ВНУТРИФИРМЕННЫЕ СТАНДАРТЫ

Кадры решают все.
И.В. Сталин

Кадры «решают» 51% объема продажи товара. Таков официальный результат исследований американского рынка. В Украине от персонала, по неофициальным данным, зависит еще больше — 60-90% успеха продажи. Продавец может безнадежно испортить даже самый лучший товар и свести на нет все предшествующие попытки компании минимизировать расходы, раскрутить эксклюзивную продукцию или внедрить инновационные формы ее продажи. Чтобы застраховать фирму от «сбоев» человеческого фактора, кроме стратегической установки персонала на то, что результаты работы предприятия зависят от человека, а не от ситуации на рынке, курса доллара или менталитета, настольной книгой продавца должны стать корпоративные стандарты поведения с покупателем.

Потребители услуг внутренней стандартизации

В западных компаниях стандарты — это норма жизни. В них прописано все: стандартизированы все действия персонала в отношениях с внутренним и внешним клиентом.

В Украине потребителями услуг внутренней стандартизации являются в первую очередь франчайзинговые фирмы, сети магазинов, супермаркетов, ресторанов, элитные магазины. Ведь заключая с покупателем договор франшизы, ее продавец хочет быть уверен, что в любом другом городе, где будет работать предприятие, клиент увидит узнаваемую картину. У каждой сети есть свои специфические особенности, обращения, фразы. Например, у «Козырной карты» в Киеве много заведений. Но в манерах администратора, его улыбке словно родному, виден один фирменный «почерк».

Универсальность стандартов

Во всех стандартах обязательно понятие - миссия компании: что она продает, на кого ориентируется, какую цель преследует. То есть очерчивается генеральное направление, в котором движется фирма. А уже вокруг этого стратегического стержня выстраиваются стандарты поведения.

Основные разделы стандартизации:

1. безопасность клиентов
2. чистота
3. информированность и т. д.

Детализация этих направлений зависит от компании. Если, скажем, в общей стратегической постановке есть пункт «чистота», то достаточно указать, что торговый зал должен быть чистым, проветренным, а персонал — опрятным и одет в деловую одежду, иногда бывает необходимо расписать вплоть до цвета ногтей и наличия чулок у продавщиц…

Приоритеты

Если в выполнении стандартных процедур четко и последовательно прописать все шаги, работникам компании потом легко выполнять их. Не придется останавливаться перед проблемой выбора. /Например, если при обслуживании клиента на бензозаправочной станции на первом месте будет стоять безопасность, а вежливость — на втором, то тогда персоналу ясно: в случае угрозы важнее оттащить клиента в безопасное место, чем, многократно извиняясь, церемонно предлагать ему пройти в укрытие./

Все «стандартные» усилия пропадут понапрасну, если персонал получает низкую зарплату. Когда продается очень дорогой товар — за 10 тыс. у. е., а зарплата у работника — 100 у. е., и владелец говорит: «Давайте их учить», я отвечаю: «Вы лучше эти деньги прибавьте им к зарплате». Впрочем, мотивация может быть не только материальной. Это и условия труда, и карьерный рост, и даже группа товаров, с которой человек работает. Продавец, которому нравятся автомобили и который в них знает толк, с большей результативностью будет продавать эту технику, чем, скажем, фирменную одежду или конфеты.

Проверено, что продавец должен быть прямо заинтересован в получении премии или процента от продажи. Тогда владелец не будет тратить деньги на неэффективных работников. В этом случае главное — не допустить ошибку, которая может разбалансировать этот стимуляционный рычаг. Если продавцы работают по маршрутам и не пересекаются, то премию следует привязывать к личной работе каждого. А если люди работают в одном салоне и на одного покупателя могут «претендовать» несколько продавцов, то дополнительная оплата за проданный товар должна быть «бригадной».

Когда владелец привязывает продавцов, работающих в одном зале, к индивидуальному выторгу, то в результате они перестают убирать помещение, раскладывать товар, направляя все свои усилия на «охоту» за покупателем. Если сменить тактику, то получится результат с точностью до наоборот: работники помогают друг другу, вытесняя тех, кто ничего не делает.

Как поддерживать внутренние стандарты

К хорошему клиент привыкает очень быстро. Поэтому особенно больно реагирует, когда оно быстро заканчивается.

Один из способов, который начинает входить в отечественную «моду», — это «тайные клиенты», мониторящие поведение персонала. Для этого компания составляет специальную анкету, в которой отражены основные стандартные требования. Например: улыбнулся ли продавец, здороваясь с клиентом, насколько корректно он отреагировал на желание покупателя, не был ли продавец слишком навязчив и т. п. Специально обученные «тайные клиенты» идут в магазин, для чистоты эксперимента делают контрольную закупку и оценивают поведение продавца. Результаты этих публичных экзаменов прямо влияют на оплату, премирование персонала.

На Западе, в частности, есть люди, зарабатывающие таким образом приличные деньги. Продавцы знают об «угрозе» и вынуждены быть наготове. В их служебных стандартах даже заложена форма-анкета, по которой их могут оценить. Таким образом продавцы и владельцы компании поддерживают обратную связь и стандарты поведения. Некоторые против такого контроля. Говорят, что это держит продавцов в стрессовом напряжении. Но если человек добросовестный и обязательный, то эти правила становятся для него нормой.

Стандарты также поддерживаются, если их придерживается само руководство. Скажем, администратор, проходя мимо расслабленного охранника, демонстративно распрямляет плечи, поднимает голову, улыбается, и охранник в ответ делает то же.

Эффективность стандартов

Сеть магазинов, полгода работающая без стандартов, спустя несколько месяцев после их внедрения в 4(!) раза повысила объемы продажи. Но для такого стремительного роста нужна рекламная и PR-поддержка. Лучший результат эти меры дают в комплексе. Реклама привлекает клиентов, стандарты качественного обслуживания «закрепляют» клиентов за заведением или магазином.

Стандарты могут и должны меняться, дополняться с течением времени. Ведь компании развиваются. Но каркас, заложенный в основу стандартов и поддерживающий компанию в презентабельной форме, остается.

Типичные ошибки при самостандартизации компании

4 типичные ошибки, при подготовке и следовании стандартам:

1. стандарты прописываются без определения приоритетов;
2. недостаточно точно определяют критерии, по которым будет отслеживаться поведение;
3. не происходит мониторинг;
4. компания меняется, а стандарты остаются старыми.

ВЫЯВЛЕНИЕ ЛЖИ

Под ложью понимается дезинформация, направленная на то, чтобы другой человек признал истинными утверждения, которые сам источник их распространения считает не соответствующими действительности. Введенный в заблуждение принимает за правду то, что ею не является.

Причины лжи и обмана (введения в заблуждение) многообразны и требуют углубленного исследования. Сообщение заведомо недостоверной информации, независимо от степени преднамеренности, можно обнаружить в любой сфере деятельности — в бизнесе, экономике, политике, где часто возникает положение, при котором преимущество может быть достигнуто посредством лжи и обмана. Именно поэтому индивид или группа всегда стараются использовать эти механизмы достижения целей. Особенно ярко ложь проявляется в ходе соперничества, враждебной конкуренции, столкновения противоположных интересов. Поэтому ложные высказывания применяются для достижения победы над противником, его дискредитации, намеренного введения в заблуждение и достижении других целей.

Такие высказывания могут быть импульсивными, эпизодическими. Однако выделяют и стратегическую ложь, направленную на постепенное создание желаемого образа лгущего человека в глазах партнера по общению. В этом случае ложь более сложно организована, ее соотношение с правдой обычно заранее рассчитано, формируются специальные комбинации, подчиненные единой цели. Человек, прибегающий к такой лжи, надевает на себя нужную ему маску, создает образ, привлекательный для объекта воздействия.

Не всем удается преуспеть в подобном лицедействе. Обычно это удается легко делать лицам с демонстративным складом характера, которые могут органично лгать, сохраняя естественность и раскованность поведения, проявляя по отношению к объекту дружелюбие и сохраняя с ним неформальные отношения. Они умело представляют себя, нередко используют юмор для защиты от враждебных нападок, им несложно добиться позитивного к себе отношения, очаровать тех, кого обманывают.

Можно говорить о пассивном (сокрытие информации) и активном обмане (сообщение полуправды или лжи, выдаваемой за правду при помощи специальных приемов). Обман может касаться собственных намерений, возможностей, ресурсов, способностей.

ПРИЧИНЫ ЛЖИ

Существуют ситуации, при которых ложь вполне оправдана и может быть признана приемлемой. К подобным ситуациям относятся периоды острого кризиса (политического, экономического и др.), при котором сообщение правдивой информации объекту может привести к усилению негативных последствий. В таких случаях серьезного ущерба можно избежать лишь при помощи умолчания или обычного обмана. Снисхождения заслуживает и безобидная и незначительная ложь, а также ложь, обусловленная обязательствами по сохранению той или иной информации в тайне.

Указанные причины используются и для обоснования преднамеренной лжи. Например, скрывая или искажая факты, человек полагает, что чрезмерная информированность лишь повредит объекту, толкая на неадекватные поступки. Ложь может вызываться и своекорыстными мотивами, желанием сохранить или удержать создавшееся положение, которое представляется субъекту более выгодным.

Вероятность лжи существенно возрастает не только в периоды кризиса, но и в ситуации обострения конфликта. Ценность, выгода победы в конфликте представляются большими, чем преимущества от поддержания образа честного человека. На ложь влияет и представление о том, что противник вышел за пределы морали и нравственности, и тем самым предоставил возможность применения по отношению к нему любых приемов воздействия. Такое представление обычно формируется на пике конфликта и оправдывает обман в глазах лгущего.

Существуют «конституционально-лживые люди», лгущие нередко по любому поводу, а иногда и себе во вред. Однако, среди «профессиональных лжецов» данный тип практически отсутствует, поскольку для них подобное поведение неприемлемо. Профессиональная ложь — явление тонкое, обусловленное требованиями ситуации, а значит сознательно планируемое с учетом действия многообразных факторов (политических, социальных, психологических и др.). Вместе с тем, в характере человека действительно могут существовать некоторые черты, предрасполагающие ко лжи. К таким чертам относится высокая мотивация достижения (если для человека значимы карьера, уважение окружающих, то он скорее солжет, чем тот, кто доволен своим положением и не желает большего). Макиавеллизм — черта, которая характеризует человека с точки зрения бесцеремонности в достижении цели, способности пойти на обман и ложь ради собственной выгоды или выгоды организации и страны в целом. Замечено, что люди, у которых данная черта сильно выражена, бывают хорошими лжецами, но ложь у других распознают несколько слабее.

Принято считать, что «профессиональным лжецам» следовало бы меньше лгать, чем они это делают в реальности. Возможно, это и так, однако бывает, когда лжи от них «требуют» сами объекты или обстановка. Сказать нечто, соответствующее моменту, продемонстрировать эмоцию, которой от тебя ждут — такая задача нередко встает перед представителями ряда профессий. Например, при соблюдении правил дипломатического этикета человек нередко сталкивается с альтернативой — остаться правдивым и честным и вызвать тем самым негативную для себя и даже для своей страны реакцию, либо солгать и избежать подобных последствий. Поэтому дипломаты непроизвольно «обучаются» лгать, ложь входит в привычку. В результате различия между «белой» (во имя высшего блага) и «черной» (для собственных корыстных целей) ложью становятся трудно уловимыми.

Хотя ложь в жизни и политике — явление нередкое, существует все же ряд ограничений при ее использовании. Лжи препятствует включенность человека в некоторую социальную систему и поддержание внутри ее некоторого уровня «правдивости». Это является необходимым, поскольку позволяет

предсказывать поведение других участников системы и способствует тем самым ее сохранению. Невозможность точного предсказания последствий лжи также может ограничивать ее применение.

Ограничивают ложь и причины «внутреннего свойства». Несоответствие между лживыми заявлениями и последующими действиями может вызвать критику (обвинения в непоследовательности, некомпетентности) со стороны лиц сходной ориентации. «Лживые» заявления могут вызвать намерение других лиц, структур действовать в соответствии с этими заявлениями, что не всегда желательно для лжеца.

Если объект не знает о том, что сообщение лживое, то может действовать «в ложном направлении», а остановить его будет сложно из-за опасения посредством признания лжи вызвать его разочарование или снизить моральный климат внутри группы сторонников. Возможно и то, что подчиненные лица, сказавшего ложь, не зная об истинном положении дел, также начинают искажать информацию, подаваемую наверх. Ложь приводит к потере репутации, что осложняет в дальнейшем взаимодействие как с противниками, так и со сторонниками.

Даже, если обман оппонента увенчался успехом, это не гарантирует обманщику отсутствия проблем в будущем. Ложь может привести к тому, что оппонент начнет оценивать потенциального обманщика как более значительную фигуру, чем тот есть на самом деле. Это заставит жертву обмана приложить все силы для того, чтобы устранить отставание (т. е. в реальности даже превзойти силу и мощь лжеца).

Кроме того, всегда существует вероятность того, что ложь будет раскрыта и все узнают о реальном положении дел и реальной силе лжеца, а также есть опасность самообмана (действий в соответствии с собственными словами, а не с объективной оценкой реальности). Существуют и ограничения морального плана. Их роль наиболее заметна в ситуации политической стабильности, когда в отношении конкурентов или соперников испытываются чувства если не симпатии, то лояльности.

МЕХАНИЗМЫ ЛЖИ

Лжецы и мошенники используют уловки различных типов. Одна из них, условно называемая ***приманиванием***, представляет собой создание, демонстрацию «приманки», которой мошенник манит, соблазняет жертву. Такой приманкой является некоторое вознаграждение, например, политическая поддержка, вызывающая у жертвы желание вступить в контакт с обманщиком.

Другая уловка — ***«ласкание»***. Она представляет собой речевые приемы, создающие у жертвы чувство успеха, счастья, хорошего самочувствия. Диапазон подобных приемов широк: от одобрительной мимики и жестов до утрированной почтительности и учтивости. Нередко обманщик стремится создать у жертвы чувство разочарования, неопределенности, ощущение нужды. Например, мошенник заявляет, что предлагаемая им ранее очень выгодная сделка не может быть осуществлена и исчезает на непродолжительное время.

Лжец навязывает жертве свои представления о реальности, основываясь на ее стереотипных ожиданиях. Такие ожидания могут быть двух типов: логические и психологические.

Ложная интерпретация на логическом уровне связана с умением внедрить в сознание некоторые ложные посылки. Для их внедрения используют такие приемы как «презумпция нормальности»: сообщение большого количества истинных и доступных проверке суждений, среди которых лишь одно ложное. В силу этого обнаружить ложь довольно трудно. Еще один механизм основывается на том, что люди в основном ищут основы своего поведения в поведении других. А поскольку средний гражданин редко мотивирован желанием обмануть, то и допустить, что цель собеседника — обман, ему трудно.

Мошенники используют и такой психологический механизм как чувство общности посредством упоминания об общих знакомых, месте рождения, обучения и т. п. Подобные упоминания создают чувство близости с мошенником, уменьшают недоверие и подозрительность, облегчая тем самым обман жертвы.

Умение лгать и умение выявлять ложь — различные свойства человека. Он может быть хорошим лжецом, но плохим «детектором лжи», и наоборот. Способность лгать — универсальная способность: если человек умеет лгать, то он одинаково успешен в сокрытии информации, ее искажении. Способность же выявлять ложь представляет собой набор отдельных навыков. Замечено, например, человек точно выявляет ложь у мужчины, но встречается с большими затруднениями при попытках сделать это в отношении женщин.

ВЫЯВЛЕНИЕ ЛЖИ

За исключением тех людей, которые «врут как дышат», для большинства людей говорить ложь труднее, чем правду. В результате поведение человека, который говорит неправду, ведет себя иначе, чем в случае, когда он говорит правду.

Обыденный опыт свидетельствует, что хотя выражение лица достаточно легко замаскировать в случае лжи, все же есть ряд признаков, которые свидетельствуют о том, что человек говорит неправду. Прежде всего, человек, говорящий ложь, **меньше обычного улыбается,** и если он пытается это делать, то получается неискренняя улыбка, которая отличается от настоящей рядом признаков. Такая улыбка, как правило, асимметрична («кривая улыбка») (уголки рта располагаются не на одном уровне), ее не сопровождает напряжение мышц вокруг глаз (искренняя улыбка озаряет все лицо), а время ее существования кажется либо слишком кратким, либо слишком долгим.

Свидетельствуют о лжи и **очень кратковременные изменения выражения лица, связанные с микродвижениями лицевых мышц** (заметные обычно лишь при замедленном воспроизведении). Такие микродвижения связаны с наличием внутреннего конфликта, обусловленного необходимостью скрывать, сдерживать некоторые мысли и чувства. Изменение выражения лица происходит в тех случаях, когда на доли секунды внимание человека слабеет и «настоящая» эмоция «прорывается» сквозь «надетую» маску.

У лжеца **возрастает также количество движений руками** и ногами, направленными на контакт с телом (нередко такой контакт опосредован каким-либо предметом, например, ручкой или сигаретой), появляется притоптывание стопой или постукивание пальцами рук.

Человек **начинает ерзать на стуле** или в кресле, чаще вращает туловищем, несколько более активной становится жестикуляция.

Свидетельствует о лжи и **несоответствие тона голоса и словесного содержания**, поскольку, как правило, тон голоса труднее поддается сознательному контролю, чем содержание высказываний или выражение лица.

Противоречия при повторах, которые нередко возникают в случае «неподготовленной» лжи. Подобные противоречия могут иметь место, если ведется конкретное обсуждение деталей, которые неизбежно должен был знать субъект, если он говорил правду.

Признаки эмоционального возбуждения (расширенные зрачки, частое мигание, высокий тон голоса, нарушение речи), вызванные необходимостью обманывать, также могут быть индикаторами лжи.

Легче фальсифицировать содержание выступления, поэтому оно менее информативно для диагностики лжи. Вместе с тем, если для подготовки ложного сообщения было мало времени, то его содержание также включает некоторые индикаторы лжи. В их числе большое количество не относящейся к теме информации, с помощью которой лжец стремится заполнить «пустоты», образовавшиеся в результате сокрытия некоторых фактов и данных.

В обыденном сознании существует несколько признаков, которые также считаются индикаторами лжи. Один из них — контакт глаз: считается, что лжец отводит взгляд и не смотрит в глаза собеседника. Экспериментальная проверка показала, что подобное представление верно лишь в отношении неопытных лжецов. «Привычные лжецы» смотрят в глаза и когда говорят правду и когда лгут. По-видимому, дело в том, что часто лгущий человек, зная о существовании данного признака лжи, постепенно научается и формулировать лживое высказывание, и смотреть собеседнику в глаза.

Другими признаками, которые в обыденном сознании связывают с проявлением лжи, является наклон туловища назад, повороты и покачивания корпусом, активные движения ногами, речевые ошибки. Вне зависимости от того, действительно связаны или нет эти признаки с ложью, люди (в частности, судьи) используют их для вынесения суждения о виновности - невиновности человека.

Квалификация высказывания как лживого происходит на основании принятия в расчет всей совокупности содержательных, речевых и двигательных характеристик, а не отдельных параметров. Так, оценка длительности пауз в речи зависит от того, что говорит человек.

Если в ситуации, когда есть сомнения в искренности человека, говорящий задумывается перед тем, как сказать о себе нечто позитивное (например, «Я всегда говорю только правду»), то такое утверждение будет оценено скорее как лживое. В данном случае слушатель будет интерпретировать паузу как подготовительное время для формулирования лживого сообщения. Если же вслед за паузой человек говорит о себе нечто негативное («Приходится иногда

обманывать»), то такому высказыванию будет больше веры. Пауза при этом будет восприниматься как период сомнений перед лицом необходимости сообщить о себе негативную информацию.

Существуют **факторы, как затрудняющие, так и облегчающие детекцию лжи.**

Ложь труднее обнаружить, когда:

- лжец знал о том, что ему надо будет солгать, и подготовился;
- перед ним стоит задача просто скрыть какую-то информацию, а не представить ее в фальсифицированном виде;
- для человека, которого стараются обмануть, ложь не будет иметь негативных последствий (в данной ситуации лжец в меньшей степени подвержен угрызениям совести и чувству вины, негативно влияющих на «качество» лжи);
- объект лжи доверяет собеседнику и не ожидает от него обмана;
- ложь санкционирована и ответственность за нее несет кто-то иной, а объект лжи анонимен, либо имеет сильно отличающиеся ценности и нормы (такая ситуация уменьшает чувство вины у лгущего);
- лицо, которому лгут, вынуждено скрывать свою подозрительность и должно стараться выглядеть доверчивым. Это будет приводить к тому, что значительные умственные усилия будут затрачиваться на поддержание образа простака, в ущерб тщательному анализу поведения собеседника;
- захваченность лжеца разнообразными сильными эмоциями, что будет приводить к затруднениям при определении смысла тех или иных невербальных признаков (например, от чего человек покраснел: от стыда за свою ложь, либо от гнева);
- необходимость определять ложь на слух, т.е. невозможность видеть человека, с которым разговариваешь.

Вместе с тем, есть факторы, облегчающие задачу выявления того, лжет человек или нет. К ним относятся:

- Необходимость для лжеца скрыть не информацию, а чувства, захватившие его в момент разговора. Особенно трудно это делать в отношении отрицательных эмоций, а также в тех случаях, когда надо быть эмоционально нейтральным, безучастным, т. е. нет возможности спрятать нежелательную эмоциональную реакцию под маской другой;
- Личное знакомство между лжецом и лицом, которому лгут, а также их принадлежность к одной и той же социальной и культурной группе, что позволяет избежать ошибок, связанных с индивидуальными и культурными различиями в вербальном и невербальном поведении;
- Человек, которому лгут, известен как честный и порядочный. Это вызывает у лгущего угрызения совести;
- Высокая значимость успеха лжи для лгущего. Парадоксально, но чем сильнее хочет человек солгать, а значит больше стремится контролировать свое поведение, тем больше вероятность быть уличенным во лжи. Дело в том, что такое поведение будет казаться отрепетированным и недостаточно

спонтанным. Кроме того, в силу невозможности одинаково успешно контролировать все каналы передачи информации,

весьма вероятно появление несоответствий, рассогласований, между, например, лицом и телом, лицом и голосом, движениями тела, которые будут передавать отличную (в отношении истинности—лживости) информацию;

Отсутствие непосредственного, лицом к лицу контакта между лжецом и объектом лжи. Поскольку в ситуации такого контакта приходится что-то говорить, следить за темой разговора, внимание объекта отвлекается от задачи обнаружения лжи.

В процессе лжи подсознание человека работает автоматически и независимо от него. Поэтому бессознательные жесты и телодвижения могут выдать лгущего, если не будут сочетаться с тем, что он говорит. Вместе с тем, лица, профессия которых связана с обманом (например, актеры и адвокаты), до такой степени отрабатывают свои жесты, что трудно заметить, когда они говорят неправду. Для этого они используют лишь те жесты, которые придают правдоподобность сказанному, или почти полностью отказываются от жестикуляции.

Лицам иных профессий значительно труднее дается подделка в языке мимики и жестов. Лжеца, как бы он не старался скрыть свою ложь, можно распознать, потому что его выдает несоответствие между микросигналами подсознания, выраженными жестами, и сказанными словами. Настораживающим считается, например, жест приближения рук к лицу, проявляемый во время деловых бесед или переговоров. Этот жест свидетельствует о сомнении, неуверенности, мрачном предчувствии. Однако чаще подобный жест отражает преувеличение действительного факта или явную ложь. Лгущий нередко может также сделать **попытку закрыть рот, глаза или уши руками.** Защита рта рукой — один из немногих жестов, явно свидетельствующих о лжи. **Рука прикрывает рот, и большой палец прижат к щеке**. В то время как подсознание посылает сигналы сдерживать произносимые слова, некоторые люди пытаются **притворно покашливать**, чтобы замаскировать этот жест. Если этот жест используется собеседником в момент его речи, это свидетельствует о том, что он говорит неправду. Если же рот прикрывается в то время, когда говорит собеседник, значит, человек чувствует, что ему лгут.

Жест, когда собеседник прикасается к своему носу, является утонченным, замаскированным вариантом предыдущего жеста. Он может выражаться в нескольких легких прикосновениях к ямочке под носом или быстром, почти незаметном прикосновении к носу.

Жест, связанный с потиранием века, вызван тем, что появляется желание скрыться от обмана или подозрения и избежать взгляда в глаза собеседнику, которому говорят неправду. Мужчины обычно потирают веко очень энергично, а если ложь серьезная, то отворачивают взгляд в сторону или смотрят вниз. Женщины в подобных ситуациях могут проводить пальцем под глазом.

Ложь нередко вызывает зуд в мышцах лица или шеи. Поэтому в некоторых случаях собеседник может **оттягивать воротничок рубашки, когда лжет или подозревает, что его обман раскрыт.**

Данные жесты могут быть **особенно заметны в случае, когда собеседник вынужден повторять ложь или уточняет сказанное.**

ВЫВОДЫ

В межличностной борьбе ложь и обман обычно дают ряд преимуществ. В частности, объекты лжи не могут определить истинные намерения и поведение субъекта лжи, поскольку его речь не связана с последующими действиями. В то же время сам же постоянно лгущий имеет довольно определенную репутацию, от которой трудно избавиться. Более того, даже тогда, когда этот политик говорит правду, веры ему не будет. Словом репутация лжеца приводит к его дискредитации и, одновременно негативно влияет на собственных сторонников.

КОНТРОЛЬ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

Конфликт интересов собственника и менеджера вечен. Другое дело, как при этом создать устойчивую равновесную систему. Как сказал Виталий Богатюк, финансовый директор ООО "Лизинговая компания "Гарант", "учредителям нужен доход на капитал, а наемный управляющий заинтересован прежде всего в сохранении своего статуса, привилегий и минимальном контроле за расходами". Чьи интересы в конечном итоге будут реализованы на практике, зависит от конкретных личностей, уровня их компетентности и степени влияния на хозяйственные процессы. Аллегорически это можно представить как борьбу Сумо, в которой победа во многом зависит от веса соперников.

Поэтому и бизнес - консультанты, и наиболее просвещенные капиталисты в один голос утверждают: достичь баланса интересов можно только путем их нормативного урегулирования, а значит, внедрения в практику работы компаний принципов корпоративного управления. То есть речь идет о механизмах контроля за качеством работы наемного менеджера, о юридическом оформлении "отношений" и минимизации рисков, связанных с разделением функций. Как сказал Александр Свирида, советник премьер-министра Украины, владелец пакета акций ОАО "Луцьк Фудз" (а в прошлом также совладелец ОАО "Волыньхолдинг", недавно приобретенного Nestle), "нормальный акционер должен быть заинтересован в двух вещах: дивидендах и росте курсовой стоимости акций, причем второе — важнее".

Небезызвестная российская компания "Вимм-Билль-Данн", например, декларирует следующие принципы взаимоотношений менеджера и собственника: финансовая дисциплина, прозрачность структуры собственности, информационная открытость, гарантии прав, контроль, справедливое вознаграждение, законность и этичность, активное содействие. Несмотря на некоторую возвышенность формулировок, за ними кроется вполне функциональный инструментарий: система многоступенчатого контроля (схема на стр.67), бонусные программы для "топов" и т.п.

Служба внутреннего аудита компании "Вимм-Билль-Данн" формируется исполнительным директором по согласованию с председателем совета директоров и подконтрольна финансовому директору. В своей работе это подразделение использует рекомендации независимого аудита, обсуждает процедуры оценки и координации бизнес-рисков с профильным комитетом совета директоров и отчитывается перед высшим руководством компании. Политику в отношении вознаграждений топ-менеджмента также определяет специальный комитет. Например, бонус руководителей высшего звена состоит из двух частей: за достижение целевых показателей работы компании в целом и возглавляемого конкретным менеджером бизнес-направления в частности. Выплата происходит два раза в год после утверждения полугодовых аудированных результатов.

Показательно, что в последнее время в российской (частично и в украинской) практике ведения бизнеса корпоративное управление превращается из причуды крупных богатых компаний в неотъемлемый атрибут регулярного менеджмента средних предприятий. На деловом сленге такие фирмы