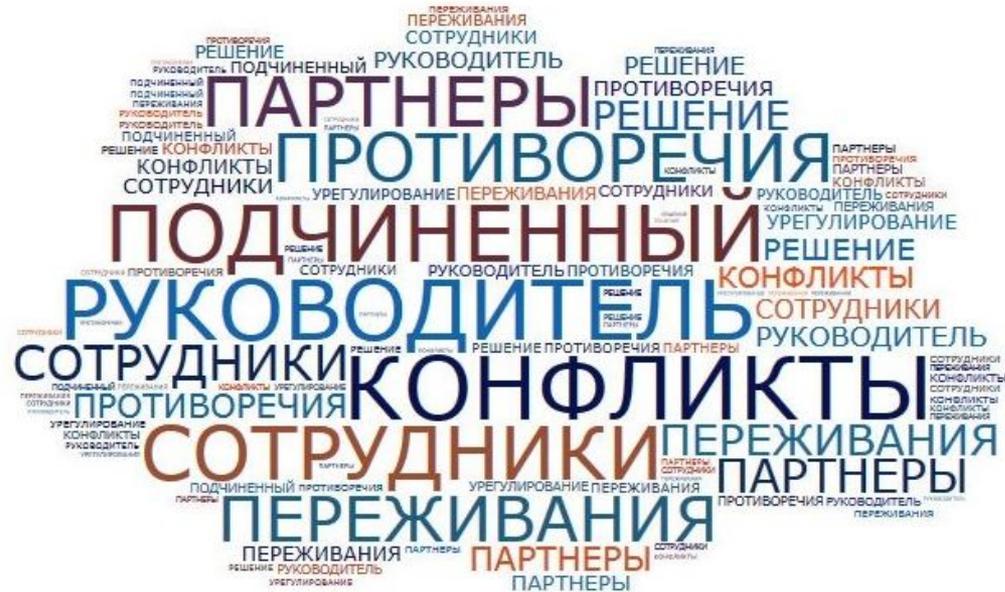


Конфликты и переговоры





Конфликт –

*это процесс, который
возникает в том случае, когда
одна сторона начинает
ощущать негативное
воздействие на нее другой
стороны.*



Подходы к оценке конфликта:

- ✓ *Традиционный подход*
- ✓ *Подход сороковых семидесятых годов*
- ✓ *Современный подход*



Традиционный подход

Конфликт представляет собой негативное, разрушительное для организации явление, поэтому конфликтов следует избегать любой ценой.



Подход сороковых - семидесятых годов:

конфликт - это естественный элемент существования и развития любой группы. Без него группа не может успешно функционировать, и конфликт позитивно воздействует на эффективность ее работы.



Современный подход

*постоянная и полная гармония, соглашательство, отсутствие новых идей, которые требуют ломки старых приемов и методов работы, неизбежно приводят к застою, тормозят развитие инноваций и поступательное движение всей организации. Именно поэтому менеджеры должны постоянно поддерживать **конфликт** на уровне, необходимом для осуществления **творческой инновационной** деятельности в организации, и умело **управлять конфликтом** для достижения целей организации.*



Процесс возникновения и развития конфликта

Условия возникновения конфликта

- ✓ проблемы, связанные с общением (неудовлетворительный обмен информацией, отсутствие взаимопонимания в коллективе);
- ✓ проблемы, связанные с особенностями работы организации (авторитарный стиль управления, отсутствие четкой системы оценки работы персонала и вознаграждений);
- ✓ личностные качества работников (несовместимые системы ценностей, догматизм, неуважение к интересам других членов коллектива).



Процесс возникновения и развития конфликта

Причины возникновения конфликта

- ✓ ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- ✓ различие в целях, ценностях, методах поведения, уровне квалификации, образования;
- ✓ взаимозависимость заданий неправильное распределение ответственности;
- ✓ плохие коммуникации.





Процесс возникновения и развития конфликта

Факторы очевидности конфликта

- ✓ *изменение взаимоотношений между участниками конфликта,*
- ✓ *создание напряженной обстановки,*
- ✓ *ощущение психологического дискомфорта .*



Процесс возникновения и развития конфликта

Стратегии разрешения конфликта:

- конфронтация;*
- сотрудничество;*
- стремление избежать конфликта;*
- приспособленчество;*
- компромисс.*





Процесс возникновения и развития конфликта

Конфронтация

Одна из сторон хочет удовлетворить свои интересы, не считаясь при этом с тем, как это повлияет на интересы другой стороны.





Процесс возникновения и развития конфликта

Сотрудничество

*Предпринимаются активные попытки
наиболее полно удовлетворить
интересы всех участвующих в
конфликте сторон.*





Процесс возникновения и развития конфликта

Стремление избежать конфликта

Игнорирование конфликта, нежелание признавать его существование, стремление избегать людей, с которыми возможны разногласия по тем или иным вопросам.





Процесс возникновения и развития конфликта

Приспособленчество

Стремление одной из сторон конфликта поставить интересы другой стороны выше собственных.





Процесс возникновения и развития конфликта

Компромисс

*Каждая из сторон конфликта готова
частично пожертвовать своими
интересами во имя общих.*





Процесс возникновения и развития конфликта





Формы поведения участников конфликта:

Контролируемые
Неконтролируемые





Последствия конфликта

Позитивные -

- ✓ *активизация инновационных процессов;*
- ✓ *повышение качества принимаемых решений;*
- ✓ *повышение уровня их обоснованности;*
- ✓ *улучшение количественных и качественных показателей работы,*
- ✓ *улучшение социально-психологического климата в коллективе и взаимоотношение его членов.*



Последствия конфликта

Негативные –

- ✓ *понижение уровня сплоченности членов группы;*
- ✓ *проблемы общения;*
- ✓ *агрессивность либо отсутствие интереса к достижению высоких результатов работы;*
- ✓ *дополнительные потери рабочего времени, нарушения дисциплины;*
- ✓ *ухудшением состояния здоровья работников;*
- ✓ *их уходом с предприятия.*



Методы управления конфликтами

- ✓ организация встреч конфликтующих сторон, оказание им помощи в определении причин конфликта и конструктивных путей его разрешения;
- ✓ постановка совместных целей и задач, которые не могут быть решены без примирения и сотрудничества конфликтующих сторон;
- ✓ привлечение дополнительных ресурсов (в том случае, когда конфликт был обусловлен дефицитом ресурсов: производственных площадей, финансирования, возможностей для продвижения службе и т.п.);



Методы управления конфликтами

- ✓ выработка обоюдного стремления пожертвовать чем-либо для достижения согласия и примирения;
- ✓ административные методы управления конфликтом (например, перевод работника из одного подразделения в другое);
- ✓ изменение организационной структуры, совершенствование обмена информацией, перепроектирование работ;
- ✓ обучение работников навыкам управления конфликтами, мастерству межличностного общения, искусству ведения переговоров.



Переговоры –

*любое обсуждение, которое
ведется двумя или более
сторонами с какой-то целью.*





Переговоры –

это процесс обсуждения условий сделки, а, значит, чтобы вести переговоры, переговорщик должен иметь полномочия и быть готовым при необходимости поступиться частью своих интересов ради заключения контракта.



Переговоры – условия

Во-первых, важно, чтобы в предмете обсуждения были заинтересованы обе стороны;

Во-вторых, у сторон имеются расхождения по некоторым условиям договора: или ценам, или срокам поставки, или форме оплаты...;

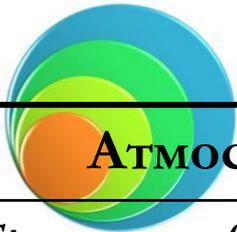
В-третьих, стороны должны иметь право менять эти условия, согласуясь с требованиями партнера по переговорам и согласуясь со своими интересами. Если "торг не уместен", то места для переговоров нет.



Стратегии ведения переговоров

- 1. «Я должен выиграть, а противник – проиграть».** Применяя эту стратегию, делают ставку на силу и подчеркивают слабость противника. От противоположной стороны ждут жертв.
- 2. Компромисс или путь взаимных уступок.**
- 3. Выиграть должны обе стороны.** Установка на собственную победу и поражение противника на переговорах должна быть заменена поиском творческих альтернатив, неограниченного числа решений.

Стратегии ведения переговоров



Атмосфера нападения

Атмосфера сотрудничества

Трактовка фактов (оценка, обвинение)

Изложение фактов (честный поиск информации)

Ориентация на заявленную позицию
(стремление влиять, переубеждать, контролировать, использовать угрозы)

Ориентация на проблему (общие задачи, поиск общего знаменателя, предложение кооперации)

Жесткое следование выбранной тактике (состызание, маневрирование!)

Ориентация на проблему (общие задачи, поиск общего знаменателя, предложение кооперации)

Равнодушие (апатия, пассивность, игнорирование чувств участников переговоров)

Сопереживание (разделение чувств, понимание, признание)

Превосходство (игнорирование отношений, игнорирование обратной связи, отказ от помощи, стремление навязывать зависимость)

Равноправие Взаимное уважение, доверие

Замкнутость, ограниченность
(догматизм, менторство)

Предвидение (готовность экспериментировать, проводить исследования, творчество, новаторство)



Этапы переговорного процесса

- ✓ Подготовка: Цели. «Если ты не знаешь, чего хочешь, ты в любом случае проиграешь».
- ✓ Подготовка: Интересы и позиции.
- ✓ Подготовка: Поиск информации. «Кто владеет информацией - тот владеет миром».
- ✓ Подготовка: Приоритеты и ограничения
- ✓ Подготовка: Цена и Ценность
- ✓ Подготовка: Варианты соглашений
- ✓ Подготовка: Наилучшая Альтернатива Обсуждаемому Соглашению
- ✓ Подготовка: Тактика



Этапы переговорного процесса

- ✓ **Обсуждение:** наладить позитивный контакт, выявить интересы и позиции другой стороны, узнать ее приоритеты, заявить о своих.
- ✓ **Поиск решения:** предложения – контрпредложения. Сблизить позиции, выдвигая варианты соглашений, Выбрать тот, который больше всего устраивает обе стороны.
- ✓ **Поиск решения:** Предложения – контрпредложения. Техника выдвижения предложений.
- ✓ **Поиск решения:** Предложения – контрпредложения. Ответ на предложение.
- ✓ **Завершение:** Цель этапа: согласовать все детали
- ✓ в выбранном варианте соглашения.



Курс лекций «Организационное поведение»
ОРГАНИЗАЦИЯ

Организационная культура



Курс лекций «Организационное поведение»

ОРГАНИЗАЦИЯ

Определение корпоративной культуры

- С. Робинс** корпоративная культура «социальный клей», который помогает удерживать целостность организации за счет создания приемлемых стандартов мышления и поведения.
- Г. Хофстед** – корпоративная культура-коллективное программирование мыслей, которое отличает одну организацию от другой.
- Д. Джаффе**: это система общих убеждений, верований и ценностей, направляющая и поддерживающая организационное поведение.



Курс лекций «Организационное поведение»

ОРГАНИЗАЦИЯ

Определение корпоративной культуры

С.В. Рубцов - набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

В.В. Томилов - система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальное восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.



Курс лекций «Организационное поведение»

Организационная культура

Важные характеристики:

- Наблюдаемые регулярные формы поведения
- Нормы
- Доминирующие ценности
- Философия
- Правила
- Организационный климат



Курс лекций «Организационное поведение»

ОРГАНИЗАЦИЯ

Уровни организационной культуры





Факторы влияния на формирование организационной культуры





Сущность корпоративной культуры

система взаимоотношений в предприятии как организационном социуме, проявляемая на внутреннем уровне через систему эффективности производственной и управленческой деятельности и на внешнем уровне через систему коммерческих коммуникаций



Типы корпоративных культур

Дж. Сонненфельд

«бейсбольная команда»,

«клуб»,

«академия»,

«крепость».



«БЕЙСБОЛЬНАЯ КОМАНДА»

подразумевает тип корпоративной культуры, в которой коллектив организации по внешним и внутренним проявлениям сходен со спортивной командой.

Команда быстро и оперативно реагирует на изменения внешней среды предпринимательской деятельности: принимаются рискованные и инициативные решения на усмотрение игроков команды.

Минимальны формальные связи и цепочки принятия решения, что обеспечивает высокую результативность команды.

Принятое решение одним игроком отражается (в положительную или отрицательную сторону) на всей команде.

Команда (совокупность менеджеров организации) поощряет инициативность и новаторство, исходящие от отдельного сотрудника. Конечно, как и любой коллектив в команде выделяются **«ключевые игроки»**, в отношении которых строится «игра» (**бизнес-поведение организации**). Команда и ее тренер (**владелец бизнеса**) старается удержать **«ключевых игроков»**, а сотрудников, проявляющих себя как аутсайдеры, пересадить на **«скамейку запасных»**. Заметим, что хотя аналогия и построена на командном признаке работы организации, но роль личности (специалиста, менеджера) в таком типе выше роли команды как коллектива. «Бейсбольная команда» как тип корпоративной культуры целесообразна для видов бизнеса, в котором присутствует высокая динамика смены бизнес-процессов, обусловленная высокими темпами изменений из внешней среды.



Курс лекций «Организационное поведение»

ОРГАНИЗАЦИЯ

«КЛУБ»

- это один из типов консервативной корпоративной культуры, построенный на **доминанте команды, вертикальных закрытых элементах роста и развития специалистов.**

В отличие от «бейсбольной команды» «клуб» подразумевает команду специалистов, **сориентированных на роль в команде, а не на проявление личной инициативы.**

Лояльность к команде (организации) является **основной ценностью в данном типе корпоративной культуры.** Задача менеджера организации – создание условий вхождения в команду для специалиста и развития (карьерного роста) в данной организации вплоть до окончания профессиональной деятельности.

Данный тип корпоративной культуры очень консервативен, динамика бизнес-процессов очень не велика. Организации, исповедующие такую культуру, часто сталкиваются с застоем в развитии, невозможностью реагировать на принципиальные рыночные изменения.



Курс лекций «Организационное поведение»

ОРГАНИЗАЦИЯ

«АКАДЕМИЯ»

Поощряется рост профессиональный (как следствие увеличивается и финансовое вознаграждение) как в предметной области специалиста, так и на уровне отраслевой осведомленности.

Карьерный вертикальный рост происходит, но он очень медленный и постепенный. Как правило, в компанию нанимаются молодые специалисты, которым «выделяется» предметная область, в рамках которой и рассматриваются возможности их профессионального (в большей степени) и карьерного (в меньшей степени) роста.

Организация поощряет рост профессионального уровня финансовыми стимулами более активно, чем при смене карьерного (вертикального иерархического) уровня в организации. Формальные «традиции и ценности» поощряются и развиваются, создают основу долгосрочного развития профессионализма специалистов на рабочем месте.

Целесообразность формирования такого типа корпоративной культуры очевидна для организаций, осуществляющих свою деятельность на рынках со сложным наукоемким продуктом, где роль специалиста, его текущий профессиональный уровень напрямую отражается на продукте организации.



Курс лекций «Организационное поведение»

ОРГАНИЗАЦИЯ

«ОБОРОННАЯ КУЛЬТУРА»

(«крепость») редко формируется как традиционная корпоративная культура в рамках какой-либо организации, чаще возникает спонтанно как ответ предприятия на возникающий кризис бизнеса (финансов, организационной структуры и т.п.).

Данный тип корпоративной культуры проявляется как форма «отношений в системе выживания организации»: нет устойчивости самой организации, как следствие, антикризисные мероприятия и сокращение персонала (риск сокращения).

Организация непрерывно реструктурируется, адаптируясь к внешним условиям среды бизнеса.

В организации создается атмосфера, неадекватная для плановой работы на уровне стратегии и тактики бизнеса, формируется «авральность» и «фронтальная ситуация» во взаимоотношениях.

Но такая атмосфера, корпоративная культура является инкубатором для выдвижения «лидеров», формальных и неформальных.

«Обнаруживаются» сотрудники (вне зависимости от их должности), проявляющие способности в области управления.

Кристаллизация таких специалистов и формирование на их основе команд приводит к значительным успехам в бизнесе, как в кризисном, так посткризисном периоде.



Бюрократическая организационная культура

- 1) **работники — прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле** со стороны организации, поэтому менеджер, несущий ответственность за функционирование персонала организации, должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных;
- 2) **для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес**, поэтому следует делать все для того, чтобы обеспечить им максимальный доход;
- 3) **организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий**;
- 4) **поскольку работники по своей натуре склонны противодействовать целям, предписываемым организацией**, и в основном не способны на жесткий самоконтроль и самодисциплину, необходим надежный внешний контроль над их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей;
- 5) **на руководящую работу могут выдвигаться те немногие работники**, которые способны к самоконтролю и имеют высокую



Органическая организационная культура

- 1) работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми;
- 2) рационализация производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда;
- 3) работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства;
- 4) высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива;
- 5) работники готовы положительно реагировать на инициативы начальства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь, потребность в общественном признании.



Предпринимательская организационная культура

- 1) работники **интересуются только своими личными целями**. Они равнодушны к специфическим задачам организации, помимо такой универсальной цели, как достижение максимальной прибыли. Поэтому с ними лучше не обсуждать эти задачи, дабы не вызвать излишнего сопротивления при их реализации;
- 2) лучший способ заставить организацию работать — **нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними** в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Не исключено, что в этой агрессивной среде детальная проработка задач организации окажется бессмысленным делом, поскольку решающим фактором является инициатива самих работников;
- 3) **наиболее эффективный способ мотивации работников** — вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциалу работников, а менеджеру следует предусмотреть в случае успеха достойное вознаграждение;
- 4) **властные полномочия редко кому-нибудь делегируются из-за опасений возможной ошибки**. Работники свободны в своих действиях, пока делают «правильные» вещи;
- 5) **ответственность не предписывается работникам, но она принимается на себя теми, кто готов при любых обстоятельствах выполнить свои обязательства**, несмотря на сопряженный с этим риск. Именно эти качества особенно высоко ценятся в подчиненных, что создает в коллективе атмосферу повышенной тревожности и побуждает работников трудиться с полной самоотдачей, не глядя на часы;
- 6) **для таких одержимых работой предприимчивых людей не имеют особого значения должности и звания, что дает менеджеру определенную свободу**



Партиципативная организационная культура

- 1) подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;
- 2) каждый индивидуум уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сформулированы применительно к конкретному человеку и данной ситуации;
- 3) индивидуумы достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды, если сама команда ясно представляет себе, к чему она стремится;
- 4) взаимодополнительность способностей членов команды и общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общекомандных целей;
- 5) для координации усилий многих людей необходимы наличие осмысленной коммуникации между членами группы, незаурядные цели должны формулироваться таким образом, чтобы энергия команды могла быть конструктивно направлена на их достижение, требуются новый тип руководства и освоение новых умений и навыков всеми членами команды;
- 6) процесс командообразования предполагает активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных действий, оценке (и самооценке) полученных результатов и



Элементы корпоративной культуры

стратегия организации,

персонал,

структура,

стиль управления,

системы координации.



Курс лекций «Организационное поведение» ОРГАНИЗАЦИЯ

внешний уровень корпоративной культуры

Внешний уровень (видимый) – состоит из видимой атрибутики и провозглашенных целей – фирменной одежды, символов, рекламных слоганов и девизов.



внутренний уровень корпоративной культуры

Внутренний уровень – иерархическая шкала, ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников внутри компании, а также негласные, нередко писанные правила, обозначенные во внутренней документации, с которой новый сотрудник знакомится и изучает в первые дни работы. Осознание сотрудником себя как части коллектива (внутренний уровень корпоративной культуры) может быть в свою очередь определено как личностная адаптация человека на социальном и личностном уровне в профессиональном коллективе.



Личная адаптация на предприятии

Ф. Харри и Р. Моран предлагают десять характеристик личностной адаптации специалиста при вхождении в организацию:

1. осознание себя и своего места в организации;
2. коммуникационная система и язык общения;
3. внешний вид, одежда и презентация себя на работе;
4. что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
5. осознание времени, отношение к нему и его использование;
6. взаимоотношения между людьми;
7. ценности и нормы;
8. вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
9. процесс развития работника и обучение;
10. трудовая этика и мотивирование.



ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

это подбор персонала, соответствующий данному типу организационной культуры, а затем ориентация новых сотрудников

Существенная роль в формировании организационной культуры принадлежит основателям компании, руководителям высшего звена, которые зачастую являются предметом подражания для остальных сотрудников.



ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Важное место в формировании корпоративной культуры занимают ритуалы, разные символы, номинации лучших сотрудников, корпоративные праздники.



Ритуалы и корпоративное сплочение

в положительных случаях ритуалы прямо или косвенно высвечивают образ предприятия и господствующие в нем ценностные ориентации.

Юбилеи, празднования успехов, во внешней службе – зачисление в ряды лучших работников, в подготовительной группе – зачисление в перспективный резерв, публичные поощрения, участие в поощрительных поездках, - все эти события должны продемонстрировать, в чем заключаются интересы предприятия, что вознаграждается и что торжественно отмечается



Ритуалы и корпоративное сплочение

В негативном случае взаимосвязь между ритуалами и ценностными ориентациями утрачивается. В этом случае ритуалы превращаются в излишнюю, чопорную формальность, при помощи которой стараются убить время, уклониться от принятия решений, избежать конфликтов и конфронтации, изобразить что-то друг перед другом.



Обратная сторона Ритуалов

при анализе затрат времени одного из членов правления предприятия были получены следующие результаты:

-95% своего времени он проводил на встречах.

Большая часть этих встреч была плановой.

Встречи служили проведению длинных и сложных презентаций с бесконечным числом данных и графиков.

Основная цель встреч – облегчение процесса принятия решений и их принятие.

Решения принимались крайне редко, из-за нехватки времени, обилия данных и вытекающего из этого замешательства по поводу реально имеющихся возможностей

Регулярное злоупотребление ритуалами начинается тогда, когда их вводят, чтобы затушевать истинное положение вещей.



Отрицательные последствия групповой сплоченности

В консолидированной группе возникают условия для формирования единообразия в выработке идей и подходов к решению задач. Это факт объясняется тем, что работающим людям важно сохранить позитивную атмосферу и хорошие отношения между собой, они стараются больше хвалить друг друга и избегают критики, чтобы не обидеть кого-то. Критически настроенный сотрудник в консолидированной команде чаще всего молчит и «не возникает» со своими критическими замечаниями. В сплоченном коллективе возрастает вероятность ошибочных решений и действий, повторения ошибок, а, значит, профессионального и интеллектуального застоя.



Отрицательные последствия групповой сплоченности

В консолидированной команде возникает стремление сотрудников не к низкой, но и не к высокой производительности труда. В группе присутствует мотивация к средней производительности, в результате которой в команде нет ни сильно отстающих, ни профессиональных «звезд». Тенденция к усредненности практически всегда характерна для сплоченных коллективов, из которых постепенно увольняются как «слабые» работники, так и очень «сильные»



Отрицательные последствия групповой сплоченности

Активные и независимые работники нередко чувствуют в **сплоченном коллективе «пресс»** и давление групповых норм, и вследствие этого говорят о зажатости и отсутствии свободы в самовыражении. Они не могут высказать свое мнение, если оно расходится с групповыми установками. Они не могут быть сами собой, поскольку обязаны постоянно играть социальные роли, принятые в данной группе. Новые сотрудники адаптируются в сплоченном коллективе нередко длительный период по причине того, что им приходится досконально «выучивать» свои социальные роли и усиленно контролировать свое поведение, чтобы «не ошибиться».



Отрицательные последствия групповой сплоченности

В консолидированной команде, особенно после достижений и успехов, могут быть затруднены дальнейшие инновации, поскольку они связаны с изменениями, а неформальная система отношений между работниками в сплоченном коллективе имеет тенденцию к стабилизации.



Курс лекций «Организационное поведение» ОРГАНИЗАЦИЯ

Одним из ключевых элементов корпоративной культуры российских организаций, активно воздействующих на процессы полноправного вхождения России в мировую систему разделения труда, **выступает этика бизнеса.**



В современной зарубежной литературе предмет деловой этики представлен:

- Правилами этикета, (нормативная этика)
Этикет — правила хорошего тона,
- Управленческая, прикладная этика.



Курс лекций «Организационное поведение»

ОРГАНИЗАЦИЯ

Управленческая этика - моральные аспекты таких функций бизнеса:

как маркетинг и реклама,
использование интеллектуальной собственности,
конфиденциальной информации,
электронных коммуникаций,
инвестирование,
управление людскими ресурсами,
слияния и поглощения,
профессиональные услуги,
охрана окружающей среды,
деятельность транснациональных компаний и др.



Понятие и особенности деловой ЭТИКИ

«деловая этика» - определенная форма поведения, основой которой является уважение интересов как своей фирмы, так и ее партнеров, клиентов и общества в целом, непричинение им вреда.

Подобное правило распространяется и на конкурентов. В кодексе предпринимателя во многих странах запрещено наносить ущерб приемами, несвязанными с конкурентной борьбой.



Направленность деловой этики и ее противоположность

Нормы этики направлены на получение благ максимальным числом участников рынка и предоставление равных возможностей доступа к ресурсам и результатам хозяйствования.



Направленность деловой этики и ее противоположность
Нарушение прав собственности, присвоение закрытой информации (инсайдерство), недостоверная реклама, ущемление свободы потребительского выбора, коммерческий шпионаж вызывают деформацию рыночных отношений, повышают риски и трансакционные издержки.



Направленность деловой этики и ее противоположность

Взятки и хищения возмещаются за чужой счет, нечестная информация отталкивает покупателей, дискриминация по непрофессиональным признакам и «переманивание мозгов» искажают отношения на рынке труда.



Основой современной деловой этики выступает социальный контракт и социальная ответственность фирмы.

Социальный контракт представляет собой неформальное соглашение фирмы и ее внешнего окружения о единых нормах поведения.



Обязательной составляющей этики бизнеса является социальная ответственность фирмы, которая понимается как максимальное использование ее преимуществ и сведение к минимуму негатива затрагивающего как участников бизнеса, так и общество в целом.