составляющие “старой” корпорации, как строгая иерархия, наличие определенного места у каждого человека, контроль за присутствием сотрудников.

Небольшой компании довольно невыгодно постоянно снимать реальный офис, особенно если ее основная штаб-квартира находится за пределами Москвы. Таким фирмам целесообразнее иметь в столице просто имиджевое представительство. Как правило, в этом офисе постоянно работает только секретарь. Адрес в солидном бизнес-центре и возможность провести там переговоры (аренда помещения для переговоров обходится в среднем в 40–50 долларов в час) подчеркивают солидность компании и прочность ее финансового положения.

Заменять штат сотрудников одним секретарем и арендовать комнаты для переговоров на час придумали, конечно, не москвичи. Мода на “виртуальные офисы” пришла к нам с Запада. Там оказание услуг по системе “виртуальных офисов” стало целой индустрией. У нас в России этим пользуются немногие.

Виртуальный офис можно создать и в Интернете.

Другое рациональное и радикальное решение сокращения расходов по аренде предлагают архитекторы. Они также называют его “**виртуальный офис**”, т. е. пространство, где у человека нет закрепленного за ним места. Благодаря развитию компьютерных сетей и связи люди получают возможность работать дома или в дороге, а деловые встречи все чаще проводятся вне офиса. Дизайнеры приходят к выводу, что выделять постоянное место человеку нерационально и к тому же просто дорого.

Виртуальный офис может на 40% уменьшить расходы компании за счет сокращения площади и затрат на оформление и эксплуатацию помещений. Создание приличного офис-

ного интерьера обходится московским фирмам в 800 долларов за 1 кв. м, примерно столько же стоит годовая аренда офисного помещения в престижном здании в центре города.

Скорее всего, офис сохранит лишь представительские функции. Офис — это некоторое шоу, которое должно поразить и заинтриговать посетителя. Руководители поймут, что всех сотрудников необязательно заставлять приходить на работу и изображать бурную деятельность. Общение с офисом и обмен информацией будет осуществляться через компьютерные сети.

Полный вариант виртуального офиса выглядит так. Сотрудник заранее бронирует для себя рабочее место в офисе на определенный день и срок. Ему сообщают номер места, и к прибытию человека там, как в хорошей гостинице, будет все, что необходимо, вплоть до нужных материалов, личной тумбочки и имени на двери. Компьютер на рабочем столе подключен к Интернету и, конечно, к внутренней сети самой компании и ее базам данных. Сотрудник подтверждает свое прибытие с помощью магнитной карты, на рабочее место переводится его номер телефона. Покидая офис, сотрудник предупреждает с помощью той же карты, что место освободилось.

Одними из первых этой идеей воспользовались юристы и консультанты, ведь собственный офис им нужен только время от времени. Подобным образом устроены некоторые американские офисы компаний “Артур Андерсен” и “Эрнст энд Янг”. Нужно время, чтобы привыкнуть к такому стилю. Однако экономия времени и сил перевешивает чувство привязанности к собственному столу.

Есть и более упрощенные варианты, которые хороши для сотрудников с ежедневно меняющимися задачами: менеджеров по рекламе, PR-менеджеров. Рабочее место человека воплощает лишь его портативный компьютер и любая розетка в офисе. Если сегодня сотруднику нужно, скажем, что-то найти в архиве, он оказывается именно там. А завтра его рабочее место будет в переговорной комнате. Вся информа-

ция при этом хранится на сервере, к которому можно подключиться из любой точки офиса.

В России из-за несовершенства телекоммуникаций виртуальный офис по полной программе вряд ли возможен. Однако компании, где сотрудники (например, менеджеры по продажам) проводят много времени в разъездах, используют один из его вариантов: сотрудники сидят за общим столом, куда легко прикатывается собственная тумбочка. Освободив место, менеджер ставит тумбочку в специальную комнату (так устроен офис, например, в фирме Rank Xerox).

Однако для большинства служащих офис еще очень долго будет оставаться вторым домом, поэтому главным является рациональное и эргономичное использование дорогого офисного пространства. Есть разработки “кочевого офиса”, когда рабочее место может легко и быстро трансформироваться (чаще всего это возможно в офисах, созданных по принципу открытого плана).

Мебель также оценивается с точки зрения ее мобильности и способности к реорганизации. Почти вся мебель снабжена колесиками, часть легко раскладывается: например, из тумбочки может получиться стол и шкаф.

## **Офис как источник болезней**

“Если вам больше 50 лет, вы проснулись, и у вас ничего не болит, значит, вы уже умерли”, — сказал когда-то Марк Твен. Наша все усложняющаяся жизнь привела к тому, что уже к 30-летнему рубежу практически никто не сохраняет абсолютного здоровья.

За дверями офиса притаилось большое число болезней. Главными причинами офисных заболеваний врачи называют постоянный стресс, невосполнение энергозатрат и пренебрежение требованиями эргономики.



**Наиболее распространенные заболевания  
в различных профессиональных группах**

Заболевания	Финансовый директор, бухгалтер, аналитик	Менеджеры по продажам	Менеджеры по работе с клиентами	HR-менеджеры	Юристы, администраторы	Секретари-ассистенты
Гипертония	+	+		+		
Желудочно-кишечного тракта	+			+		
Сердечно-сосудистой системы	+		+		+	
Неврозы			+			
Хроническая усталость		+	+			
Вегето-сосудистая дистония	+	+				
Остеохондроз	+				+	+
Артрит	+				+	+

Профессор Б. Устюжин, руководитель лаборатории гигиены труда в Московском НИИ гигиены труда им. Ф. Ф. Эрисмана, пишет, что по профессии человека можно сказать, какие болезни у него есть или будут.

Первая группа болезней поражает профи, находящихся под прессом психологических проблем (гипертония, заболевания желудочно-кишечного тракта, желчного пузыря, невроты и нарушения сна).

Вторую группу порождают большие энергопотери (хроническая усталость, вегетосудистая дистония).

К третьей группе офисных болезней врачи причисляют заболевания, порождаемые ненормальными условиями работы в офисе и пренебрежением несложными эргономическими правилами (остеохондрозы, аллергия, ринит, бронхит, снижение остроты зрения). По мнению экспертов, в этих заболеваниях следует винить электростатическое поле оргтехники, притягивающее пыль, выделения формальдегида из старого линолеума и коврового покрытия, а также испарения карбамидных смол, используемых при изготовлении офисной мебели из ДСП.

По словам специалистов, человек, работающий в стрессогенной обстановке, рискует стать хроническим больным уже через 10 лет. Они считают, что полное восстановление за два выходных дня просто невозможно. Поэтому лучше не копить отпускные в надежде устроить себе раз в год большой отпуск, а брать маленькие отпуска по 5 дней, но раз в два-три месяца. Каждый представитель группы риска должен посещать терапевта минимум раз в год. Идеально, если человек возьмет себе за правило устраивать каждый год диспансеризацию, посещая хотя бы терапевта, невропатолога и окулиста. Можно вспомнить советскую практику, когда работников предприятия ежегодно отправляли на диспансеризацию, за этим следило руководство, человеку предоставлялось свободное рабочее время.

Быстро снижается работоспособность у сотрудников, работающих в офисах без окон и достаточной вентиляции. Не-

смотря на то, что комната может быть очень уютной, у некоторых сотрудников через час-два начинает болеть голова, а во второй половине дня ухудшается настроение. Нарушается весь внутренний цикл организма. В комнате без солнца плохо получается творческая работа. Совсем плохо, если все 8 рабочих часов проходят в комнате без солнечного света. Эксперты говорят, что человеческий организм может выдержать без солнечного света лишь 4 часа в день — согласно санитарно-гигиеническим требованиям, именно такой продолжительности должен быть рабочий день человека, трудящегося в помещении без внешних источников света.

Так как в настоящее время мало кто из бизнесменов обращает на это внимание, карта заболеваний сотрудников такого офиса напоминает медицинскую карту заключенного. Уже через несколько месяцев у них ухудшается зрение. Отсутствие ультрафиолета порождает анемию и хрупкость костной системы. Начинают выпадать волосы, а ногти слоятся. Вред от такой работы можно минимизировать приемом комплекса витаминов и посещением солярия.

**С остеохондрозом** (боли в спине) можно бороться с помощью курса массажа. Профилактика его и артрита (отложение солей в суставах) заключается в следующем: достаточно следить за осанкой при работе за компьютером, обзавестись эргономичной клавиатурой и употреблять поменьше соли.

**Ринитам и аллергии** (офисным болезням номер два по распространенности) можно противодействовать с помощью установления оптимального микроклимата в офисе. Согласно "Гигиеническим требованиям к микроклимату производственных помещений", в холодное время года (осень, зима и ранняя весна) оптимальная температура в офисе должна составлять 21–23°C, а относительная влажность — 40–60%. В теплое время года температура должна быть чуть выше — 22–24°C. Главными офисными аллергенами являются вещества, выделяемые копировальными аппаратами и лазерными принтерами, которые рекомендуют располагать в отдельной комнате, оснащенной мощной вытяжной вентиляцией.

В большинстве случаев работа за компьютером провоцирует прогрессирование близорукости или дальнозоркости, наступает синдром зрительного утомления. Чаще всего эти проблемы появляются у тех, кто работает в навязанном темпе (т. е. не может оторваться от монитора — брокеры и дизайнеры, например) и на ком лежит серьезная ответственность. Уменьшить вред в данном случае можно, делая перерывы в работе каждые полчаса, вставая и разминаясь. Достаточно просто протереть глаза, как советуют специалисты Московского НИИ глазных болезней им. Гельмгольца. Чем меньше света на экране компьютера, тем лучше. В поле зрения пользователя не должны попадать другие источники света, так что свой стол лучше располагать так, чтобы не просматривались настольные лампы коллег. Частота мелькания экрана должна быть высокой — 75–80 Гц. Во благо своих глаз лучше всего выбирать 15-дюймовые мониторы, у них более плоский экран, что комфортнее для глаз. Во время программирования или набора текста врачи рекомендуют смотреть на клавиатуру, а не на экран. Расстояние между пользователем и монитором должно равняться 75 см, или полутора диагоналям монитора.

Как видим, любимый лозунг бездельников “Работать вредно!” не совсем лишен смысла. Трудоголиков, работающих в офисе с полной отдачей, перед каждой карьерной ступенькой поджидает целый ряд болезней — редко кому удается через 3–5 лет успешной карьеры сохранить здоровье.

## 22. СМЕНА РАБОТЫ И ЭТИКЕТ, ПРАВИЛА УВОЛЬНЕНИЯ

В последнее время менеджеры достаточно часто попадают в неловкую ситуацию, когда им приходится **увольнять работников** или, наоборот, их увольняют.

60% опрошенных в США менеджеров, руководителей отделов кадров заявили, что самый сильный стресс они переживают в тот момент, когда должны заявить человеку о том, что они его увольняют. Попав в такую ситуацию, начальник испытывает угрызения совести, чувство вины и даже определенную солидарность.

Для того чтобы хоть как-то уменьшить стрессы при увольнении, в американских школах бизнеса и менеджмента стали готовить новых специалистов — менеджеров-терминаторов, которые должны заниматься как раз такого рода работой.

Самый необычный способ уведомления об увольнении был показан в 80-е гг. в американской комедии “Отшельник со Второй улицы”, где герою в служебный кабинет впускали специально обученного попугая, твердящего слова об увольнении. Шеф же героя, увильнув таким образом от неприятной процедуры, нежился в это время на пляже где-то на Багамских островах.

Сегодня специалисты единодушно сходятся во мнении, что увольнение — это искусство, а в искусстве нельзя импровизировать просто так, сначала надо приобрести необходимые знания и овладеть техникой.

Следует учитывать, что наиболее тяжелое наказание для любого работника и очень неприятная управленческая акция, безусловно, — увольнение его по инициативе руководителя.

Как уволить человека так, чтобы минимизировать ваш стресс, стресс сотрудника и опасные последствия для компании?

Нужно помнить, что каждое увольнение может оказать влияние на целую группу людей: самого сотрудника, его супруга (супругу) и детей, отдел, друзей на фирме и вне ее, родственников, сослуживцев супруга, близких друзей детей и их семьи — в целом это, возможно, более 100 человек. Хотели бы вы, чтобы такое количество людей сначала услышали, а потом рассказывали о непорядочности вашей фирмы?

Для того чтобы этого не произошло, используйте рекомендации по увольнению сотрудников:

1. Не уведомляйте людей об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации их должностей в четверг, пятницу или за день до праздника, когда у них будет дополнительное время для размышлений. Будьте деликатными и не увольняйте человека в день его рождения, годовщину свадьбы или годовщину работы в фирме.

2. Разговор с сотрудником о его увольнении проводите в закрытой комнате — так, чтобы другие сотрудники не могли ничего слышать или видеть.

3. Нельзя проводить такой разговор прямо на рабочем месте увольняемого или в зале, где работает много народу, чтобы увольняемому не пришлось уходить через шеренгу сочувственно глядящих на него сослуживцев.

4. Разговор-увольнение не должен продолжаться более 20 минут, поскольку оглушенный неприятным известием работник все равно не в состоянии слушать и обдумывать различные подробности.

5. Не выражайте причину увольнения своими словами и не давайте увольняемому возможности подумать, что вы просто не любите его или ее. Сообщите причину официально, с точными и документированными фактами плохого выполнения подчиненным работы или тяжелого положения фирмы. Никогда не унижайте человека, независимо от причины увольнения.

6. Не сообщайте противоречивую информацию: увольняемому сообщают об одной причине, а оставшимся сотрудникам — о другой. Чтобы избежать конфликта, некоторые менеджеры сообщают служащим, что их должность сокращена (ликвидирована), а затем говорят оставшимся, что человек просто не выполнял свою работу. Но такое поведение открывает дверь для незаконных действий и заставляет оставшихся служащих интересоваться, честен ли руководитель с ними.

7. Не говорите никому, кроме тех, кто должен знать, о том, что человек будет уволен. Если такая информация распространится, то это может произвести панику во всей организации и увеличить чувство возмущения увольняемого.

8. Не просите человека немедленно освободить стол или запирающийся шкафчик (ящик) и покинуть офис. Время после работы или выходной день — наиболее подходящее время для того, чтобы увольняемый сделал это.

9. За исключением случаев мошенничества или кражи, не пользуйтесь услугами фирменной службы безопасности с тем, чтобы ее сотрудники проводили уволенного из здания.

10. Не ждите, что уволенные будут вести себя разумно после того, как им сказали, что для них больше нет работы. Не забывайте “золотое правило”: “Если вы что-то не понимаете в поведении человека, представьте себя на его месте”. Дайте возможность работнику отреагировать на плохую новость. Если он будет спорить, возвращайтесь к причине увольнения и потом сразу к тому, что для него будет сделано. Самый важный принцип — помнить, что вы можете попасть в такую же ситуацию.

Сразу после объявления причины увольнения расскажите, каким образом вы материально поддержите сотрудника или поможете в поиске новой работы. Если вы построите свою тактику (независимо от ваших личных чувств) на искренней заботе об этом сотруднике, вы в значительной мере снизите трудности. Работник сможет не потерять достоинство, получить поддержку и сохранить хорошее отношение к компании.

Что также важно, вы не утратите уважения оставшихся сотрудников. Любое увольнение является для остальных моделью ситуации, в которой каждый из них может представить самого себя, и они переживают это событие вместе с покидающим компанию сотрудником. На поверхности может быть даже злорадство со стороны оставшихся (особенно если уволенный не был популярен), но на более глубоком уровне некорректное увольнение вызывает у них страх и отторжение от компании.

Обратите внимание на то, что способ расставания фирмы с уволенными сотрудниками только на первый взгляд кажется ее внутренним делом. Некорректное поведение компании в кризисной ситуации может негативно повлиять на ее деловую репутацию, а внимательное отношение к увольняемому персоналу, наоборот, способно повысить ее рейтинг в глазах окружающих.

Не стоит забывать, что завтра рынок не кончится, а репутация фирмы стоит дорого, поэтому очень важно, чтобы уволенные не были обижены.

На Западе уже не первое десятилетие существуют услуги outplacement: избавляясь от лишних сотрудников, работодатель оплачивает услуги специалистов по трудоустройству сокращенных людей. Однако большинство российских компаний пока не готово платить за такие услуги.

## **Если вас увольняют**

Увольнение с работы, даже по сокращению штатов или в связи с закрытием фирмы, в большинстве случаев воспринимается как межличностный конфликт “вы, шеф и другие”. Не усугубляйте ситуацию своими действиями или словами, постарайтесь избежать конфликта. Расставаясь с шефом, будьте корректны; передавая дела и освобождая рабочее место, будьте сдержанны и доброжелательны.

Ваша главная задача — сохранить достоинство и действовать конструктивно, не впадая в панику. Постарайтесь при-



нять ситуацию такой, какая она есть, и извлечь из нее максимум пользы для себя: денежное пособие, материальную помощь, нормальную запись в трудовой книжке, хорошую служебную характеристику, добрые отношения с людьми.

Лучше не распространяться при всех о своих переживаниях, связанных с увольнением. Конечно, можно поделиться подробностями с близкими людьми, которым вы безоговорочно доверяете, но смотрите, чтобы это не пошло дальше. Не только потому что ваши слова перескажут тем самым людям, которых вам меньше всего хотелось бы посвящать в свои дела, но и потому, что в один прекрасный день вам, может статься, придется работать под их началом.

В разговорах с теми, кто не относится к числу близких, следует представить факт увольнения как-то иначе, выразившись уклончиво: “Подписали мое заявление об уходе”; “У нас было сокращение”; “Мою должность ликвидировали”.

Очень важно оставить на своей старой работе самую добрую память о себе, поскольку неизвестно, до какой степени могут разрастись слухи и сплетни недоброжелателей. Вам надо уйти, не сжигая за собой никаких мостов. Об истинной подоплеке вы можете поведать на исповеди или написать в мемуарах; покидая же место работы, проявите себя как человек поистине благородный. Прощаться с начальником, сослуживцами и подчиненными следует в самых добрых выражениях, пусть даже, произнося их, вы чувствуете, что язык не хочет вас слушаться.

Если вы решили уволиться сами, подлинную причину того, почему вам вздумалось искать себе новую работу (большие заработки, иной коллектив или просто смена рода занятий) разумеется, не следует называть своим сослуживцам, начальству, отделу кадров и нанимателю. В качестве причины ухода вы должны указать ваше желание воспользоваться новой открывшейся возможностью и в доброжелательных тонах похвалить свою фирму, бывших сослуживцев и начальство.

Вы наверняка не станете посвящать сослуживцев в свои планы и поставите их в известность не раньше, чем за две

недели до перехода на новое место. Но и тогда будьте щепетильны и постоянно следите за тем, как вы отзываемся о своей теперешней и будущей работе. Не следует пренебрежительно отзываться о своих коллегах, начальниках и вообще о фирме, прежде всего потому, что и в дальнейшем вам, может быть придется иметь дело кое с кем из работников своей прежней фирмы. Ведь чаще всего люди переходят на аналогичную работу в той же области, а есть такие области, где все всех знают. Кроме того, ваши бывшие сослуживцы, правление фирмы могут стать для вас лучшим источником рекомендательных писем.

## **Как сохранить секреты фирмы**

В последнее время из-за частого сокращения деятельности фирм и, следовательно, сокращения персонала, появилась угроза безопасности коммерческих структур, утечки информации, потери клиентской базы. На это влияют процедуры увольнения сотрудников. К сожалению, отдельные руководители порой не уделяют должного внимания этому вопросу. Такое отношение приводит к серьезным негативным последствиям, так как бывший сотрудник — это очень серьезный источник информации, на который невозможно воздействовать.

Поставленные перед необходимостью увольнять сотрудников, фирмы отпускают на все четыре стороны людей, обладающих не только опытом, но и ценной коммерческой информацией, разглашение которой может навредить компании. Российские работодатели знают об этой угрозе, и каждый по-своему пытается выстроить систему защиты.

Некоторые компании заключают со своими сотрудниками контракты, по условиям которых специалисты не могут работать на конкурирующих фирмах в течение какого-то срока после ухода/увольнения. Однако российское законодательство по труду не предусматривает никаких санкций в случае нарушения подобного контракта. Здесь работают только сообра-

жения морального толка, либо опасение потерять репутацию среди коллег, либо страх перед методами, которыми фирма заставляет бывших сотрудников чтить букву договора.

Работодатели в свою очередь понимают, что в их арсенале почти нет действенных методов заставить бывшего сотрудника хранить “секрет фирмы”. К примеру, в пивоваренной компании “Балтика” договор о неразглашении коммерческой тайны заключается во время приема на работу, и при увольнении бывшему сотруднику напоминают о его обязательствах. Однако юридически защититься от менеджеров-перебежчиков невозможно, поэтому указанный прием является, скорее всего, психологическим шагом. Некоторые компании в обмен на обещание хранить секреты выплачивают выходные пособия в размере 2–3 месячных окладов. Однако это не очень работает.

В последние годы в России довольно распространенным явлением стало увольнение генеральных директоров. Одной из мер избежания вредительства со стороны уволенных является так называемый “золотой парашют”. “Золотым парашютом” может быть что угодно. Часто это внушительная доплата: полугодовая, годовая. Однако российские компании недооценивают перспективность использования “золотого парашюта”. В России его размер редко превышает 1–6 окладов.

Если нужно уволить сотрудника, владеющего коммерческой тайной, логичнее перевести его сначала на другую работу, а уволить только после того, как информация устареет.

Лиц, обладающих конфиденциальной информацией, традиционно стараются сохранить в составе банка или фирмы до тех пор, пока не будут приняты меры к снижению ущерба от возможного разглашения ими сведений, составляющих коммерческую тайну, либо найдены адекватные средства защиты конфиденциальных данных.

Гарантией того, что покидающий компанию сотрудник не передаст известную ему конфиденциальную информацию конкурентам или криминальным структурам, может стать полюбовное расставание с ним. Мнения специалистов в обла-

сти безопасности и психологов сходятся на том, что каковы бы ни были причины увольнения сотрудника, он должен покинуть организацию без обиды и раздражения, не горя желанием отомстить. Необходимо, чтобы во время увольнения не возникло конфликтов.

Важно сохранять контакт с уволенными сотрудниками. Для этого в беседе об увольнении можно выслушать замечания сотрудника о работе, о руководстве компании, кадровой политике. Эти замечания нередко правдивы, что может оказаться полезным для фирмы, а заодно позволит снять напряжение у сотрудника.

Иногда в качестве отступного компании предлагают работнику хорошие рекомендации.

Одно дело, когда ключевой сотрудник, выйдя на работу, с утра узнает, что его сократили, другое — когда он видит, что это не заговор, с ним советуются, говорят о необходимости сокращения, в этом случае человек не чувствует предательства.

При окончательном расчете рекомендуется независимо от личностных характеристик увольняемых сотрудников брать у них подписку о неразглашении конфиденциальных сведений, ставших им известными в процессе работы.

За рубежом известны судебные процессы по поводу разглашения служебной тайны при переходе на работу к конкурентам. Так, бывшего директора отдела продаж фирмы Opel Хосе Игнасио Лопеса после перехода в Volkswagen (компанию-конкурент) обязали уплатить компании 225 000 долларов. В России в судебной практике исков, связанных с разглашением коммерческой тайны, не было.

Пользуясь несовершенством российского законодательства, компании не брезгают “в лоб” переманивать друг у друга людей, обладающих секретами.

В отсутствие юридических методов защиты информации российским работодателям остается уповать на интеллектуальные. Например, в банке ABN Amro практикуется метод дозирования информации, которая доводится до одного со-

трудника. В банке человек не обладает всем кругом информации, даже если сам ведет сделку. В агентстве недвижимости МИАН также используют этот метод. Сотрудник владеет только той информацией, которая нужна ему в соответствии с его уровнем компетенции.

Метод ограничения доступа к информации эффективен в отношении персонала среднего звена. Но если речь идет о топ-менеджерах, то такой способ защиты малоэффективен. Топ-менеджеры просто обязаны обладать всей полнотой информации, чтобы принимать решения. В этом случае ставка делается на добропорядочность. Персонал должен быть этичен — это важнее, чем профессионализм. “Неэтичность может принести больше вреда, чем приносит пользы профессионализм”, — считает вице-президент компании “Юниленд”.

Интересно к этому вопросу относятся в рекламной компании Art-Com/WP (Россия). С каждым сотрудником заключается соглашение о конфиденциальности, в котором подробно описывается информация, являющаяся коммерческой тайной фирмы и ее партнеров. Президент компании Алексей Пугачев не интересовался юридической силой подобных документов. “Рекламный рынок довольно узкий, хорошим специалистам дорога своя репутация. Если мы понимаем, что бывший сотрудник нарушил соглашение, я просто отправляю по факсу обязательство, данное им, его нынешнему начальнику. На подобные вещи сразу никто не реагирует, но запоминает”.

Подобное давление на “добропорядочность” оказывается действенным, если сотрудник дорожит своей репутацией.

## 23. АДАПТАЦИЯ НА НОВОМ МЕСТЕ РАБОТЫ

Если вы успешно прошли изматывающие интервью с работодателем и выдержали сложные тесты, не спешите облегченно вздохнуть: даже после зачисления в штат вас ждет еще один экзамен. Первые дни и недели на новом месте — испытание потруднее многих тестов. Когда ты приходишь на новую работу, чувствуешь себя потерянным: ты не знаешь, кто есть кто, как работает твой компьютер, где лежат нужные бумаги, даже где находится столовая.

Марк Гринер, автор книги “Управление стрессом” по силе отрицательного воздействия почти уравнивал смену работы (36 баллов по шкале стрессогенности) со смертью близкого друга (37 баллов) и потерю большой суммы денег (31 балл). 90% новичков испытывают стресс при “акклиматизации” в новом коллективе, в новой корпоративной культуре.

В условиях рыночной экономики, особенно в период кризиса, на мельницу стресса льет воду и гипермотивация людей, которые панически цепляются за работу. Люди боятся потерять работу раньше, чем приступили к ней. Они так стараются, что напоминают пьяного, который пытается пройти как можно ровнее, но от своих усилий спотыкается.

К счастью, нервное напряжение не длится вечно. По словам специалистов, минимальный срок полной адаптации на работе — месяц, средний — два-три. Чтобы сократить срок адаптации, имеет смысл последовать советам специалистов по корпоративной культуре.

Если вы сменили место работы, для успешной деятельности на новом месте важно правильно организовать **период адаптации**. Прежде всего, подавите в себе порыв продемон-

стрировать все, что вы знаете и умеете. Будьте осмотрительны и не обещайте сверхъестественного качества исполнения. Вам вряд ли удастся удержаться на обещанном уровне после того, как ваш первоначальный энтузиазм поостынет и энергия пойдет на убыль. Ваша поступь должна быть размеренной, а порядки на новом месте и стиль поведения начальства должны стать объектом вашего самого пристального внимания.

Для преодоления “шока новичка” специалисты советуют начать обживать новую территорию с обстоятельного разговора с начальником о целях и задачах подразделения, в котором предстоит работать. В конце такого разговора стоит попросить руководителя, чтобы во время представления новенького он обратился к подчиненным с просьбой не отказывать тому в помощи.

Прежде чем предпринять какие-то решительные действия, понаблюдайте за обстановкой на новом месте. Изучите историю и культуру компании.

На первых порах на новой работе для облегчения адаптации к новой среде придерживайтесь следующих рекомендаций:

- задавайте сослуживцам вопросы только профессионального и служебного характера, не касайтесь личных тем;
- не делитесь ни с кем своими заботами и опасениями;
- не стоит быстро сближаться с кем-либо из сотрудников, при этом будьте со всеми дружелюбны; дайте себе время получше приглядеться к новым людям;
- не слушайте сплетен и сами их не распускайте;
- благодарите всех, кто помогает вам освоиться на новом месте.

## **Адаптация менеджера**

Если вас взяли на место менеджера, вам надо разузнать, как работал ваш предшественник, чтобы представлять, к чему привыкли ваши сотрудники и не сбивать их с толку. Не будьте излишне властным и требовательным: возможно, вы просто волнуетесь, но на службе из-за этого быстро создается ат-

мосфера страха и неприязни, которую потом не разрядить за несколько месяцев, а то и лет.

Новый менеджер (особенно топ-менеджер) должен действовать аккуратно, постепенно перетягивая сотрудников на свою сторону и принимая решения на грани менеджмента и политики.

Свои нововведения внедряйте медленно и осторожно. Направьте свою энергию на построение добрых взаимоотношений с вашими новыми сотрудниками.

Старайтесь не ругать менеджера, на место которого вы пришли. В случае необходимости просто скажите, что вы привыкли делать дела по-своему, иначе, чем ваш предшественник. Не то что ваш метод правильный, а его неправильный, просто разные методы и больше ничего.

Самое главное — держать все обещания, которые вы дадите другим служащим. Надежность — одна из ведущих черт поведения, и это качество надо продемонстрировать служащим в первые же недели. Дайте яркие примеры пунктуальности, ответственности и усердия, и вы будете пожинать плоды в течение всего периода вашей работы на новом месте.

Первые из важнейших шагов, которые вам надлежит сделать в новой должности, — это завязать хорошие отношения с персоналом и открыть дорогу конструктивной критике и соответствующим механизмам “обратной связи”, позволяющим улучшить работу группы в целом и отдельных ее членов, не исключая вас.

Особо хотелось остановиться на проблеме вхождения в коллектив нового топ-менеджера. Для того чтобы познакомиться с персоналом, вы можете использовать собрание или беседы с глазу на глаз. На собрании следует изложить основные требования, предъявляемые вами к подчиненным.

Новому топ-менеджеру, пришедшему в коллектив со стороны, чтобы упрочить свое положение, нужно сразу найти круг влияния и заручиться его поддержкой. При этом корпоративные мероприятия вроде боулинга на первых порах не помогают.



Вот пример того, как поступил в подобной ситуации генеральный директор компании “Ренесанс Страхование” Николай Клековкин. Справедливо считая, что на решение вопросов влияют руководители отделов, он, вступив в должность, звонил ключевым менеджерам напрямую, заходил в их кабинеты и приглашал на совещания, чтобы они не чувствовали, что их обошли<sup>23</sup>.

При смене топ-менеджера персонал знает, что изменения неизбежны, поэтому, чтобы не было кривотолков, нужно сразу открыто объявить об этом. Чтобы идеи принимались, их надо подробно объяснять подчиненным.

В российских компаниях принято приводить с собой часть сотрудников с бывшей работы. В этой связи, принимая на работу новых менеджеров, генеральному директору нужно сделать все, чтобы старая команда не чувствовала водораздела между старожилами и молодыми специалистами. Например, оценивать решения новых специалистов не по принципу “кумовства”, а только по профессиональным критериям.

## **Чего нельзя делать в период адаптации**

1. В первые недели не стоит форсировать события и предлагать руководству планы по капитальной реорганизации какого-либо направления деятельности фирмы. Предложения должны быть эволюционными, а не революционными. Нужно проявлять стратегические таланты, и после беседы с руководителем выяснить, какая работа представит вас в выигрышном свете.

2. Не стоит браться за длительную аналитическую работу — ваши действия должны быть корректны, а видимый результат должен появиться перед глазами начальства в первую же неделю. Для примера можно рассказать историю о том, что назначенном менеджере по маркетингу торговой

---

<sup>23</sup> Ульянова Н. Кто на новенького // Ведомости. 2004. 9 авг.

компании, который в первые дни работы представил подробный аналитический план, в котором расписывалось состояние рынка и конкурентов, но отбрасывались уже действующие в компании проекты. План готовился неделю, потом еще две пылился на столе у руководства, которое в конце концов сочло, что новый менеджер не смог воспринять позитивный опыт, накопленный в компании, а за несколько недель, проведенных в фирме, не принес каких-то существенных результатов, и уволило его.

3. Ни в коем случае не стоит отвергать помощь коллег и руководства, пытаясь разобраться во всем самостоятельно.

4. Не стоит искусственно ускорять вживание в коллектив, быстро переходя на “ты” и надоедая коллегам рассказами о личной жизни. На панибратствующих новичков быстро сориентировавшиеся старожилы обычно спихивают всю неинтересную и черную работу.

5. Не спешите налаживать отношения, проявлять себя в коллективе, показывать, какой вы знающий, умный и образованный. Спокойно осмотритесь, изучите сложившиеся традиции, привычки и приоритеты. Главное для новичка — найти свое место в уже существующей системе внутриколлективных отношений.

6. Ни в коем случае не ищите расположения вышестоящего руководителя, пока не установились отношения с коллегами. Исследования психологии деловых взаимоотношений показали, что от коллег зависит две трети успеха, а от расположения шефа — лишь одна треть. Уважение к начальнику высказывайте своей пунктуальностью, обязательностью в выполнении его указаний, но не лестью, заискивающими интонациями или подбострастием.

Немаловажно, как вы одеваетесь. Постарайтесь, по крайней мере, для начала всегда быть опрятным, не появляться на работе в домашней или слишком потертой одежде. Обратите внимание на то, как одеваются и следят за собой другие.

Старайтесь быть всегда дружелюбным, вежливым и доброжелательным в отношениях с сослуживцами. Не хнычьте

и не жалуйтесь на судьбу: людям нравятся жизнерадостность и оптимизм.

Совершенно необязательно, что, придя в новый коллектив, вы должны во всем следовать мнению окружающих. Но вместе с тем не следует навязывать сослуживцам свои убеждения.

Хорошо бы проанализировать последние сообщения корпоративной почты “all staff”, чтобы узнать что-нибудь об офисных порядках.

Распространенная проблема — мгновенное выпадение из памяти имен, фамилий и телефонных номеров новых коллег. Чтобы не попасть впросак, специалисты советуют выписывать в блокнот имена, указывая номер комнаты, расположение стола и служебные функции человека.

Учитывая приведенные рекомендации, вы сможете быстро и безболезненно пройти этап адаптации на новом месте работы.

## **24. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЭТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА**

В последнее время в связи с интенсификацией международных деловых отношений, затронувших весь мир, происходит сглаживание национальных особенностей деловых отношений. Однако по-прежнему следует большое внимание уделять особенностям поведения другой стороны, учитывать национальную культуру.

Вместе с тем не следует абсолютизировать национальные стили. При взаимодействии различные стили, как правило, успешно адаптируются.

Прежде чем перейти к описанию конкретных национальных стилей, рассмотрим несколько вопросов, носящих более общий характер.

Каждый народ имеет свои обычаи, традиции, свою культуру, политическое и государственное устройство. Все это оказывает влияние на деловые отношения.

Одним из параметров национального стиля менеджмента является механизм принятия решения (единоличное, коллективное, коллегиальное). К этому же параметру относится степень самостоятельности в принятии решений на переговорах.

Необходимо ли менеджерам (и тем более специалистам) каждый раз при малейших изменениях ситуации запрашивать инструкции? Являются ли эти инструкции, как правило, очень жесткими, или они допускают значительную свободу действий?

Наиболее существенное влияние на национальный стиль оказывают ценностные ориентации, идеологические и религиозные установки, особенности восприятия, мышления. Они определяют суть поведения менеджера.

Так, по данным некоторых исследований, для представителей западных стран в значительной степени более действенным аргументом на переговорах является фактическая сторона дела, для представителей Востока очень важна апелляция к этическим нормам.

Менеджеру полезно знать, что принято различать культуры, в которых произнесенные слова воспринимаются почти буквально, в них практически не содержится скрытого смысла. К ним относятся американская и немецкая культуры. Так, например, в разговоре американца, руководителя московского представительства фирмы, и москвички, главного бухгалтера, к анекдотической ситуации привело разное отношение к слову “дорогая”. Американец, отдавая распоряжение, сказал: “Елена, дорогая, сделай...”. Женщина восприняла это как комплимент, сказав: “А вот московский директор никогда не называет меня дорогая”. Однако американец уточнил: “Так ты ему не дорогая. Это ты мне дорогая. Я тебе зарплату плачу”.

В других культурах (в частности, в русской, французской, японской) значение контекста очень велико, вплоть до того, что смысл сказанного может меняться на противоположный. В этом типе культуры особое значение приобретают невербальные факторы общения.

Российские компании в настоящее время ведут дела с широким кругом партнеров. Привлечь и удержать клиентов, превратить их из разовых заказчиков в постоянных клиентов и партнеров можно не только предлагая выгодные условия совместной работы, но и внимательным отношением. Это отношение подразумевает знание культурных традиций различных стран.

При работе с представителями различных национальностей следует помнить, что в сравнении культур не бывает понятий “лучше” и “хуже”, а бывает “иначе”. Знание правил поведения, обусловленных культурными традициями, в том числе менеджером, имеет огромное значение для бизнеса. Оно позволяет избежать многих недоразумений и ненужных трений.

Прежде чем рассмотреть особенности этики менеджмента деловых партнеров, проанализируем собственные особенности.

## **Особенности этики менеджмента в России**

Многие иностранные компании не могут свыкнуться с особенностями российского национального бизнеса. И хотя главной причиной ухода с российского рынка является суровый инвестиционный климат, порой иностранные фирмы подводит неспособность “вписаться” в местные экономические условия и “вжиться” в существующую бизнес-культуру. Иностранцы жалуются на коррумпированную бюрократию, обязательность российских партнеров.

Российская деловая культура не соответствует пока тем стандартам ведения дел, которые приняты в ведущих странах. Поэтому одни призывают “подравниваться”, учиться, осваивать зарубежный опыт и т. п., а другие указывают на специфику России (наиболее популярен аргумент: “Умом Россию не понять...”), на ее особый цивилизационный (евразийский) склад и сложности национального русского характера. Но разве японцы менее загадочны, а американцам меньше надо учиться у других? Ни те, ни другие так не считают.

Некоторые особенности этики менеджмента в России:

1. Наличие командной системы во многих организациях<sup>24</sup>. Руководители в них до сих пор подавляют инициативу подчиненных. Такая система мешает организациям приспособиться к новым экономическим условиям, и они вынуждены топтаться на месте или проходить процедуру банкротства.

2. Менеджеры высшего звена избегают делегировать полномочия и ответственность второму эшелону менеджмента, пытаются все сделать сами, лично контролировать. Причины этого: недоверие к подчиненным, недостаточная квали-

---

<sup>24</sup> Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента: Учебник. С. 31.

фикация последних, но главное — неумение эффективно мотивировать наемных менеджеров.

3. Значительная зависимость условий и оплаты труда наемных работников от взаимоотношений с руководителями, а не от их квалификации и результатов работы — “феодализм отношений”. Имеет место бесправие наемных работников, их “рабское поведение” и произвол руководства, чиновников. Это связано с безработицей и низкой культурой менеджеров и наиболее сильно проявляется в малых городах.

4. Неуважение к людям и игнорирование этики управления. Не секрет, что люди, работающие в государственных и частных организациях, считаются руководством “винтиками”, которые в любой момент можно выбросить и заменить новыми. Работники всех уровней во многих организациях бесправны и беззащитны перед произволом руководства. Каждый из них может быть уволен без объяснения причин и выплаты заработанных денег.

5. Законы, предписания и правила не имеют обязательного характера. Правила и законы могут сознательно игнорироваться в зависимости от ситуации и применяющих их лиц. По каким принципам они делятся на те, которые соблюдаются и которые не соблюдаются, сказать невозможно.

6. Больше внимание уделяется общим целям и относительно малое — тому, как можно сделать. А ведь этот вопрос является ключевым для развития бизнеса.

7. Избежание риска, которое ведет за собой ограничение инициативы. Большинство менеджеров в ситуации риска предпочитают выбирать вариант меньшей прибыли при меньшем риске.

8. Большинство россиян в ситуации сотрудничества видят в значительной мере конфликт интересов, нежели их совпадение. Как мы уже отмечали, они считают, что размер “пирога” известен, и задача — “оттяпать себе кусок побольше”.

9. В отдельных случаях резкая смена настроений в отношении партнера: от проявления дружелюбия до крайне хо-

лодного официального отношения. Эмоциональная сторона является важной составной частью россиян;

10. Продвижение и обучение сотрудников в плане повышения квалификации, приобретения новых навыков и знаний в России не особенно распространено.

11. Обычно подбор новых сотрудников осуществляется не по деловым качествам. Рабочие места распределяются часто среди родственников и знакомых.

12. Без начальника не принимается ни одно решение.

13. Со стороны подчиненных решения администрации принимаются практически безоговорочно. Нередко указания начальника исполняются даже тогда, когда они считаются заведомо неправильными или исход их неизвестен (“начальнику лучше знать”).

14. Руководство организаций делает упор на осуществление функций контроля (в смысле надзора).

15. Специфическое отношение менеджеров к ошибкам. Когда что-то случается, то чаще всего интересуются, кто виноват. За этим, очевидно, скрывается потребность приписать кому-то вину, а затем привлечь за неудачу к ответственности. Причины, повлекшие ошибку, редко анализируются, никто, как правило, не интересуется чему можно научиться на той или иной ошибке, или же вопросом, — что необходимо предпринять, чтобы не повторить ошибку в будущем.

16. Что касается повышения производительности труда, в России также есть своя специфика. Зачем высококвалифицированному специалисту у нас — оазисе перекуров и душевных разговоров в рабочее время — трудиться с полной отдачей, если он рыночную зарплату **получает, а не зарабатывает.**

Перечислив особенности российского делового поведения, хотелось бы особенно подчеркнуть, что Россия, отказавшись от командно-административной системы в экономике, стоит ныне перед задачей формирования иной деловой культуры, такой, которая бы позволила эффективно включиться в мировой рынок. Для этой адаптации необходимо знать особенности поведения деловых людей в других странах.



# Особенности этики менеджмента иностраннных партнеров

## Американский стиль

Ритм американской жизни отличается от ритма жизни в других странах. На протяжении XVIII–XIX вв. в период освоения Америки, воспитывался практицизм: если не успевал ты, то успевал кто-то другой. Современные американцы продолжают гонку, начатую их предками. Работа — это успех, а время — деньги. Им надо быть первыми. Современные американцы, влекомые вперед национальной привычкой, завоевывают окружающий мир, во что бы то ни стало стараясь достичь своей цели.

Американец начинает все с нуля, отдает работе все свое время и силы, проходит весь путь от начала до конца и, наконец, достигает вершины. Здесь все равны — каждый лифтер может стать миллионером. Это непростая задача, но, к счастью, американцы — неунывающие оптимисты и всегда ориентированы на будущее.

Американские бизнесмены имеют простую философию бизнеса. Их цель — сделать как можно больше денег в как можно более короткие сроки, используя для этого упорный труд и власть. Бытует мнение, что их одержимость прибылью часто порождает жестокость.

Для американцев характерны хороший настрой, открытость, энергичность, дружелюбие, им более импонирует не слишком официальная атмосфера ведения переговоров.

Они индивидуалисты и стремятся все решать сами в пределах своей компетенции, не консультируясь с вышестоящим начальством.

Идут на риск, но при этом всегда имеют четкий финансовый план, которого придерживаются. Очень ценят свое и чужое время, пунктуальны.

В делах настойчивы и считают, что из любого положения можно найти выход.

Американцы в переговорах прямолинейны. Если они с чем-то не согласны, они так и скажут. Это приводит в замешательство японцев, арабов, а также итальянцев и представителей других романских народов.

Знайте, что американцев отличает умение ставить цели и добиваться их, так как они с детства воспитывают в себе бойцовские качества, очень любят соревноваться. Достижения, спортивный азарт — это их стихия.

В Америке считают, что менеджер не может быть “универсальным гением”. Американская практика подбора руководящих работников делает главный акцент на хорошие организаторские способности, а не на знания специалиста<sup>25</sup>. Распространена быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе. Карьера находится в зависимости от личных результатов.

Американцам свойственна демократичность в общении и манере одеваться. Однако в отношениях с подчиненными преобладают формальные отношения.

Вместе с тем часто американцы испытывают трудности в работе в других странах. Так, японцы весьма часто высказывают мнение, что проблемы американцев в их стране объясняются в первую очередь своеобразным культурным империализмом, нежеланием и неумением согласовывать свое поведение с принятыми в Японии нормами.

По подсчетам самих американцев, почти треть сотрудников крупных корпораций, направляемых на работу в зарубежные филиалы, не выдерживают до конца контракта и просятя домой. Главная причина — трудности адаптации к культуре и повседневной жизни другой страны.

### **Французский стиль**

Когда вы будете общаться с **французскими партнерами**, то нелишним будет знать, что Франция внесла самый зна-

---

<sup>25</sup> Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента: Учебник. С. 38.

чительный вклад в формирование дипломатического протокола и этикета.

После Второй мировой войны Франция частично утратила свое политическое, экономическое и культурное влияние в мире. Французский язык, который не одно столетие был языком дипломатической переписки и дипломатического общения, вытеснился английским. Американская экономическая и культурная экспансия, как они считают, очень уязвляет национальную гордость французов, поэтому в последние десятилетия они особенно ревностно отстаивают свои культурные особенности.

Для переписки и во время деловых встреч с французскими бизнесменами настоятельно рекомендуем использовать французский язык в качестве официального. Причем французы очень не любят, когда иностранцы допускают ошибки во французском языке. Практически все образованные французы знают английский язык, но пользоваться им стараются как можно реже. Если ваш деловой партнер вдруг заговорит по-английски или по-русски — он сделает вам чрезвычайно большую уступку.

Если вы прибыли во Францию, помните — молчаливых людей во Франции не любят.

При налаживании деловых контактов очень большую роль играют личные связи и знакомства: французские предприниматели стараются искать новых партнеров через посредников, связанных дружескими, семейными или финансовыми отношениями.

Осторожность — вот слово, которым можно описать поведение француза в делах. Они стараются избегать официальных обсуждений вопросов один на один.

Французы предпочитают открытый, эмоциональный стиль общения, однако проверяют все логикой. В их аргументации также преобладает логика, что влечет за собой обстоятельный анализ всех проблем, подлежащих обсуждению. Поэтому переговоры с французами, как правило, бывают длинными и многословными.

Они не любят, когда их вынуждают принимать решения второпях; редко принимают важные решения в ходе встреч с партнерами. Во Франции решения принимаются ограниченным числом лиц высокого ранга.

Французы индивидуалисты, плохо умеют работать в команде. Большинство из них не страдает заниженной самооценкой и неуверенностью в себе.

Являясь знатоками одежды и макияжа, в одежде французы предпочитают классический стиль. Деловым женщинам рекомендуем оживить костюм изящной брошью и уделить внимание макияжу.

Во время первой встречи во Франции не принято вручать деловому партнеру подарки.

### **Японский стиль**

Сущностью японского менеджмента является управление людьми<sup>26</sup>. При этом японцы рассматривают не одного человека (личность), как американцы, а группу людей. Кроме того, в Японии сложилась традиция подчинения старшему по возрасту, позиция которого одобряется группой. Младшие безоговорочно воспринимают авторитет старших, оказывают им уважение, подчиняются им.

Считается, что японец с детства воспитывается в духе групповой солидарности, учится подавлять свои порывы, сдерживать амбиции, не выпячивать сильные качества.

Японец внимательно выслушивает точку зрения собеседника до конца, не перебивая и не делая никаких замечаний. Представитель японской стороны на переговорах может кивать головой во время беседы. Часто такое поведение интерпретируется европейцами как выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом же деле он лишь побуждает собеседника продолжать. Такое поведение означает только то, что он понял вас и совсем не означает, что дело будет решено тотчас же.

---

<sup>26</sup> Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента: Учебник. С. 38.

Механизм принятия решения предполагает довольно сложный и длительный процесс согласования и утверждения тех или иных положений (система “ринги”). Суть этой системы в том, что в обсуждение проблемы, ее рассмотрение и согласование вовлекается большой круг лиц — от руководства фирмы до рядового сотрудника. На этой же стадии определяются конкретные пути выполнения решений. Поэтому решения японской стороны всегда реализуемы и эффективны.

Вместе с тем японцы учитывают сложившуюся ситуацию и приспособляются к ней. В отличие от работников других стран, японцы не стремятся к безусловному выполнению правил, инструкций и обещаний. С их точки зрения, поведение менеджера и принятие им решений всецело зависит от ситуации.

Для крупных японских фирм характерна система пожизненного найма. Она очень выгодна как предпринимателям, так и работникам. Предприниматели приобретают верных и преданных работников, готовых трудиться на благо фирмы с наибольшей отдачей. Работники, “пожизненно” нанятые фирмой, испытывают чувство удовлетворения от того, что получили признание их способности, образование и уровень подготовки. У работника появляется уверенность в завтрашнем дне. Это является мощным средством мотивационного воздействия.

Характерной чертой японцев является чувствительность к общественному мнению, предельная точность, исполнительность и обязательность.

Преобладают неформальные отношения менеджера с подчиненными.

Японцы фанатично относятся к работе. Для них компания — это семья. По отношению к работникам японцы исходят из стажа. Нанятого работника почти никогда не увольняют, за исключением серьезных нарушений (пьянство, хулиганство).

Когда имеете дело с японцами, будьте пунктуальными, это важно. Японцы большое значение придают протоколу,

они крайне церемонны. Так, например, шутки или прикосновения к людям в рабочее время полностью исключены.

В Японии сложная ситуация с правами женщин. В токийском офисе Toyota Tsusho Corp. женщины (и только они), придя на работу, переодеваются в униформу: мужчины не должны на рабочем месте отвлекаться на то, чтобы рассматривать, какого цвета у сотрудницы блузка и т. п.

При знакомстве с людьми называйте полное имя и фамилию, к фамилии добавляется слово “сан” — господин.

Когда вы приступаете к налаживанию каких-то дел с японцем, чрезвычайно важное значение имеет процедура обмена визитными карточками.

Визитные карточки имеют колоссальное значение, поскольку японцы всегда соблюдают субординацию.

С японцем вначале надо обменяться визитными карточками. Первым делом они посмотрят, в какой компании вы служите и каков ее статус по отношению к собственной фирме. Далее, им надо выяснить, какое положение вы занимаете в фирме. Звание и должность необходимо обозначать предельно ясно. Например, в России в одной компании могут быть несколько вице-президентов, а в Японии, как правило, всего один.

Получив карточку, внимательно прочтите все, что там написано. Если лишь мельком пробежать карточку, вы подчеркнете незначительность для вас того лица, от которого ее получили.

При первых встречах ведите разговоры, не связанные с делами, а затем, когда возникнет ощущение глубокого взаимного доверия, постепенно переходите к рабочим отношениям. На этом этапе положено обмениваться подарками.

### **Немецкий стиль**

Немцы отличаются трудолюбием, прилежанием, пунктуальностью, бережливостью, рациональностью, организованностью, педантичностью, скептичностью, расчетливостью, стремлением к упорядоченности.

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

Знакомство: первым полагается назвать того, кто находится на более высокой ступени. Менее значительное лицо положено представлять более значительному.

Главное отличие немецкой манеры вести дела — степень официальности. Немцы очень сдержаны и очень блюдут форму, поэтому они многим кажутся недружелюбными. Все встречи назначаются заблаговременно. Весьма косо смотрят на предложение не сходя с места повернуть какое-то внезапно подвернувшееся дело, например экспромтом познакомиться. У них складывается впечатление, что вы действуете наобум, без всякого плана. Например, если вы работаете на немецкой фирме, о времени отпуска следует сказать недели за три-четыре.

Рекомендуем вам в процессе обсуждения стремиться к четкости и краткости высказываний. Все ваши предложения и замечания должны быть сделаны по существу вопроса. Если на совещании вам надо что-то записать, попросите разрешения.

Немецкие компании — это, как правило, очень традиционные, малоподвижные организации со строгой иерархической системой и всевозможными правилами, которые, по мнению многих европейцев и американцев, давно и безнадежно устарели. Результатом строгой иерархии становится преувеличенно почтительное отношение к начальству, вертикальная модель управления. Рядовому сотруднику бывает довольно сложно получить доступ к руководителю напрямую.

Начальник-немец не готов к быстрым решениям — ему просто необходимо все согласовывать с верховным руководством, тысячу раз взвесить все “за” и “против”.

Для немцев характерна последовательность (т. е. стремление закончить первую стадию работы прежде, чем приступить ко второй), непоколебимая уверенность в своей честности и прямоте, стремление быть откровенным и открыто го-

ворить партнеру о своем несогласии, не прибегая к дипломатии.

Немцы чрезмерно внимательны к деталям и мелочам (например, к ошибкам в оформлении). Из-за этого бывают не в состоянии оценить картину в целом, саму прелесть идеи.

Начальник-немец с трудом воспринимает информацию на слух, поэтому в работе очень распространены служебные записки с подробным указанием цифр — дат, сроков, процентов, сумм.

Немцы, в отличие от французов, хорошо работают в команде. Любят модно, стильно одеваться, часто меняют пиджаки, рубашки, галстуки. При этом одеваются строго, а сотрудницы-немки — в высшей степени скромно, если не сказать — невзрачно.

Для деловых встреч чаще всего используют обед. Когда говорите с немцем или пожимаете ему руку, никогда не оставляйте другую руку в кармане: это считается верхом неуважения.

О делах лучше говорить по-немецки или через переводчика.

Немцы с почтением относятся к собственности во всех ее проявлениях. Добротный дом, престижная машина и респектабельная одежда имеют для них большое значение: они убеждены, что все это должно производить впечатление.

Они свято чтут родственные узы, поэтому предпочитают семейных работников.

В Германии не приняты подарки в деловом общении.

### **Английский стиль**

Англичанам присущи такие черты, как сдержанность, склонность к недосказанности, щепетильность, которая заставляет англичан быть замкнутыми и необщительными с незнакомыми людьми, почитание собственности, предприимчивость, деловитость.

Главным достоинством человеческого характера англичане считают самообладание, поэтому они умеют терпеливо



выслушивать собеседника, что, однако, не всегда означает согласие. При ведении переговоров иногда возникают паузы, во время которых не нужно бояться молчать. Наоборот, грубым поведением считается, когда слишком много говорят, т. е., как считают англичане, силой навязывают себя другим.

В Англии господствует правило: “Соблюдай формальности”. Даже когда пишете письмо, строго блюдите все тонкости. Ни в коем случае не вздумайте обращаться к кому-либо по имени, если вы не получили от него специального разрешения. Причем по имени начинают обращаться к собеседнику только после двух-трех встреч. Обращение на “ты” абсолютно немыслимо. Впрочем, после того, как лед сломан, они легко расслабляются и переходят к неформальному общению. Следует разбираться в титулах и званиях партнера, но никогда не награждайте почетным титулом себя.

Британец очень строго соблюдает процедуру знакомства. При знакомстве очень важно, чье имя будет названо первым. В служебной обстановке приоритет при знакомстве отдается клиенту, поскольку клиент — лицо более важное.

Говорить с англичанином о делах после окончания рабочего дня считается дурным тоном. Для англичанина все разговоры о работе должны прекращаться с концом рабочего дня, даже если вы выпиваете или ужинаете со своим деловым партнером.

Сильнейшая черта англичан — чувство справедливости.

Идеалом англичан является независимость, образованность, внутреннее самоуважение, честность и бескорыстие, такт, изящество манер, умение руководить и подчиняться, настойчивость в достижении поставленной цели.

Юмор — очень важный элемент делового общения в Англии, поэтому, готовясь к встрече с англичанами, имеет смысл запастись шутками и анекдотами. Те, кто умеет шутить, должны использовать все свои возможности.

Помните, что англичане очень наблюдательны, хорошие психологи. Они исключительно пунктуальны.

В одежде соблюдают строгие правила этикета.

В заключение хотелось бы обратить ваше внимание еще на некоторые особенности этики деловых партнеров, которые следует учитывать, если ваша фирма работает с иностранцами (см. таблицу 3).

Таким образом, суммируя приведенные данные о национальных особенностях, в помощь менеджеру предлагаются следующие правила:

- ◆ Прежде чем начинать сотрудничество, соберите возможно более полные данные о фирме, ее представителях, которые будут вести переговоры с вашей фирмой.

- ◆ Изучите особенности национального стиля поведения. Внимательно относитесь к национальным особенностям партнера, его личной и национальной психологии.

- ◆ Заранее подготовьте сувениры и подарки, если вы намерены их вручать.

- ◆ Во время встречи и сопровождения партнеров помните, о том, что они могут понимать русский язык, не говорите ничего лишнего.

## Отдельные особенности этики менеджмента представителей разных стран

Параметры	Страны	
	США	Франция
Решение	Самостоятельны, принимают индивидуально, быстро, на месте	Менее самостоятельны, принимают после переговоров
Прямолинейность	Прямолинейны	Не имеют запасного варианта
“Карты на стол”	С самого начала	Только в конце переговоров
Компромисс	Допускают, но любят торговаться	Нет, конфронтационный тип взаимодействия
Атмосфера на переговорах	Не слишком официальная, позволяют себе снять пиджаки	Официальная, строгая иерархия при рассадке за столом переговоров
Представления, обращения	По имени, знакомство желательно через посредника	Через 3-е лицо, по фамилии, формальные представления
Темы разговоров	Личная жизнь, семья, хобби. Нельзя говорить о политике и религии	Культура, искусство, на приеме о делах – только за кофе. Любят критиковать англичан
Шутки	Любят шутить, слова понимают буквально	Склонны шутить, любимые анекдоты – про англичан. Велико значение контекста
Время	Ценят и свое и чужое, пунктуальны	Стараются быть точными, не всегда пунктуальны

Параметры	Страны		Франция	
	США	Англия		
Предпочитают выгоду или "сохранение лица"?	Финансовая выгода за счет упорного труда и власти	Предпочитают "сохранение лица"	Стремятся к долгосрочным соглашениям	
Отношение к другим нациям	Эгоцентризм, не интересуются другими культурами	Не собираются изучать другие языки	Нейтральное или снисходительное, язык общения – французский, не изучают другие страны	
Подарки	Дарят недорогие, по рангу, шефу – коллективные	Приняты недорогие подарки	Не принято дарить подарки в ходе первой встречи	
Одежда	Нестрогая	Строгая. По галстук определяют социальное положение и благосостояние	Строгий стиль	
Пользование ножом и вилкой	Не всегда	Не всегда	Свободны, могут макать печенье в кофе, собрать соус хлебом	
Параметры	Германия		Италия	Россия
	Япония	Германия		
Решение	Принимают коллективно, принимаются дома, после переговоров	Готовы в ходе переговоров, но осторожны	Имеют полномочия, принимают самостоятельно	Принимаются начальником
Прямолинейность	Предпочитают уклончивые ответы, истина – дело опасное	Да, открыто говорят о своем несогласии	Нет	В зависимости от ситуации, часто блефуют
"Карты на стол"	В зависимости от вашего поведения	Не склонны раскрывать	Открыты в общении	Вначале очень повышенные требования

Параметры	Япония	Германия	Италия	Россия
Компромисс	В зависимости от ситуации	Не склонны к уступкам	Признают разумный компромисс, любят торговаться	По принципу "пирог" – урвать кусок побольше
Атмосфера на переговорах	Официальная, уделяют большое внимание развитию личных отношений	Официальная, жесткая иерархия, в том числе за столом переговоров	Предпочитают вести переговоры в неофициальной обстановке, более демократичны итальянцы-северяне	Любая, быстро адаптируются, подстраиваются. Заключение переговоров стремятся провести в неофициальной обстановке
Представления, обращения	По фамилии с добавлением частный "сан", без рукопожатий, важен ритуал обмена визитками	Только по фамилии с добавлением титулов, знакомство через посредника	По фамилии, принято рукопожатие даже для женщин, знакомство через посредника	Имя и отчество или только имя, принято рукопожатие
Темы разговоров	Дела обсуждают только на второй встрече, на первой – представление фирм	Следует избегать разговоров о политике	История Италии, культура, спорт, политика, при встрече спросите о здоровье детей, затем о его здоровье	Политика, история, деньги, развлечения
Шутки	Нельзя шутить в рабочее время, велико значение контекста	Шутки не приняты, так как бизнес – это серьезное дело. Слова понимаются буквально	Любят шутить	Любят шутить. Велико значение контекста
Время	Точность и обязательность	Пунктуальны	Непунктуальны	Непунктуальны, особенно молодые бизнесмены

Окончание табл. 3

Параметры	Япония	Германия	Италия	Россия
Предпочитают выгоду или "сохранение лица"?	Приоритет отдают моральным и духовным ценностям; сохранение лица, долгосрочные перспективы	Предпочитают долг, честь, справедливость	Приоритет личному интересу	Личная выгода, быстрый финансовый результат
Отношение к другим нациям	Изучают другие культуры	Переговоры лучше вести по-немецки или через переводчика	Изучают другие культуры	Лояльное, изучают другие культуры
Подарки	Приняты недорогие	Не приняты, т. к. очень бережливы	Любят подарки, дарят недорогие	Любят получать, дарят дорогие
Одежда	Для женщины на некоторых фирмах на работе – форма	Строгая, снятие пиджаков не допускается. Женщинам не рекомендуются брюки на работе	Строгая	Деловой костюм, нестрогая
Пользование ножом и вилкой	Сами пользуются палочками, гостям подают приборы	Нож всегда в правой руке, вилка всегда в левой	В основном без ножа	Не всегда

## **25. КОРПОРАТИВНЫЕ КОДЕКСЫ ПОВЕДЕНИЯ**

В настоящее время в большинстве стран мира распространены корпоративные кодексы, т. е. стандарты, по которым действуют отдельные фирмы, и профессиональные кодексы, т. е. правила, регулирующие отношения внутри целой отрасли. В последние годы появились они и в России. Интересно, что раньше других своды этических правил появились в компаниях, занятых в сфере страхования и услуг.

Кодексы, состоящие из общих положений (например, “не воруй”), приносят незначительную пользу и легко забываются теми, для кого они предназначены. Кодекс должен как можно полнее отражать реальную ситуацию и специфику организации, в которой он принимается.

Этический кодекс приносит компании реальную пользу, так как он дает ясное представление о допустимых и недопустимых действиях при выполнении служебных обязанностей. Распространяясь на всех работников фирмы, кодекс облегчает поддержание дисциплины и законности.

Кодекс должен отвечать на вопросы и включать отдельные положения, характеризующие:

- ◆ Каких принципов придерживается фирма во взаимоотношениях с обществом, деловыми партнерами и клиентами.

- ◆ Как строятся отношения между сотрудниками организации, руководителями и подчиненными, между работниками фирмы и ее клиентами. Например, уважение к каждой личности, единый статус всех работников, отбор в фирму специалистов высочайшего класса, делегирование полномочий и ответственности, лояльность фирме.

◆ Какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют. Каждый сотрудник призван ощущать свою личную ответственность за репутацию фирмы, поэтому так важна честность, внимательность и надежность.

◆ Какое поведение можно считать допустимым или недопустимым. Например, в некоторых организациях считается, что “клиент всегда прав”, поэтому в них нельзя обвинять клиента за неудачу в работе. В других — все наоборот.

При создании корпоративных правил упор следует делать на этические нормы поведения. Неслучайно в проанализированных нами кодексах большое внимание уделяется корпоративным ценностям, нормам служебного поведения, нравственным основам деятельности компании и персонала.

Наиболее часто затрагиваются в кодексах отношения с клиентами и партнерами, отношения с подчиненными, отношения с конкурентами, отношения к исполнительной власти, правила работы с информацией, разрешения конфликтов, основы делового этикета, в том числе требования к внешнему виду сотрудников.

Корпоративный кодекс составляется исходя из целей компании, учитывает специфику сферы ее деятельности. Так, например, в кодексах, разработанных Сбербанком и ОАО “Альфа-Банком”, включены специальные разделы: система контроля за финансово-хозяйственной деятельностью банка, политика раскрытия информации, взаимоотношения с клиентами банка.

В кодексе корпоративной этики ОАО “Альфа-Банка” выделен раздел “Предпринимательская деятельность сотрудников Банка и их аффилированных лиц”, в котором подробно изложены правила ведения предпринимательской деятельности. Так, сотрудник банка, осуществляющий эту деятельность, должен быть уверен, что она не наносит ущерба деловой репутации, иным нематериальным и материальным интересам банка, дочерних и зависимых структур. Отдельно выделены статьи о сделках с заинтересованностью, конф-



ликте интересов, уведомительных и разрешительных процедурах.

Если при поступлении на работу сотруднику предлагают ознакомиться с корпоративными стандартами, ему будет легче адаптироваться и занять определенную позицию. Если этические нормы нового работника не вступают в противоречие с этическими правилами корпорации, то впоследствии сформируется лояльность этого сотрудника, т. е. преданность по отношению к фирме. Если же специалист не лоялен, не привержен ценностям корпорации, то в дальнейшем он, скорее всего, уволится или будет уволен.

Рассмотрим структуру отдельных кодексов корпоративного управления.

Практически все они начинаются с определения миссии компании. Вот как сформулирована миссия Сберегательного банка РФ: “Обеспечение потребности каждого клиента, в том числе частного, корпоративного и государственного на всей территории России в банковских услугах высокого качества и надежности, обеспечение устойчивого функционирования российской банковской системы, сбережение вкладов населения и их инвестирование в реальный сектор экономики”.

Далее, как правило, перечисляются корпоративные ценности. К ним относятся, например, преданность делу, уважение ценности и достоинства личности, надежность, ответственность, профессионализм, высокая репутация, лидерство на рынке, доверие клиентов, партнеров, взаимное доверие сотрудников и т. п.

Не остаются без внимания взаимоотношения с обществом. В кодексе ЗАО “Метатр” так определяется характер этих отношений: “Наша цель — быть достойным членом общества. Нашим величайшим вкладом в развитие общества являются наши успехи, благодаря которым мы можем предоставлять все более и более профессиональные услуги, отвечающие самым высоким требованиям к экологическим показателям и качеству, а также стабильная занятость и создание новых рабочих мест. Наши постоянно растущие экономические по-

казатели позволяют государству собирать все большие налоги, а это, в свою очередь, способствует усилению государства и улучшению благосостояния всего общества.

Мы оказываем посильную помощь тем, кто в ней нуждается: бывшим и ныне работающим сотрудникам Компании, студентам и школьникам, ветеранам”.

Большое внимание уделяется взаимоотношениям с сотрудниками фирмы. Например, ОАО “ФСК ЕЭС” отмечает, что “нормы служебного поведения между работниками Компании строятся на основе взаимного доверия, корпоративной солидарности, честного, справедливого и доброжелательного отношения друг к другу”.

В кодексе ЗАО “Метатр” указано, что цель — не только вовлечь в общее дело каждого сотрудника, но и дать возможность разделить успех от удачно проделанной работы. Компания стремится создать такие условия, которые побуждали бы всех сотрудников раскрывать свои способности и таланты, обеспечивать справедливое вознаграждение, хорошие условия труда и возможности для индивидуального профессионального роста, которые ограничиваются лишь личными способностями и желанием.

ОАО “Альфа-Банк” специально оговаривает взаимоотношения с конкурентами: “Взаимоотношения с конкурентами Банка строятся на принципах честности и взаимного уважения. В случае возникновения разногласий и споров в конкурентной борьбе приоритет отдается переговорам и поиску компромисса”.

Так как именно люди, сотрудники компании, начиная от простого работника и заканчивая президентом, продвигают компанию по пути к ее цели, особое внимание уделяется персоналу компании. В кодексах раскрываются требования к деловым, волевым и моральным качествам сотрудников, а также требования к профессиональным навыкам персонала.

Например, к необходимым деловым качествам относят устремленность, самостоятельность и ответственность, точность, умение управлять эмоциями; к волевым — уверен-

ность, решительность, настойчивость; к моральным — взаимоуважение, терпимость, честность, командность, самокритичность, преобладание интересов коллектива над личными. Среди важных профессиональных навыков выделяют продуктивность работы, умение принимать и осуществлять решения, профессиональную грамотность, умелое делегирование полномочий, умение ставить задачи и контролировать их выполнение и т. п.

Среди основ корпоративного стиля особо выделяются требования к внешнему виду работников.

Учитывая, что сотрудники — главное конкурентное преимущество в деятельности любой фирмы, большинство рассмотренных кодексов декларирует свое положительное отношение к обучению персонала, заинтересованность в повышении его квалификации. Так, Сбербанк России “стремится создавать условия, позволяющие каждому сотруднику развивать и применять свои творческие способности, повышать уровень профессиональной подготовки”.

В кодексах некоторых фирм выделяется специальный раздел “Отношение к здоровью персонала”. Среди различных правил особое внимание уделяется отношению фирмы к вредным привычкам. Так, в ЗАО “Метатр” не одобряются вредные привычки сотрудников, такие как курение, злоупотребление алкоголем и наркотиками. Вместе с тем при планировании рабочих помещений предусматривается специальное место для курения, что позволяет не причинять вреда здоровью некурящих сотрудников.

К сожалению, ценность кодекса поведения часто снижается из-за того, что он плохо составлен и не введен должным образом в жизнь организации. Чтобы кодекс был эффективным, требуется дополнять его целым спектром мер по улучшению этического климата в компании, включая отбор персонала, обучение новичков, создание системы тренингов, компенсаций, вознаграждений и дисциплинарных взысканий.

Для того чтобы разработанный и принятый на предприятии кодекс поведения (корпоративного управления) работал,

в нем должна быть оговорена ответственность за соблюдение положений кодекса. Так, в кодекс корпоративной этики ОАО “Альфа-Банк” включены следующие положения: сотрудник банка несет ответственность за неукоснительное исполнение положений кодекса. За нарушение сотрудник несет ответственность соразмерно совершенному нарушению. Нарушение положений кодекса может рассматриваться как действие, несовместимое со статусом сотрудника банка, и служить основанием для наложения дисциплинарных взысканий вплоть до отстранения от работы.

Несоблюдение кодекса в ЗАО “Метатр” влечет за собой общественное порицание со стороны коллектива компании, а в случае серьезных систематических нарушений (при непротиворечии Кодексу о труде) — дисциплинарные наказания и даже увольнение.

Большинство компаний наказывают своих сотрудников за следующие нарушения: предложение взятки или согласие ее принять, принятие дорогих подарков, личное поведение, наносящее вред репутации компании, неуступчивость в конфликте интересов и, напротив, различного рода “уступки”, неэтичное поведение.

В заключение хотелось бы отметить, что любая организация имеет корпоративную культуру. Даже если стандарты не прописаны в своде корпоративных правил, каждая организация имеет неписанные правила, приемы поведения, стандарты. Само отсутствие всяких правил и стандартов — это тоже своеобразное правило.

## Литература

1. *Алешина И. В.* Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров. М., 1997.
2. *Ботавина Р. Н.* Этика деловых отношений: Учебное пособие. М., 2001.
3. *Ботавина Р. Н.* Этика менеджмента: Учебник. М., 2001.
4. *Быкова Т. А., Кузнецова Т. П.* Подготовка совещаний и собраний. М., 2000.
5. *Васильева Ю. А.* Особенности национальной улыбки // Ведомости. 2004. 21 июня.
6. *Венедиктова В. И.* О деловой этике и этикете. М., 1994.
7. *Власова Н. И.* И проснешься боссом. Справочник по психологии управления. В 3-х частях. М., 1994. Ч. 1.
8. *Денисова И. В.* Наше поведение — взгляд со стороны // Справочник секретаря и офис-менеджера. 2003. № 11.
9. *Денисова И. В.* Что подарить иностранному партнеру на Новый год и Рождество // Справочник секретаря и офис-менеджера. 2003. № 12.
10. *Емышева Е. М., Мосягина О. В.* Деловой этикет: “У меня звонил телефон” // Секретарское дело. 2002. № 1.
11. *Кузин Ф.* Культура делового общения: Практическое пособие. М., 2000.
12. *Литвинцева Н. А.* Как достойно реагировать на критику // Секретарское дело. 2003. № 5.
13. *Логина А. С.* Основные принципы этикета // Секретарское дело. 1998. № 2.
14. *Панасюк А. Ю.* Управленческое общение: практические советы. М., 1990.
15. *Панкратов В. Н.* Психотехнология управления людьми: Практическое руководство. М., 2002.

16. *Панфилова А. П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие. СПб., 2001.

17. *Сабат Энн Мэри.* Бизнес-этикет / Пер. с англ. Б. Н. Осетрова. М., 2000.

18. Свод нравственных принципов и правил в хозяйствовании // Российская кооперация. 2004. 14 февр.

19. *Семенов А. К., Маслова Е. Л.* Психология и этика менеджмента и бизнеса. 3-е изд. М., 2002.

20. *Семенов А. К., Набоков В. И.* Основы менеджмента: Учебник. М., 2003.

21. *Сухарев В. А.* Этика и психология делового человека. М., 1997.

22. *Сэмпсон Элери.* Бизнес-презентация: творческие идеи для блестящего выступления. М., 2004.

23. *Ульянова Н.* Кто на новенького // Ведомости. 2004. 9 авг.

24. *Холопова Т. И., Лебедева М. М.* Протокол и этикет для деловых людей. М., 1994.

25. *Честара Джон.* Деловой этикет / Пер. с англ Л. Бесковой. М., 1997.

26. *Шейнов В. П.* Как сделать совещание более эффективным, но менее продолжительным. Как подготовить хорошее выступление. Минск, 1990.

27. *Шейнов В. П.* Секретарь: Секреты профессии. М., 2002.

28. *Ягер Джен.* Деловой протокол: стратегия личного успеха. М., 2004.

Главный редактор — *А. Е. Илларионова*  
Художник — *В. А. Антипов*  
Верстка — *Н. В. Байкова*  
Корректор — *М. В. Архиреев*

Ответственный за выпуск — *Л. Б. Александрова*

**Альберт Константинович Семенов**  
**Елена Лорандовна Маслова**

## **ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА**

*Учебное пособие*

Санитарно-эпидемиологическое заключение  
№ 77.99.02.953.Д.004609.07.04 от 13.07.2004 г.

Лицензия № 06473 от 19 декабря 2001 г.  
Подписано в печать 30.10.2006. Формат 60×84 1/16.  
Печать офсетная. Бумага газетная.  
Печ. л. 17,0. Тираж 2000 экз.  
Заказ № 6905.

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К\*»  
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732.  
Для писем: 129347, Москва, п/о И-347  
Тел./факс: (495) 182-01-58, 182-11-79, 183-93-01  
E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж  
office@dashkov.ru — офис;  
<http://www.dashkov.ru>

Отпечатано в соответствии с качеством предоставленных диапозитивов  
в ФГУП «Производственно-издательский комбинат ВИНТИ»,  
140010, г. Люберцы Московской обл., Октябрьский пр-т, 403. Тел.: 554-21-86