

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Иркутский государственный аграрный университет
имени А.А. Ежевского
Колледж автомобильного транспорта и агротехнологий

Деловое общение
Курс лекций

Учебное пособие для студентов образовательных учреждений
среднего профессионального образования.

Молодёжный 2021

УДК 316.455 (075.32)

Рекомендовано к печати предметно-цикловой комиссией социально-экономических и естественнонаучных дисциплин колледжа автомобильного транспорта и агропромышленного сервиса Иркутского ГАУ им А.А. Ежевского (протокол № 5 от 29.01.2021 г.)

Составитель: Великородова М.П.

Рецензент: Татьяна Владимировна Факторович, к. п. н., доцент кафедры иностранных языков ФГБОУ ВО «Иркутский ГАУ»

Деловое общение. Курс лекций : учебное пособие для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования / Иркут. гос. аграр. ун-т им. А. А. Ежевского, Колледж автомоб. транспорта и агротехнологий; сост.: М.П. Великородова – Молодёжный: Изд-во ИрГАУ, 2021.- 93 с.: ил. – Текст: электронный.

Конспект лекций составлен в соответствии с действующей программой Деловое общение. В данном пособии приводятся краткие теоретические сведения по основным вопросам курса.

Учебное пособие предназначено для студентов колледжей, обучающихся на базе средней школы. Пособие может быть использовано студентами заочной, а также лицами, изучающими Деловое общение самостоятельно.

При составлении пособия были использованы учебники, учебные пособия и методические рекомендации для техникумов

Автор – составитель: Великородова М.П., преподаватель АТ и АТ Иркутского ГАУ

© М.П. Великородова, 2021

© Иркутский ГАУ им. А. А. Ежевского, 2021

Оглавление

1. Введение. Общение. Общая характеристика.
2. Восприятие и понимание в процессе общения.
3. Невербальные средства общения.
4. Вербальные средства общения.
5. Деловое общение в рабочей группе.
6. Этика и деловой этикет. Профессиональная этика.
7. Внешний вид делового человека.
8. Деловые беседы.
9. Деловое совещание.
10. Деловой телефонный разговор.
11. Деловые переговоры.
12. Речевой этикет.
13. Психологические особенности публичного выступления.
14. Основы искусства полемики. Спор.
15. Правила деловой официальной переписки.
16. Подготовка деловой документации.

1. ОБЩЕНИЕ. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА.

Общение - процесс установления и поддержания целенаправленного прямого или опосредованного теми или иными средствами контакта между людьми так или иначе связанными друг с другом психологическими отношениями.

Общение — специфическая форма воздействия человека с другими людьми как членами общества, в общении реализуются социальные отношения людей.

В общении выделяют три взаимосвязанных стороны:

коммуникативная сторона общения состоит в обмене информацией между людьми;

интерактивная сторона — в организации взаимодействия между людьми: например, нужно" согласовать действия, распределить функции или повлиять на настроение, поведение, убеждения собеседника;

перцептивная сторона общения — процессе восприятия друг друга партнерами, по общению и установление на этой основе взаимопонимания.

К средствам общения относятся:

1. Язык — система слов, выражений и правил их соединения в осмысленные высказывания, используемые для общения. Слова и правила их употребления

едины для всех говорящих на данном языке, это и делает возможным общение при помощи языка. Если я говорю «стол», я уверен, что любой мой собеседник соединяет с этим словом то же понятие, что и я, — это объективное социальное значение слова можно назвать знаком языка. Но объективное значение слова преломляется для человека через призму его собственной деятельности и образует уже свой личностный, «субъективный» смысл, поэтому не всегда мы правильно понимаем друг друга.

2. Интонация, эмоциональная выразительность, которая способна придавать разный смысл одной и той же фразе. Коммуникативная компетентность. Стратегии, тактики, виды общения

3. Мимика, поза, взгляд собеседника могут усиливать, дополнять или опровергать смысл фразы.

4. Жесты как средства общения могут быть как общепринятыми, т. е. иметь закрепленные за ними значения, или экспрессивными, т. е. служить для большей выразительности речи.

5. Расстояние, на котором общаются собеседники, зависит от культурных, национальных традиций, от степени доверия к собеседнику.

В процедуре общения выделяют следующие этапы:

1. Потребность в общении (необходимо сообщить или узнать информацию, повлиять на собеседника и т. п.) побуждает человека вступить в контакт с другими людьми.

2. Ориентировка в целях общения, в ситуации общения.

3. Ориентировка в личности собеседника.

4. Планирование содержания своего общения: человек представляет себе (обычно бессознательно), что именно скажет.

5. Бессознательно (иногда сознательно) человек выбирает конкретные средства, речевые фразы, которыми будет пользоваться, решает, как говорить, как себя вести.

6. Восприятие и оценка ответной реакции собеседника, контроль эффективности общения на основе установления обратной связи.

7. Корректировка направления, стиля, методов общения.

Если какое-либо из звеньев акта общения нарушено, то говорящему не удастся добиться ожидаемых результатов общения — оно окажется неэффективным. Эти умения называют «социальным интеллектом», «практически-психологическим умом», «коммуникативной компетентностью», «коммуникабельностью».

Выделяют следующие виды общения:

1) «Контакт масок» - формальное общение, когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, безразличия, скромности, участливости и т. п.) — набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику. В городе контакт масок даже необходим в некоторых ситуациях, чтобы люди «не задевали» друг друга без надобности, чтобы «отгородиться» от собеседника.

2) Примитивное общение, когда оценивают другого человека как нужный или мешающий объект: если нужен, активно вступают в контакт, если мешает — оттолкнул или последуют агрессивные грубые реплики. Если получили от собеседника желаемое, то теряют дальнейший интерес к нему и не скрывают этого.

3) Формально-ролевое общение, когда регламентированы и содержание, и средства общения и вместо знания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли.

4) Деловое общение, когда учитывают особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.

5) Духовное, межличностное общение друзей, когда можно затронуть любую тему и не обязательно прибегать к помощи слов, друг поймет вас и по выражению лица, движениям, интонации. Такое общение возможно тогда, когда каждый участник имеет образ собеседника, знает его личность, может предвидеть его реакции, интересы, убеждения, отношение. www.cultshine.ru

6) Манипулятивное общение направлено на извлечение выгоды от собеседника, используя разные приемы (лесть, запугивание, «пускание пыли в глаза», обман, демонстрация доброты) в зависимости от особенностей личности собеседника.

7) Светское общение. Суть светского общения в его беспредметности, т. е. люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях; это общение закрытое, потому что точки зрения людей на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характера коммуникаций.

Кодекс светского общения: 1) вежливость, такт — «соблюдай интересы другого»; 2) одобрение, согласие — «не порицай другого», «избегай возражений»; 3) симпатии — «будь доброжелателен, приветлив».

Кодекс делового общения иной: 1) принцип кооперативности - «твой вклад должен быть таким, какого требует совместно принятое направление разговора»; 2) принцип достаточности информации — «говори не больше и не меньше, чем требуется в данный момент»; 3) принцип качества информации — «не ври»; 4) принцип целесообразности — «не отклоняйся от темы, сумей найти решение»; 5) «выражай мысль ясно и убедительно для

собеседника»; 6) «умей слушать и понять нужную мысль»; 7) «умей учесть индивидуальные особенности собеседника ради интересов дела».

Если один собеседник ориентируется на принцип «вежливости», а другой — на принцип кооперативности, они могут попасть в нелепую, неэффективную коммуникацию. Следовательно, правила общения должны быть согласованы и соблюдаться обоими участниками.

Тактика общения — реализация в конкретной ситуации коммуникативной стратегии на основе владения техниками и знания правил общения. Техника общения — совокупность конкретных коммуникативных умений говорить и умений слушать.

ВИДЫ ОБЩЕНИЯ:

- 1) опосредованное - неполный психологический контакт при помощи каких-либо устройств (телефон, переписка);
- 2) непосредственное - естественный психологический контакт индивидов при наличии обратной связи, отличается глубиной и интимностью контакта;
- 3) межличностное общение - знание индивидуальных свойств и качеств партнеров по общению;
- 4) массовое общение - множественные контакты незнакомых друг с другом людей (очередь, транспорт);
- 5) директивное – один подчиняет другого (строгие родители, педагоги, начальник);
- 6) манипулятивное - подчинение, контроль и управление, но происходит скрыто;
- 7) диалогическое - партнеры равноправны и равнозначны.

ФУНКЦИИ:

ГРИШИНА - общение как развитие личности:

- 1) нормативная - усвоение норм и правил поведения, принятых в данном обществе;
- 2) познавательная - приобретение социального опыта;
- 3) эмоциональная - выражение эмоций и чувств;
- 4) актуализирующая - реализация своих индивидуальных особенностей и возможность самоутверждения.

РОГОВ:

- 1) прагматическая - реализация во взаимодействии общения;
- 2) формирующая - проявляется в процессе развития и становления личности;
- 3) подтверждения - в ходе общения человек познает свои обязанности;

- 4) организации и поддержка межличностных отношений;
- 5) внутриличностное - общение с самим собой.

2. ВОСПРИЯТИЕ И ПОНИМАНИЕ В ПРОЦЕССЕ ОБЩЕНИЯ.

Особенности восприятия человека человеком

Глядя на человека, мы обычно воспринимаем его в целом.

Впечатление от одного и того же человека у разных людей, как правило, различно. Бывает, что преступника трудно найти потому, что фотороботы, составленные по описаниям свидетелей, разительно отличаются друг от друга и от истинного лица.

Можно сказать, что восприятие субъективно.

Прежде всего у людей разные *возможности восприятия*, что связано с особенностями зрения и слуха, природной или воспитанной наблюдательностью. У людей различны также *приоритетные каналы восприятия*. Восприятие подвержено влиянию *стереотипов* («Я таких людей знаю») и *предыдущего опыта*. Именно опыт позволяет нам заметить в человеке то, на что порой не обращают внимание другие. На результат восприятия значительно влияет *установка* (предварительная информация о человеке).

Ваше *состояние в момент общения* с партнером также влияет на то, каким вы его воспринимаете. Раздражение, усталость и даже радостное возбуждение – плохие помощники. Расстроенный человек видит мир через «черные» очки, радостный – через «розовые». Ваша оценка может быть необъективна также из-за того, что вы *пристрастно относитесь* к партнеру.

Существует известный *закон восприятия*, согласно которому в любом объекте восприятия мы выделяем нечто главное, а все остальное служит фоном.

От того, что именно мы считаем главным, а что фоном, зависит впечатление от объекта в целом.

Впечатления разных людей об одном и том же человеке и различаются в основном потому, что у каждого это главное – свое. Оно определяется тем, что для человека важно в данный момент: его интересами, желаниями, надеждами, опасениями.

Восприятие внешнего вида и поведения человека зависит также от усвоенных в детстве и юности этических, эстетических и

социокультурных *норм* и правил, представлений о том, «что такое хорошо и что такое плохо».

Наконец, как это ни странно на первый взгляд, восприятие другого человека зависит от нашего *представления о себе*. Например, неуверенный в себе начальник активное поведение подчиненного может воспринимать как проявление вызова, угрозу своему влиянию.

Итак, восприятие другого человека зависит от *наших*, установок, *нашего* опыта и воспитания, *наших* желаний и опасений, и поэтому

Наблюдение и восприятие другого человека содержит информацию и о нас самих.

Зная, что есть причины, приводящие к необъективности восприятия, можно попытаться учесть их влияние.

Опираясь на изложенные особенности восприятия, деловому человеку можно посоветовать:

1. Развивать наблюдательность, обращать внимание на все особенности внешнего облика и психологического склада человека. (Чтобы не получилось потом: «А я и не заметил!»)
2. Стремиться получить полную информацию о человеке (чтобы не домысливать).
3. Давать по возможности полную информацию о себе (чтобы не было слухов).
4. Говорить с партнером на его языке (учитывать его приоритетный канал восприятия).
5. Беседовать с сотрудниками и партнерами в удобном месте, в спокойной обстановке и в спокойном состоянии.
6. Не поддаваться влиянию предварительной информации о партнере.
7. Пояснять свои действия. Говорить подчиненным о своих ожиданиях (чтобы не было разочарований и претензий).
8. Не считать свое представление о нормах поведения единственно возможным.

9. Делать для других не то, что ты считаешь нужным, а то, чего бы они хотели, чтобы ты делал для них. Только тогда они будут воспринимать это положительно.

10. Быть таким, каким хочешь, чтобы тебя видели. Чтобы оценка партнера была объективной, старайтесь наблюдать, оценивать и делать выводы беспристрастно.

Механизмы восприятия и понимания

Основные механизмы восприятия – стереотипизация и индивидуализация. Они включаются одновременно, но в зависимости от ситуации общения, наших склонностей и профессии у нас больше работает тот или другой.

Стереотипизация – сопоставление образа данного человека с имеющимися в сознании стереотипами: образами представителей различных социально-демографических групп, психологическими типами, к которым, на наш взгляд, относится этот человек. Существуют стереотипные представления об учителях, студентах, бизнесменах, стариках, подростках, старых холостяках, цыганах, американцах и т. д. Мы относим человека к какой-то группе на основе того *общего*, что объединяет данного человека и существующий образ. Зная особенности поведения этой группы людей, можно в какой-то мере предвидеть поведение партнера.

Индивидуализация – восприятие человека во всей его неповторимости, со всеми присущими ему особенностями. При этом мы обращаем внимание на *отличия* нашего собеседника от представителей той социальной группы, к которой он относится или может относиться, на его психологические особенности.

В деловом общении важны оба механизма. Каждый человек относится к какой-то социально-демографической группе, психологическому типу и имеет свои, неповторимые черты. Восприятие и правильная оценка общего и особенного, присущего вашему партнеру, позволяет прогнозировать его поведение.

Общаясь с партнером, мы, конечно, не просто наблюдаем за ним, а вместе проживаем те минуты. В процессе общения люди проникаются чувствами друг друга (*эмпатия*), способны рассуждать с позиции другого человека (*рефлексия*), отождествлять себя с ним (идентификация). Понимать партнера – значит представлять, как он рассуждает и что чувствует в данной ситуации.

3. НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ОБЩЕНИЯ

Для психологии активности и поведения особую важность представляют именно невербальные средства общения. При невербальном общении

средством передачи информации являются несловесные знаки (позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, пространственное расположение и т.д.).

К основным **невербальным средствам общения** относятся:

Кинестика - рассматривает внешнее проявление человеческих чувств и эмоций в процессе общения. К ней относятся:

- жестика;
- мимика;
- пантомимика.

Жестика

Жесты - это разнообразные движения руками и головой. Язык жестов - самый древний способ достижения взаимопонимания. В различные исторические эпохи и у разных народов были свои общепринятые способы жестикуляции. В настоящее время даже предпринимаются попытки создать словари жестов. О той информации, которую несет жестикуляция, известно довольно много. Прежде всего, важно количество жестикуляции. У разных народов выработались и вошли в естественные формы выражения чувств различные культурные нормы силы и частотности жестикуляции.

Исследования М. Аргайла, в которых изучались частота и сила жестикуляции в разных культурах, показали, что в течение одного часа финны жестикулировали 1 раз, французы - 20, итальянцы - 80, мексиканцы - 180.

Интенсивность жестикуляции может расти вместе с возрастанием эмоциональной возбужденности человека, а также при желании достичь более полного понимания между партнерами, особенно если оно затруднено.

Конкретный смысл отдельных жестов различен в разных культурах. Однако во всех культурах есть сходные жесты, среди которых можно выделить:

- Коммуникативные (жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запреты, утвердительные, отрицательные, вопросительные и т.д.)
- Модальные, т.е. выражающие оценку и отношение (жесты одобрения, удовлетворения, доверия и недоверия и т.п.).
- Описательные жесты, которые имеют смысл только в контекст речевого высказывания.

Мимика

Мимика - это движения мышц лица, главный показатель чувств.

Исследования показали, что при неподвижном или невидимом лице собеседника теряется до 10-15% информации. В литературе отмечается более 20 000 описаний выражения лица. Главной характеристикой мимики является ее целостность и динамичность. Это означает, что в мимическом выражении лица шести основных эмоциональных состояний (гнев, радость, страх, печаль, удивление, отвращение) все движения мышц лица скоординированы.

Основную информативную нагрузку в мимическом плане несут брови и губы.

Визуальный контакт, также является исключительно важным элементом общения. Смотреть на говорящего - означает не только заинтересованность, но и помогает сосредоточить внимание на том, что нам говорят.

Общающиеся люди обычно смотрят в глаза друг другу не более 10 секунд.

Если на нас смотрят мало, мы имеем основания полагать, что к нам или к тому, что мы говорим, относятся плохо, а если слишком много, это может восприниматься как вызов или же хорошее к нам отношение. Кроме того, замечено, что когда человек лжет или пытается скрыть информацию, его глаза встречаются с глазами партнера менее 1/3 времени разговора.

Отчасти долгота взгляда человека зависит от того, к какой нации он принадлежит. Жители южной Европы имеют высокую частоту взгляда, что может показаться оскорбительным для других, а японцы при беседе смотрят скорее на шею, чем на лицо.

По своей специфике взгляд может быть:

- Деловой - когда взгляд фиксируется в районе лба собеседника, это предполагает создание серьезной атмосферы делового партнерства
- Социальный - взгляд концентрируется в треугольнике между глазами и ртом, это способствует созданию атмосферы непринужденного светского общения.
- Интимный - взгляд направлен не в глаза собеседника, а ниже лица - до уровня груди. Такой взгляд говорит о большой заинтересованности друг другом в общении.
- Взгляд искоса используется для передачи интереса или враждебности. Если он сопровождается слегка поднятыми бровями или улыбкой, он означает заинтересованность. Если же он сопровождается нахмуренным лбом или опущенными уголками рта, это говорит о критическом или подозрительном отношении к собеседнику.

Пантомимика - это походка, позы, осанка, общая моторика всего тела.

Походка - это стиль передвижения человека. Ее составляющими являются: ритм, динамика шага, амплитуда переноса тела при движении, масса тела. По походке человека можно судить о самочувствии человека, его характере, возрасте. В исследованиях психологов люди узнавали по походке такие эмоции, как гнев, страдание, гордость, счастье. Выяснилось, что «тяжелая» походка характерна для людей, находящихся в гневе, «легкая» - для радостных. У гордящегося человека самая большая длина шага, а если человек страдает, его походка вялая, угнетенная, такой человек редко глядит вверх или в том направлении, куда идет.

Кроме того, можно утверждать, что люди, которые ходят быстро, размахивая руками, уверены в себе, имеют ясную цель и готовы ее реализовать. Те, кто всегда держит руки в карманах - скорее всего очень критичны и скрытны, как правило, им нравится подавлять других людей. Человек, держащий руки на

бедрах, стремится достичь своих целей кратчайшим путем за минимальное время.

Поза — это положение тела. Человеческое тело способно принять около 1000 устойчивых различных положений. Поза показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других присутствующих лиц. Лица с более высоким статусом принимают более непринужденную позу. В противном случае могут возникать конфликтные ситуации. Одним из первых на роль позы человека как средства в невербальном общении указал психолог А. Шефлен. В дальнейших исследованиях, проведенных В. Шюбцем, было выявлено, что главное смысловое содержание позы состоит в размещении индивидом своего тела по отношению к собеседнику. Это размещение свидетельствует либо о закрытости, либо о расположении к общению.

Поза, при которой человек перекрещивает руки и ноги, называется закрытой. Перекрещенные на груди руки являются модифицированным вариантом преграды, которую человек выставляет между собой и своим собеседником. Закрытая поза воспринимается как поза недоверия, несогласия, противодействия, критики. Более того, примерно треть информации, воспринятой из такой позы, не усваивается собеседником. Наиболее простым способом вывода из этой позы является предложение что-нибудь поддержать или посмотреть.

Открытой считается поза, в которой руки и ноги не перекрещены, корпус тела направлен в сторону собеседника, а ладони и стопы развернуты к партнеру по общению. Это - поза доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта.

Если человек заинтересован в общении, он будет ориентироваться на собеседника и наклоняться в его сторону, а если не очень заинтересован, наоборот, ориентироваться в сторону и откидываться назад. Человек, желающий заявить о себе, будет держаться прямо, в напряженном состоянии, с развернутыми плечами; человек же, которому не нужно подчеркивать свой статус и положение, будет расслаблен, спокоен, находиться в свободной непринужденной позе.

Лучший способ добиться взаимопонимания с собеседником - это скопировать его позу и жесты.

Такесика — роль прикосновений в процессе невербального общения. Здесь выделяются рукопожатия, поцелуи, поглаживания, отталкивания и т.п. Доказано, что динамические прикосновения являются биологически необходимой формой стимуляции. Использование человеком в общении динамических прикосновений определяется многими факторами: статусом партнеров, их возрастом, полом, степенью знакомства.

Неадекватное использование личностью такесических средств может привести к конфликтам в общении. Например, похлопывание по плечу возможно только при условии близких отношений, равенства социального положения в обществе.

Обмен рукопожатием - многоговорящий жест, известный с древних времен. Первобытные люди при встрече протягивали друг другу руки раскрытыми ладонями вперед, чтобы показать свою безоружность. Этот жест со временем претерпел изменения, и появились его варианты, такие как помахивание рукой в воздухе, приложение ладони к груди и многие другие, в том числе и рукопожатие. Часто рукопожатие может быть очень информативным, особенно его интенсивность и продолжительность.

Рукопожатия делятся на 3 вида:

- доминирующее (рука сверху, ладонь развернута вниз);
- покорное (рука снизу, ладонь развернута вверх);
- равноправное.

Доминирующее рукопожатие является наиболее агрессивной его формой. При доминирующем (властном) рукопожатии человек сообщает другому, что он хочет главенствовать в процессе общения.

Покорное рукопожатие бывает необходимо в ситуациях, когда человек хочет отдать инициативу другому, позволить ему чувствовать себя хозяином положения.

Часто используется жест, называемый «перчаткой»: человек двумя руками обхватывает руку другого. Инициатор этого жеста подчеркивает, что он честен и ему можно доверять. Однако жест «перчатка» следует применять к хорошо знакомым людям, т.к. при первом знакомстве он может произвести обратный эффект.

Крепкое рукопожатие вплоть до хруста пальцев является отличительной чертой агрессивного, жесткого человека.

Признаком агрессивности является также пожатие несогнутой, прямой рукой. Его главное назначение - сохранить дистанцию и не допустить человека в свою интимную зону. Эту же цель преследует и пожатие кончиков пальцев, но такое рукопожатие свидетельствует о том, что человек не уверен в себе.

Проксемика - определяет зоны наиболее эффективного общения. Э.Холл выделяет четыре основные зоны общения:

- Интимная зона (15-45 см) - в нее человек допускает только близких себе людей. В этой зоне ведется негромкий доверительный разговор, осуществляются тактильные контакты. Нарушение этой зоны посторонними вызывает физиологические изменения в организме: учащение сердцебиения, рост кровяного давления,

прилив крови к голове, выброс адреналина и др. Вторжение «чужого» в эту зону расценивается как угроза.

- Личная (персональная) зона (45 - 120 см) - зона обыденного общения с друзьями, коллегами. Допускается только визуальный - зрительный контакт.
- Социальная зона (120 - 400 см) - зона проведения официальных встреч и ведения переговоров, совещаний, проведения административных бесед.
- Публичная зона (более 400 см) - зона общения с большими группами людей во время лекций, митингов, публичных выступлений и т.д..

В общении также важно обращать внимание на голосовые характеристики, относящиеся к невербальному общению.

Просодика - это общее название таких ритмико-интонационных сторон речи, как высота, громкость голоса, его тембр.

Экстралингвистика - это включение в речь пауз и различных не морфологических явлений человека: плача, кашля, смеха, вздоха и т.д.

Просодическими и экстралингвистическими средствами регулируется поток речи, экономятся языковые средства общения, они дополняют, замещают и предвосхищают речевые высказывания, выражают эмоциональные состояния.

Нужно уметь не только слушать, но и слышать интонационный строй речи, оценивать силу и тон голоса, скорость речи, которые практически позволяют выражать наши чувства и мысли.

Голос содержит в себе очень много информации о хозяине. Опытный специалист по голосу сможет определить возраст, место проживания, состояние здоровья, характер и темперамент его обладателя.

Хотя природа и наградила людей уникальным голосом, окраску ему они придают сами. Те, кому свойственно резко менять высоту голоса, как правило, бодрее. Общительнее, увереннее, компетентнее и гораздо приятнее, чем люди, говорящие монотонно.

Чувства, испытываемые говорящим, отражаются, прежде всего, в тоне голоса. В нем чувства находят свое выражение независимо от произносимых слов. Так, обычно легко распознаются гнев и печаль.

Немало информации дают сила и высота голоса. Некоторые чувства, например энтузиазм, радость и недоверие, обычно передаются высоким голосом, гнев и страх — тоже довольно высоким голосом, но в более широком диапазоне тональности, силы и высоты звуков. Такие чувства, как горе, печаль, усталость обычно передаются мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу каждой фразы.

Скорость речи также отражает чувства. Человек говорит быстро, если он взволнован, обеспокоен, говорит о своих личных трудностях или хочет нас в

чем-то убедить, уговорить. Медленная речь чаще всего свидетельствует об угнетенном состоянии, горе, высокомерии или усталости.

Допуская в речи незначительные ошибки, например, повторяя слова, неуверенно или неправильно их выбирая, обрывая фразы на полуслове, люди невольно выражают свои чувства и раскрывают намерения. Неуверенность в выборе слов проявляется тогда, когда говорящий не уверен в себе или собирается нас удивить. Обычно речевые недостатки более выражены при волнении или когда человек пытается обмануть своего собеседника.

Поскольку характеристика голоса зависит от работы различных органов тела, то в нем отражается и их состояние. Эмоции изменяют ритм дыхания. Страх, например, парализует гортань, голосовые связки напрягаются, голос «садится». При хорошем расположении духа голос становится глубже и богаче оттенками. Он действует на других успокаивающе и внушает больше доверия.

Существует и обратная связь: с помощью дыхания можно воздействовать на эмоции. Для этого рекомендуется шумно вздохнуть, широко открыв рот. Коли дышать полной грудью и вдыхать большое количество воздуха, настроение улучшается, а голос непроизвольно снижается. Важно, что в процессе общения человек больше доверяет знакам невербального общения, чем вербальному. По оценке специалистов мимические выражения несут в себе до 70% информации. При проявлении своих эмоциональных реакций мы, как правило, более правдивы, чем в процессе вербального общения.

Также следует учитывать, что человек обычно высказывает лишь 80% той информации, которой хотел поделиться. Собеседник воспринимает 70% от сказанного и понимает 60% услышанного, а через 5 часов в его памяти остается в среднем от 10 до 25% воспринятой информации.

4. ВЕРБАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ

Вербальное общение (знаковое) осуществляется с помощью слов. К вербальным средствам общения относится человеческая речь. Специалистами по общению подсчитано, что современный человек за день произносит примерно 30 тыс. слов, или более 3 тыс. слов в час. В зависимости от намерений коммуникантов (что-то сообщить, узнать, выразить оценку, отношение, побудить к чему-либо, договориться и т.д.) возникают разнообразные речевые тексты. В любом тексте (письменном или устном) реализуется система языка.

Итак, язык - это система знаков и способов их соединения, которая служит орудием выражения мыслей, чувств и волеизъявлений людей и является важнейшим средством человеческого общения. Язык используется в самых разных функциях:

- *Коммуникативная.* Язык выступает в роли основного средства общения. Благодаря наличию у языка такой функции, люди имеют возможность полноценного общения с себе подобными.
- *Познавательная.* Язык как выражение деятельности сознания. Основную часть информации о мире мы получаем через язык.
- *Аккумулятивная.* Язык как средство накопления и хранения знаний. Приобретенные опыт и знания человек старается удержать, чтобы использовать их в будущем. В повседневной жизни нас выручают конспекты, дневники, записные книжки. А «записными книжками» всего человечества являются разного рода памятники письменности и художественная литература, которая была бы невозможна без существования письменного языка.
- *Конструктивная.* Язык как средство формирования мыслей. При помощи языка мысль «материализуется», приобретает звуковую форму. Выраженная словесно, мысль становится отчетливой, ясной для самого говорящего.
- *Эмоциональная.* Язык как одно из средств выражения чувств и эмоций. Эта функция реализуется в речи только тогда, когда прямо выражается эмоциональное отношение человека к тому, о чем он говорит. Большую роль при этом играет интонация.
- *Контактоустанавливающая.* Язык как средство установления контакта между людьми. Иногда общение как бы бесцельно, информативность его нулевая, лишь готовится почва для дальнейшего плодотворного, доверительного общения.
- *Этническая.* Язык как средство объединения народа. Под речевой деятельностью понимается ситуация, когда для общения с другими людьми человек использует язык. Существует несколько видов речевой деятельности:

- говорение - использование языка для того, чтобы что-то сообщить;
- слушание - восприятие содержания звучащей речи;
- письмо - фиксация содержания речи на бумаге;
- чтение - восприятие зафиксированной на бумаге информации.

С точки зрения формы существования языка общение делится на устное и письменное, а с точки зрения количества участников - на межличностное и массовое.

Любой национальный язык неоднороден, он существует в разных формах. С точки зрения социального и культурного статуса различаются литературные и нелитературные формы языка.

Литературная форма языка, иначе - литературный язык, понимается говорящими как образцовая. Основной признак литературного языка - наличие устойчивых норм.

Литературный язык имеет две формы: устную и письменную. Первая - звучащая речь, а вторая - графически оформленная. Устная форма изначальна. К нелитературным формам языка относятся территориальные диалекты, просторечия.

5. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ В РАБОЧЕЙ ГРУППЕ

План:

1. Социально-психологические особенности рабочей группы.
2. Модели организации совместной деятельности.
3. Процесс принятия группового решения.

1. Социально-психологические особенности рабочей группы.

Рабочая группа (коллектив) в своем внешнем выражении — это социальная группа, общность людей, объединенных совместной деятельностью, единством целей и интересов, взаимной ответственностью, отношениями товарищества и взаимопомощи.

С другими социальными группами рабочую группу сближает постоянное общение и взаимодействие ее членов друг с другом, чувство принадлежности к данной группе, наличие общих потребностей, интересов и мотивов. В то же время она обладает рядом черт, отсутствующих у других социальных групп: общественно значимой целью деятельности и наличием органов управления и руководства.

Рабочие группы (коллективы) различаются по:

- формам собственности (государственные, смешанные, частные);
- характеру деятельности (производственные, торговые, научные, учебные, воинские);
- формам связи (контактные, неконтактные);
- значимости (первичные, вторичные);
- времени действия (постоянные, временные);
- степени формализованности (жесткая и гибкая организации) и т.д.

В рабочей группе диалектически объединены два компонента — материальный и духовный. *Материальный* компонент — это ее физические члены, конкретные индивиды; *духовный* — ее идеология и психология.

Идеология рабочей группы включает совокупность идей и взглядов, отражающих социально-политические представления, регулирующие конечные цели трудовой деятельности. Таковыми может быть служение политическому, нравственному или религиозному идеалу

либо просто стремление к наживе.

Психология рабочей группы — это совокупность определенных социально-психологических явлений, возникающих в процессе ее формирования и функционирования на основе становления внутренних связей в коллективе, форм и способов взаимодовольствия потребностей его членов, а также морально-психологический климат, способы общения, общественное мнение и настроение, обычаи и традиции, проблема лидерства, природа внутригрупповых конфликтов и т.д.

В рамках анализа содержания отношений между членами рабочей группы можно выделить следующие *сферы отношений*:

1) профессиональную, 2) ценностно-мировоззренческую и 3) сферу межличностных отношений.

Профессиональная сфера охватывает отношения, складывающиеся в процессе решения производственных задач:

- субординационные отношения между руководителями и подчиненными;
- отношения, связанные с координацией совместной деятельности;
- отношения в системе «человек — компьютер».

Ценностно-мировоззренческая сфера включает:

- взаимоотношения между личными и корпоративными ценностями;
- нравственные установки, преобладающие в конкретной социальной группе.

Их соотношение может варьироваться от полной поддержки до глубокого несогласия и конфронтации.

Сфера межличностных отношений связана с реализацией потребности в общении и самоутверждении личности в рамках коллектива, степенью удовлетворенности своей профессиональной деятельностью, формальным и неформальным статусом.

Важная качественная характеристика рабочей группы — ее *профессиональная зрелость*. Факторы, определяющие *степень зрелости рабочей группы*, ее способность продуктивно функционировать, можно условно объединить в следующие группы:

- 1) *технологические* — особенности совместного использования орудий и предметов труда, например передовых технологий, персональных компьютеров и т.д.;
- 2) *экономические* — формы оплаты труда, особенности формы собственности и т.д.;
- 3) *организационные* — прежде всего, отношения в системе

«руководитель-подчиненный»;

4) *ценностно-мировоззренческая и психологическая совместимость* работников.

Любое трудовое объединение — это сложный социальный организм, обладающий саморегуляцией, наличием обратных и горизонтальных связей и т.д. Но ему также присущ ряд черт, характерных для организации:

- разделение функций между сотрудниками, закрепленное в правилах или инструкциях;
- должностная иерархия, порядок подчиненности;
- лояльность каждого сотрудника по отношению к своей команде;
- система позитивных и негативных санкций (отсюда особая роль руководителей в рабочей группе).

На первой стадии развития коллектива преобладает *формальная структура*: работники общаются в соответствии с должностными поведенческими стереотипами, присматриваются друг к другу, подлинные чувства чаще всего скрываются, цели и методы работы совместно не обсуждаются, коллективная работа проявляется слабо. На второй стадии происходит *переоценка* личностных и деловых качеств руководителя, складывается мнение о коллегах, начинается процесс формирования группировок внутри коллектива, возможна борьба за лидерство. Разногласия обсуждаются более открыто, предпринимаются попытки улучшить взаимоотношения внутри рабочей группы. Наконец, «притирка» заканчивается, четко просматривается неформальная структура, коллектив достигает определенной степени координации действий своих членов. Возникающая при этом *групповая сплоченность* может иметь позитивную, негативную либо конформистскую направленность. В случае позитивной направленности рабочая группа воспроизводит лучшие деловые и нравственные качества своих членов, люди гордятся своей принадлежностью к данному коллективу, возникающие проблемы решаются по-деловому, инициативно и творчески.

В случае *негативной* направленности большая часть энергии коллектива тратится на участие в конфликтах между различными группировками, неформальными и формальными лидерами, выяснение отношений с другими подразделениями. Производственные проблемы как бы отходят на второй план.

Конформистская направленность характеризуется чисто внешней, показной заинтересованностью сотрудников в результатах их трудовой деятельности, безразличием к коллективным усилиям. Сфера интересов сотрудников находится вне рабочей группы: общественно-

политическая деятельность, семья, личные проблемы.

Структура коллектива, т.е. реально существующая совокупность взаимоотношений членов группы, возникающая в процессе совместной деятельности и общения, исследуется на двух уровнях: формальном и неформальном. Если *формальная* структура связана с должностным статусом членов группы, упорядоченными служебными отношениями, то *неформальная* структура складывается на основе отношений, обусловленных психологическими особенностями членов коллектива.

Становление неформальной структуры определяется наличием как объективных, так и субъективных факторов. К *объективным* можно отнести обусловленную характером и графиком работы возможность контактов между членами группы, а также оптимальный по количеству и половозрастной структуре и т.д. состав группы, позволяющий удовлетворить потребность в межличностном общении.

Субъективные факторы, в свою очередь, зависят от личности руководителя, индивидуальных особенностей сотрудников. Умение руководства сплачивать коллектив, психологическая совместимость, удовлетворенность условиями труда, своим статусом и ролью сказываются на образующихся стихийно дружеских связях, взаимных симпатиях и антипатиях.

Неформальная структура складывается под воздействием *психологических механизмов регуляции коллективной деятельности* — адаптации, коммуникации, идентификации и интеграции.

Социально-психологическая *адаптация* предполагает активное принятие и усвоение ценностей и норм, сложившихся традиций новыми членами рабочей группы. Без нее невозможно включение в неформальную структуру, использование принятых в данной группе форм реализации индивидуальных качеств, самореализация личности. Следовательно, вновь назначенному руководителю важно не отвергать с ходу сложившиеся традиции, считаться с мнением коллектива и его лидеров. Тем более ему не следует противопоставлять себя прежнему начальнику, если он пользовался заслуженным уважением.

Коммуникация предполагает активный обмен информацией и взаимное духовное обогащение членов группы. Через коммуникацию осуществляется не только управление производством, но и формирование ценностных ориентаций и установок. Руководитель должен следить за тем, чтобы сотрудники в разумных пределах имели возможность общаться друг с другом и вместе с тем в корне пресекать

обсуждение подробностей личной жизни коллег в их отсутствие, сплетни и доносы.

Идентификация связана с формированием чувства принадлежности к группе в процессе межличностного общения. Процесс протекает на трех уровнях: 1) эмоциональном — способность сопереживания, или эмпатии; 2) ценностно-мировоззренческом — способность стать на точку зрения другого человека; 3) поведенческом — воспроизводство образцов поведения. В основе идентификации лежат механизмы подражания, сличения и увлечения.

Успешная реализация процесса *интеграции* приводит к превращению коллектива в сплоченный, саморегулирующийся социальный организм, хорошо приспособленный к совместно-индивидуальной деятельности. Организованность, сработанность и психологическая совместимость позволяют рабочей группе самостоятельно выбирать оптимальные формы деятельности, обеспечивающие успешное выполнение задания и наиболее полное раскрытие индивидуальности, творческого потенциала каждой личности.

В развитой группе люди взаимодействуют в разных ролях. Роли - это нормативно заданный и коллективно одобряемый образец поведения, принятый членами группы и рассматриваемый ими как соответствующий групповым интересам. Групповая роль определяет восприятие и оценку человека в системе внутригрупповых отношений.

Существуют различные подходы к описанию групповых ролей.

Например, Р. Шиндлер выделяет 4 основные групповые роли:

1. лидер, который импонирует группе, побуждает ее к действиям, составляет программу и придает отваги.
2. эксперт, имеющий нужные группе или уважаемые ею специальные знания, навыки и способности. Поведение его рационально, самокритично, нейтрально.
3. пассивные и легко приспособляющиеся члены группы.
4. самый "далекий" член группы, отстает от нее в силу отличия от остальных или страха, иногда отождествляется и объединяется с противником, что провоцирует группу. Противник - символический представитель противоположной неприятельской группы или девиант. Чтобы группа получила внутренний центр управления и смогла выполнять совместную деятельность, ей необходим лидер. Следует дифференцировать понятия «лидер» и «руководитель». Лидер осуществляет регуляцию межличностных отношений в группе. Он выделяется стихийно, является менее стабильным феноменом, чем руководитель и вынужден постоянно поддерживать свой авторитет, т.к. может быть заменен другим членом группы. Руководитель регулирует

официальные отношения в группе. Он либо назначается, либо избирается, но не стихийно и является достаточно стабильным образованием.

Д. Морено выделяет три основные роли лидера в группе:

1. Лидер по способности к руководству (характеризуется как спокойный, интеллигентный, рациональный, активный, надежный).
2. Лидер по популярности (общительный, веселый, увлекательный, сердечный).
3. "черная овца" - человек для остальных членов группы непривлекательный, равнодушный, несимпатичный и отрицательный.

Другая классификация включает следующие типы групповых ролей.

Председатель – человек, который осуществляет руководство группой и координирует ее действия. Это дисциплинированный, целеустремленный, уравновешенный член группы.

Организатор - Инициативный, легко возбудимый и наиболее влиятельный член группы. Может взять на себя председательскую роль, хотя и не является идеальным для этого. Его сила - в страстном желании достичь цели, а слабость – в сверхчувствительности, раздражительности, нетерпеливости.

Мозговой центр – генератор идей. Источник оригинальных идей и предложений. Отличается большой силой воображения, умом. Его недостаток – невнимателен к деталям, обижается на критику, эгоцентричен

Контролер-критик ... Умен, аналитичен, но не творческий человек. Его достоинство – в скрупулезности, умении увидеть слабые места, в способности проверить качество группового продукта. Недостаток – излишний скептицизм, убивающий страсть, азарт.

Исследователь (или добытчик) ресурсов - популярный, общительный член группы. Создает новые идеи, контакты, усовершенствования. Недостаток – не критичность.

Шут – человек, который вызывает смех, создает хорошее настроение в группе, но не пользуется большим авторитетом среди товарищей.

Снимающий напряженность – член группы, выполняющий примерно те же функции, что и шут, но выступающий на сцену в конфликтных ситуациях, умеющий шуткой разрядить напряжение, предотвратить возникающий конфликт.

Арбитр – человек, к которому чаще всего обращаются за советами, апеллирует в спорах. Это член группы, обладающий высоким групповым статусом.

Козел отпущения – наиболее бесправный член группы, на которого остальные переносят свои отрицательные эмоции. Как правило, это человек, обладающий заниженной самооценкой.

2. Модели организации совместной деятельности

Каждый человек вступает в бесконечное количество различных видов взаимодействий, являясь одновременно членом различных социальных объединений (групп). В целом все эти виды взаимодействий можно подразделить на 2 группы: соревнование (конкуренция) и кооперация (согласие). Соревнование - это игра на выигрыш, уподобление взаимодействия ведению военных действий. Кооперация – деловое взаимодействие как единая система, обусловленная взаимно согласованным поведением участников, основанном на разделении каких-то принципов и в некоторых случаях целей – то, что называется конвенциональным поведением (от латинского *conventio* – договор, условие, соглашение).

Оба типа взаимодействия имеют свои достоинства. Так, например, в условиях свободного рынка субъекты соревнуются, стараясь добиться преимущества, но при этом все они действуют на основе явной или скрытой общей конвенции. Предполагается, что тот или иной выигрыш получают все участники. Вопрос в том, что мы считаем главным: это будет игра на соревнование и, как всякая игра на выявление лучшего, она окажется еще и игрой на выживание (существенный момент), или это будет игра конвенциональная, когда важно, как и какие правила мы соблюдаем. В жизни, кооперация и конкуренция соседствуют друг с другом. Выбор того или иного типа взаимодействия зависит от характера, условий и целей деятельности, особенностей межличностных отношений участников, их коммуникативной компетентности. Например, конкуренция позволяет выявить безусловно выигравших или явно успешных, в соответствии с неким критерием (деньги, власть, слава и т. д.).

Конвенциональные отношения смягчают неизбежные издержки конкуренции. Кооперация – необходимый элемент совместной деятельности, предполагающий координацию, комбинирование, суммирование единичных сил участников. Важным показателем эффективности кооперативного взаимодействия является степень включенности в него всех участников процесса. По соотношению

индивидуальных «вкладов» участников взаимодействия можно выделить три возможные модели кооперации: 1) совместно-индивидуальная деятельность (каждый участник взаимодействия делает свою часть работы независимо от других); 2) совместно-последовательная деятельность (общая задача выполняется последовательно каждым членом группы; 3) совместно-взаимодействующая деятельность (одновременное взаимодействие всех участников).

Однако лучшим механизмом технологического развития общества и поныне остается конкуренция. Можно выделить три основные модели конкуренции: «проиграл – проиграл», «выиграл – проиграл» и «выиграл – выиграл».

Совершенно очевидно, что первый вариант не представляет интереса. Он связан с заведомо ошибочной или некорректной оценкой ситуации обеими сторонами и является, очевидно, неэффективным способом взаимодействия. Что касается двух других, то выбор одной из этих моделей обусловлен социокультурными особенностями среды, в которой осуществляется взаимодействие.

Например, для западного бизнесмена типичной и наиболее распространенной стратегией делового взаимодействия является модель «выиграл – выиграл», хотя западные менеджеры утверждают, что сам этот принцип ими был заимствован на Востоке, из текстов по военным стратегиям, таких как «Сунь-цзы», которые оказались гораздо менее агрессивными, чем аналогичные западные исторические источники.

Сущность модели «выиграл – выиграл» заключается в следующем: не понимая, какую выгоду партнер получает от сделки, я, скорее всего, на эту сделку не пойду. Здесь в известной мере присутствует идеализация потенциального оппонента. В определенной степени это позитивный момент, т.к. недооценка партнера или конкурента является нежелательной, в то время, как переоценка возможна – даже если она чревата профессиональным просчетом. Гарантией успеха совместного проекта, таким образом, рассматривается наличие определенного бонуса (преимущества, компенсации), получаемого другой стороной.

Напротив, в рамках сценария «выиграл – проиграл» необязательно понимание, чем сделка выгодна партнеру. Более того, предпочтительным является понимание, что партнер не только ничего не выиграет, но даже что-то проиграет. Для данной модели взаимодействия нормальным поведением является такое, при котором один участник выигрывает в конкурентной борьбе, а его конкуренты

проигрывают.

3. Принятие группового решения

Важным элементом группового взаимодействия (в рамках любой модели) является процесс принятия группового решения. Это осуществляемый группой выбор из ряда альтернатив в условиях взаимного обмена информацией при решении общей для всех членов группы задачи. Формы принятия группового решения могут быть различными. Во-первых, решение может быть предложено одним из участников группы. Но оно будет принято только если эта персона пользуется доверием всей группы, т.е. обладает высоким групповым статусом.

В другом случае результат вырабатывается в процессе очень тщательной кооперативной работы всей группы. При этом принятию группового решения предшествует групповая дискуссия. Эффективность данной формы принятия группового решения подтверждена многочисленными социально-психологическими исследованиями, начало которым было положено Левиным, осуществившим в годы второй мировой войны в США эксперимент, суть которого заключалась в следующем. В связи с экономическими затруднениями в торговую сеть страны поступали многочисленные субпродукты, заменявшие мясо. Однако потребители отказывались употреблять их в пищу. В ходе эксперимента было создано 6 групп домохозяек, часть из которых прослушали лекции о пользе субпродуктов. В других группах была проведена дискуссия по этой проблеме. В группах, слушавших лекции 3% участников изменило свое мнение, а в группах, где прошли дискуссии – 32%. Эффективность второго способа воздействия Левин объяснил тем, что решение не было навязано, а было именно принято группой.

В отношении групповой дискуссии существует 2 важные закономерности: 1) групповая дискуссия позволяет «столкнуть» противоположные точки зрения, тем самым помочь увидеть разные стороны проблемы (продуктивная форма конфликта); 2) групповое решение вытекает из дискуссии, поддержано всеми присутствующими, что превращает его в групповую норму, которой в дальнейшем следуют члены группы.

Можно выделить различные формы групповой дискуссии. Некоторые из них хорошо известны. Например, различного рода совещания являются ничем иным как своеобразной формой групповой дискуссии.

Сравнительно недавно появилась новая форма – «брейнсторминг»

(мозговая атака). Суть такой дискуссии заключается в том, что часть членов группы (генераторы идей) предлагают возможно большее число вариантов решений обсуждаемой проблемы. Другая часть - критики – сортируют эти предложения, отсеивая неудачные, откладывая спорные, принимая удачные. При повторном анализе из спорных предложений удерживают наиболее удачные, и группа получает набор различных вариантов решения проблемы.

Еще один метод групповой дискуссии, предложенный У. Гордоном, - метод синектики (соединение разнородного). На первом этапе в группе выделяются так называемые «синекторы» - люди организующие дискуссию. Их задача выработать как можно больше взаимоисключающих предложений. И четко сформулировать противоположные мнения. Это позволяет остальным членам группы «видеть» две крайности в решении проблемы. В ходе дальнейшей дискуссии эти крайности отбрасываются, и принимается решение, удовлетворяющее группу.

На эффективность принятия группового решения влияет несколько факторов. Во-первых, это зависит от актуальности проблемы, ее прикладного значения. Во-вторых, от наличия умений и навыков у участников вести групповую дискуссию (см. Тема 1). В-третьих, эффективность решения определяется степенью групповой сплоченности. При этом отрицательную роль может играть как низкий, так и слишком высокий ее уровень. Например, такой уровень групповой сплоченности, который И. Джанис определяет термином «групповой дух», т.е. чрезвычайно высокая степень включенности в систему групповых представлений и ценностей, может помешать принятию правильного решения. Очевидность правильного решения приносится в жертву единодушию группы. В тоже время, низкий уровень групповой сплоченности также мешает выработке группового решения, т.к. в этой ситуации каждый из членов группы пытается реализовать свои личные амбиции и ценности по отношению к другим, то есть срабатывает механизм личностной компенсации, в силу чего группа не может прийти к единому мнению.

И здесь возникает еще один вопрос: всегда ли групповое решение лучше, чем индивидуальное. Установлено, что преимущество группового решения перед индивидуальным зависит от стадии принятия. На фазе нахождения решения более эффективным является индивидуальная форма. На фазе разработки (доказательства правильности) выигрывают групповые решения. При этом в группе возникает большее число вариантов решений, чем у работающих в одиночку, но решение проблем в условиях группы обычно занимает больше времени, чем решение этих же проблем индивидом. Решения,

принятые в ходе группового обсуждения, как правило, более рискованные, чем индивидуальные.

6. ЭТИКА И ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ

План

1. Этические нормы организации и этика руководителя.
2. Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе.
3. Нормы этичного поведения руководителя.
4. Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем.

1. Этические нормы организации и этика руководителя

Этические нормы выступают в роли регулятора отношений в коллективе, который или будет способствовать успешной деятельности организации по достижению ее целей, или будет создавать препятствия, вести к распаду организации.

Система регуляторов, действующая в организации:

распоряжения работодателя;

трудовое законодательство;

моральные нормы;

традиции;

убеждения работников; ценности, групповые ценности и др.

Если в коллективе получают широкое распространение аморальные нормы, то он не сможет существовать долго. Во-первых, его авторитет у других организаций и государственных органов будет постоянно снижаться, во-вторых, будут нарастать внутренние конфликты.

Качество этических норм во многом зависит от руководителя.

Авторитет руководителя - это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми.

Характеристика отношений между руководителем и подчиненными

Вид отношений между руководителем и подчиненными	Поведение руководителя		Содержание отношений между руководителем и подчиненными
	Авторитарист	Демократ	

1	2	3	4
Обратные связи	Критикует	Хвалит	Подчиненные стремятся побыстрее узнать оценку своей работы от руководителя, который обязан вовремя и точно сделать это.
Определенная доля свободы	Приказывает	Ставит цели	Опираясь на глубокое изучение характера своих подчиненных, руководитель решает, какому работнику следует дать свободу действий, а какой должен действовать по приказу
Отношение к работе	Рассматривает усилия подчиненных как должное	Хвалит за полученные результаты	Руководитель, трезво оценивающий роль работы в жизни людей, не преувеличивая и не преуменьшая ее, помогает своим подчиненным четко определить место работы в их жизни
Ориентация на результаты работы	Делает упор на сроки выполнения работы	Делает упор на поощрение	Хороший руководитель знает, как правильно оценить трудовые достижения подчиненного, принимая во внимание как сам результат, так и элемент трудового состязания в процессе труда
Повышение по службе	Главное – подчиненный должен все время быть на своем рабочем месте	Стимулирует повышение эффективности и качества труда подчиненного	Лучший путь сделать карьеру – хорошо выполнять свои повседневные обязанности. Хороший руководитель намеками укажет на эту возможность тем, кто имеет на это шансы

Личное поведение	Сугубо официальные отношения	Демократизм общения	Отношения между руководителем и подчиненными должны опираться на взаимность, но руководитель обязан относиться с предельным интересом и уважением ко всем подчиненным.
------------------	------------------------------	---------------------	--

На авторитет руководителя оказывает влияние наличие высокой культуры общения, которая выражается в нормах профессиональной этики:

- демократизм общения руководителя с подчиненными;
- его доступность, внимательность, умение создать товарищескую атмосферу доверия;
- вежливость и корректность в обращении;
- точность и ответственное отношение к данному слову;
- подтянутость и аккуратность;
- четкость и организованность в манере поведения;
- умение разбираться в людях;
- внутренние нравственные убеждения руководителя.

При общении с людьми руководителю желательно придерживаться следующих правил:

- необходимо проявлять интерес к людям, быть внимательным к ним;
- нужно уметь давать указания своим подчиненным;
- нужно стараться запомнить имена подчиненных;
- в служебных отношениях важно развивать и поддерживать чувство личного достоинства каждого работника, инициативу и творческий подход к делу;
- нельзя высмеивать, осуждать людей, нужно уметь ставить себя на место осуждаемых;
- нужно уметь приветствовать людей;
- нужно уметь слушать людей.

Если коллектив работает хорошо и качество его работы улучшается, то можно сделать вывод, что он работает под началом хорошего руководителя, который должен научиться делать работу руками своих подчиненных. Не следует забывать, что ответственность за плохо выполненную работу несет руководитель как единоначальник.

2. Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе

Коллектив - это сложная система, состоящая из множества связанных между собой групп людей и отдельных личностей. **Личность** - это данный конкретный человек со всей совокупностью его общественных отношений, психологических и физиологических реакций, индивидуальность которых выражается внутренним духовным миром человека. **Индивидуальностью** психологи называют какие-либо особенности личности, делающие ее непохожей на других людей.

Производственный коллектив как первичная ячейка общества выполняет две взаимосвязанные между собой функции: экономическую и социальную. **Экономическая (ведущая) функция** заключается в том, что коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность в организации, в результате которой создаются ценности. Экономическая функция является ведущей в деятельности коллектива.

Социальная функция заключается в удовлетворении социальных потребностей членов коллектива, которые выражаются в возможности трудиться, получать материальное вознаграждение, признание, общаться с членами коллектива; участвовать в управлении, общественной деятельности, реализовывать свои права на отдых, охрану здоровья, жилище, образование, пользование культурными ценностями.

Лидер в основном осуществляет регуляцию неформальных отношений, а **руководитель** выступает как регулятор официальных отношений в коллективе. Руководитель в отличие от лидера обладает более определенной системой санкций. Сфера деятельности, распространения влияния лидера - в основном часть группы, а руководителя - коллектив организации.

Конформизм - податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально не разделявшейся им позицией большинства.

3. Нормы этического поведения руководителя

Нормы этического поведения руководителя - правила, основанные на знаниях и навыках этики, определяющих уважительное отношение руководителя к своим подчиненным и внешнему окружению.

Необходимые **качества руководителя**:

- организатор трудового процесса (юридическая грамотность по трудовым отношениям);
- специалист, компетентный в решении задач вверенного подразделения (знания в области профессиональной деятельности);
- человек высокой культуры поведения, владеющий знаниями и навыками в области этики деловых отношений.

Общие функции управления:

- планирование;
- организация;
- стимулирование;
- регулирование;

- контроль.

Культура профессионального поведения руководителя определяется общим уровнем его интеллекта, широтой эрудиции, обширностью интересов, общим уровнем образования и воспитания.

Инструментарий этики деловых отношений:

- 1) знание способов, навыки *профилактики* и устранения *конфликтов*;
- 2) умение правильно *вести деловую беседу*;
- 3) *навыки проведения критического разбора деятельности подчиненных.*

Критиковать сотрудников - объективная необходимость в работе руководителя. **Некоторые правила конструктивной критики:**

- показывать личный пример корректного, конструктивного отношения к ситуации;

- не допускать ущемления личного статуса и чувства собственного достоинства критикуемого;

- не следует критиковать в присутствии посторонних;

- не начинать разговор с критики;

- подвергать разбору действия сотрудника, а не личные качества.

4) *сочетать деловую активность с полноценным отдыхом*;

5) быть *примером высокопрофессионального поведения*, а не наглядным свидетельством того, как не надо руководить.

6) позитивно *воздействовать обликом, культурой поведения.*

Таким образом, нормы и принципы поведения руководителя базируются на основных правилах этики делового общения.

4. Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем

Некоторые претензии по выполнению руководящей роли имеются к каждому начальнику. При этом достаточно часто подчиненные считают своего руководителя «трудным» во всех проявлениях его специфической должностной роли.

Однако *его оценка со стороны подчиненных сотрудников не всегда корректна и объективна.* Это связано с тем, что многие *сотрудники недостаточно ясно представляют себе особенности должностной роли руководителя.*

Объективно присущие руководителю **функции, вызывающие у подчиненных негативную реакцию:**

1) функция управления, как регулирование производственного процесса, может вызывать у подчиненных ощущение излишнего вмешательства в их текущую работу. Руководитель отвечает за результат, поэтому он вынужден вмешиваться в ход выполнения работы.

2) контроль. Ее выполнение вызывает негативную психологическую реакцию у подчиненных.

В связи с этим необходима более объективная оценка руководителя со стороны коллектива.

Под объективными качествами, определяющими «трудного» руководителя, следует понимать проявление:

--- непрофессионализма и некомпетентности в решении большинства вопросов, относящихся к полномочиям данного руководителя;
--- незнание и пренебрежение этическими нормами поведения и взаимоотношений с коллегами по работе;
--- неумение руководителя подобрать кадры;
--- неумение организовать выполнение работы, распределить обязанности между подчиненными, мотивировать их.

Определенную степень **вины** за возникновение подобной ситуации можно возложить на **коллектив подразделения**:

- 1) подчиненные не осознают в полной мере факт, что ответственность за результаты деятельности подразделений лежит не только на руководителе, но и на них самих;
- 2) некачественное выполнение функциональных обязанностей сотрудниками, вольное или невольное «провоцирование» руководителя на ошибки;
- 3) отсутствие помощи руководителю на начальных этапах его работы со стороны опытных сотрудников.

7. ВНЕШНИЙ ВИД ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

План

1. Этикет в культуре внешности
2. Внешний вид делового человека
3. Костюм делового мужчины
- 3.1 Пиджак, рубашка, галстук
- 3.2 Мужская обувь
4. Костюм деловой женщины
5. Аксессуары

Литература

1. Этикет в культуре внешности

Впервые увидев человека, люди непроизвольно обращают внимание на его внешность. "Одежда составляет девяносто процентов всего того, что люди видят перед собой, когда смотрят на вас", - подчеркивает Дебра Гай Кокс, консультант по имиджу. Одежда воздействует на окружающих, так как, независимо от сознания человека, мгновенно фиксируется его органами чувств. Поэтому не зря говорят, что о человеке вначале судят по его внешности, затем по разговору, а далее по интерьеру его кабинета. Внешний вид, как правило, отражает внутреннее, нравственное содержание человека. "Люди судят о нас – то есть определяют, кто мы, где мы живем и где мы были – на основе одного лишь взгляда на нашу одежду", - говорит Кокс. Культуру человека подчеркивает его одежда. Она является, своего рода, визитной карточкой человека. Одежда несет партнерам по общению

информацию о человеке, его вкусах, принадлежности к тому или иному социальному или профессиональному слою.

Со вкусом подобранная одежда, аксессуары, опрятный вид делают его уверенным, собранным, энергичным. Не зря Рокфеллер начал свой бизнес с того, что купил себе на последние деньги дорогой костюм и стал членом гольф-клуба. "Уменье одеваться более важно, нежели уменье входить в комнату или уменье кланяться. Ничто так не бросается в глаза, как одежда человека", - наставляли в старину. Глядя на предпринимателя впервые, сразу составляют впечатление о нем самом и его благосостоянии. Большое значение имеет цвет одежды. Воздействие цветом – мощный психологический раздражитель: им можно успокоить, настроить партнеров на "деловой лад", можно в определенной ситуации вызвать неприязнь или, напротив, положительные эмоции. Цветовые сигналы воспринимаются партнерами на подсознательном уровне. Этим и объясняется "тайная" сила их воздействия. Согласно данным М. Люшера, создателя широко известного в современной психодиагностике цветового теста, каждый цвет имеет свое психологическое значение. Это подтверждают и отечественные психологи. Одежда должна соответствовать месту, времени, характеру события. Ее нужно уметь правильно носить. Чем светлее костюм, тем лучшего качества он должен быть.

2. Внешний вид делового человека

Внешний облик делового человека – это первый шаг к успеху, поскольку для потенциального партнера его костюм служит кодом, свидетельствующим о степени надежности, респектабельности и успеха в делах.

Доверие вызывает только тот, кто хорошо одет и причесан, у кого есть чувство вкуса и меры. Можно сказать, что и в сфере бизнеса "встречают по одежке", а уж потом оценивают и другие качества — пунктуальность, четкость, квалификацию, верность слову и т.п. Именно поэтому к внешнему виду делового человека, его повседневному костюму (не говоря уже о торжественных случаях) предъявляется много требований.

Вместе с тем не нужно стараться подавлять партнеров богатством своего облика, свидетельствующим о вашей мощной кредитоспособности. В большинстве промышленно развитых стран тяжелые золотые перстни, цепочки и браслеты, бросающиеся в глаза часы или излишняя пестрота галстука, могут только зародить сомнения вашей серьезности.

Правда, есть регионы (например, арабский Восток), где не только допускается, но даже требуется от бизнесмена демонстрация роскоши как наглядное свидетельство его процветания. Такими "признаками успеха" являются и платиновые зажигалки с монограммами, и часы с бриллиантами, и запонки с драгоценными камнями, и сверхдорогие автомобили.

3. Костюм делового мужчины

Деловой костюм – это как визитная карточка бизнесмена. Нет делового костюма – нет для сообщества деловых людей и самого бизнесмена. Недаром в далеком XIX веке будущий миллиардер Рокфеллер начал свой

путь к успеху с вложений не в бизнес, а в самого себя: он истратил буквально последние деньги на два важных приобретения: первым приобретением был дорогой деловой костюм, вторым – членская карточка в престижном гольф-клубе. Костюм создавал имидж, карточка давала знакомства и личные связи. Мудрый он был и дальновидный человек, этот Рокфеллер!

Как для первого контакта, так и для последующих деловых встреч с важными отечественными и иностранными партнерами стоит надеть тщательно вычищенный и отглаженный костюм со светлой рубашкой и галстуком в тон.

Не стоит появляться на деловых встречах в куртках, спортивных брюках, джинсах, а также в кожаных пиджаках, которые уважающие себя бизнесмены надевают в лучшем случае на загородные прогулки.

Однако есть особые сферы бизнеса, где допускаются экстравагантные наряды в качестве своего рода торговой марки и знака принадлежности к цеху. Например, менеджер рок-певца или организатор концерта "тяжелого металла" может щеголять с серьгой в ухе и иметь прическу в виде схваченного ленточкой конского хвоста. А торговцу картинами вполне приличествуют по-богемному пестрые пиджаки и шелковые шейные платки.

Бизнесмены, стремящиеся к успеху, тщательно следят за деталями и придирчиво учитывают их в своих выводах. Например, чудовищное впечатление производят короткие, спустившиеся складками носки, которые открывают белые икры бизнесмена, когда он сидит, закинув ногу на ногу. Особенно необходимы чистые и без дырок носки в Японии, поскольку там приходится снимать обувь при входе в дом или ресторан.

Портят впечатление несвежий носовой платок, полуоторванная пуговица или привычка протирать очки концом галстука.

Нельзя забывать и об обуви – запыленные и потрескавшиеся туфли могут испортить впечатление даже от вполне приличного костюма. Надо отбросить простодушную отечественную привычку дополнять пиджачную пару с галстуком босоножками, из которых выглядывают нитяные носки, избегать слишком пахучих одеколонов и лосьонов после бритья. И вообще главное, к чему следует стремиться, - общее впечатление опрятности, аккуратности и даже некоторой педантичности в одежде. Это должно заставить партнера думать, что столь "подтянуты" будете вы и в делах.

3.1 Пиджак, рубашка, галстук

Внешне бизнесмена легко отличить от всех прочих мужчин: он выглядит уверенным в себе, стабильным, одет достаточно консервативно. Если богатый бездельник выбирает дорогую и изысканную одежду с претензией на шик, люди свободных профессий – нестандартную, рабочие – простую и надежную, молодежь – спортивную, то деловой человек немислим без мужского костюма, который в полном варианте состоит из "тройки" (пиджак, брюки, жилет), а в стандартном – то же самое без жилета.

Одежда формирует внешний облик делового человека. Она привлекает внимание людей, озабоченных межличностными отношениями. По словам Элисон Лурье, автора книги "Язык одежды": "... социологи говорят нам, что мода... является языком знаков, невербальной системой коммуникации". Главное в одежде мужчин – костюм. Наиболее распространены следующие стили мужских костюмов: английский; европейский; модифицированный европейский; американский "мешочный".

Обязательной принадлежностью классического мужского костюма является пиджак. Его необходимо надевать при любом визите.

Нижняя пуговица пиджака не застегивается никогда. Остальные обязательно должны быть застегнуты в официальной обстановке — на трибуне, при входе в любое помещение и т.д. Танцевать следует тоже лишь в застегнутом пиджаке. Расстегнуть его можно только в том случае, если вы сидите за столом или в зрительном зале. Снимать пиджак на официальных мероприятиях можно только после того, как это сделал хозяин, почетный гость — словом, первое лицо на приеме. И если это самое первое лицо, несмотря на изнуряющую жару, как ни в чем не бывало, сидит в пиджаке, присутствующим более низкого ранга остается лишь мысленно посылать проклятия в адрес этого невосприимчивого к высокой температуре и чужим проблемам чурбана. Лишь находясь в гостях у близких знакомых, можно снять пиджак, не дожидаясь, пока это сделает хозяин. Но предварительно следует попросить у хозяина разрешения на это. Поздней осенью, зимой, ранней весной, в вечернее время лучше носить темный пиджак. В дневное время и летом предпочтительнее светлый костюм, в жару — хлопчатобумажный. Костюм может быть однотонным, а также в мелкую полоску или в клетку, но без резких контрастов. Для деловых переговоров рекомендуется надевать однотонные костюмы серого, темно-серого, темно-синего или черного цвета. Наиболее распространен в деловом мире костюм-двойка, но допускается и костюм-тройка. Черный костюм предназначен для самых торжественных случаев. Все остальные детали одежды подбираются под костюм.

Покрой пиджака – двубортный или однобортный, с широкими или узкими лацканами – зависит не только от моды. Однобортный пиджак на двух пуговицах показывает мобильность бизнесмена, его скорость реакции, динамичность. Двубортный пиджак говорит о способности удержать достижения, разумном распределении средств или вложений, надежности и стойкости при любых катаклизмах. Двубортные костюмы противопоказаны всем полным людям, даже нормального или относительно высокого роста. Они делают своих владельцев настоящими толстяками.

Кроме ширины запаха пиджаки отличаются также наличием разрезов, которых может быть два, один или вовсе ни одного. Пиджак без шлиц называется европейским. Он выглядит привлекательно только на стройных мужчинах. Толстякам и даже мужчинам нормального телосложения, но с животиком или широкими бедрами, европейский тип пиджака противопоказан. Он идеально сидит только на высоких и худощавых людях.

И то если они стоят. Сидеть в таком пиджаке можно без неудобства, только полностью его расстегнув.

Американский пиджак с одной шлицей более удобен при ходьбе, менее связан с комплекцией человека. Но он тоже не слишком комфортен: для того, чтобы сесть, его необходимо расстегнуть. Самый надежный в этом плане – английский пиджак с двумя шлицами. Сидеть в нем достаточно легко, поскольку сзади пиджак сразу же расходится в стороны и не мешает посадке. Его можно не расстегивать полностью. Дело в том, что нижнюю пуговицу принято никогда не продевать в петлю, чтобы не мешать свободному движению.

Пиджак с двумя шлицами позволяет легко и свободно вставать и садиться. Исходить в выборе, наверное, нужно из того, насколько у вас подвижная работа, и из особенностей вашей комплекции. Крой пиджака во всем остальном должен просто отвечать вашему представлению об удобном и неудобном, то есть ощущению комфортности или не комфортности при ношении вещи.

Деловой мужчина для различных мероприятий должен иметь не менее трех костюмов и 12 хлопчатобумажных сорочек различных цветов, преимущественно пастельных. Они должны подходить к костюмам по тону. Обязательно нужно иметь белые сорочки, но белого леденистого цвета. Допускается тонкая полоска или клетка. Пестрая рубашка не подходит к костюму с узором. Никогда не надевайте рубашку в полоску с костюмом в клетку и, наоборот, клетчатую рубашку с костюмом в полоску. Чем темнее костюм, тем светлее должна быть рубашка. Идеальная рубашка, подходящая для визитов любого уровня, — белая. Но самое гармоничное сочетание и самая лучшая рубашка не производят хорошего впечатления, если рубашка грязная. Свежесть рубашки — самая важная ее характеристика. Рукав - длинный. Воротник сорочки – классический. Однако выбор воротника важен для мужчин с нестандартной шеей и формой лица. У стройных мужчин с длинной худой шеей суженные воротники (со сближенными углами) или длинные и острые воротники подчеркивают те черты, которые нужно приглушить. Им больше идут широкие воротники. Они как бы расширяют шею. Мужчины с полным лицом и короткой шеей выглядят эффектнее в сорочках с узкими воротниками. Воротники с петелькой и завышенной горловиной хороши для мужчин со средней шеей.

На сорочке, как и на пиджаке, также не допускаются элементы спортивного или военного стиля – погончики, накладные карманы со складочками или кокетками. Допустим один накладной карман. Обычно на кармане имеется логотип (словесный товарный знак) фирмы-изготовителя.

Джон Т. Моллой в книге "Одежда для успеха" пишет: " Если у вас есть намерение воспринять все, что я написал в этой книге, всерьез... то вы никогда на протяжении всей своей жизни не наденете сорочку с коротким рукавом на деловую встречу, независимо от того, работаете ли вы совсем недавно в качестве простого курьера или же вы президент компании.

Короткий рукав является символом низшего социального слоя среднего класса и потому не может чисто психологически вызывать чувства уважения и власти".

Элегантные сорочки должны быть без карманов, но если они есть, то в них не принято ничего класть. Уголки воротника при завязанном галстуке не должны отставать, как в дешевых сорочках. Манжеты у сорочек бывают простые, застегивающиеся на пуговицу, и двойные (французские), застегивающиеся на запонки. Двойные - придают имиджу лоск. За счет ширины и деталей таких манжет руки не кажутся длинными.

Особое внимание уделяется галстуку. Галстук — обязательное дополнение к однотонной рубашке. С костюмом в полоску, в клетку и т.д. хорошо сочетается однотонный галстук. А с однотонным костюмом — галстук с узором, пестрый. Если рубашка не светлая однотонная, нужно позаботиться о том, чтобы галстук сочетался с ее цветом. К яркой рубашке с узором подойдет только однотонный галстук. Во всех случаях галстук должен быть темнее рубашки. Расцветка галстука вашего делового партнера может помочь вам определить его характер, настроение, позицию на данных переговорах. Ярко-красные галстуки выражают экспрессивность, некоторую непоследовательность. Сочетание ярко-красного цвета с желтым — раскованность, настойчивость в отстаивании собственной точки зрения. Красный рисунок на темном фоне может свидетельствовать об уверенности в себе, целеустремленности. Синие, темно-коричневые цвета с добавлением красного и чуть-чуть изумрудного сообщают о доброжелательности, готовности учесть мнение оппонента. Серо-жемчужные цвета подчеркивают умение владеть чувствами. Ядовито-зеленые в сочетании с желтыми могут указывать на некоторую настороженность. Голубые галстуки излучают спокойствие. Черный плетеный кожаный галстук указывает на желание быть элегантным, привлекательным. Для деловых переговоров лучше выбирать серо-жемчужные, сине-красные, темно-бордовые галстуки. Рекомендуются галстуки с графическим рисунком. Такая цветовая гамма настроит ваших собеседников на деловой лад, подчеркнет ваше уважение к ним. А вот яркий галстук с авангардным рисунком создаст у ваших деловых партнеров ощущение эмоционального давления, будет раздражать и отвлекать их. Также рекомендуется использовать комплект из одинаковых по расцветке галстука и носового платка (кончик которого выглядывает из нагрудного кармана). К вечернему темному костюму лучше всего подходит шелковый галстук. Синтетический галстук носят только с кожаным пиджаком. В галстуках-бабочках появляются только на официальных мероприятиях. Матерчатый черный галстук уместен лишь на похоронах и поминальных церемониях. Галстук не принято сочетать со спортивной, шерстяной рубашкой, с любой рубашкой, которую носят навыпуск. Ширина галстука должна быть прямо пропорциональна размеру пиджака, т.е. чем шире в плечах человек, тем шире должен быть галстук. Нельзя допускать, чтобы галстук свисал ниже пояса. Но и слишком короткий тоже неприемлем. Он должен чуть-чуть не

доходить до пряжки брючного пояса. И, конечно же, галстук должен быть завязан аккуратно и правильно. Галстуки из плотной материи следует завязывать заново каждый раз.

3.2 Мужская обувь

Не только галстук, но и туфли указывают на общественный статус и удачливость мужчины. Во всех пособиях по деловому этикету про обувь написано следующее: она должна быть дорогой, консервативного вида, на тонкой подметке, черной или темной (под темный костюм) и соответствующего оттенка – для светлого костюма. Но, прежде всего, обувь должна быть удобной. Так что если в магазине продавец уверяет вас, что это та самая модель, которая идеально подходит для делового костюма, то, разобравшись с этим ее предназначением, проверьте, насколько удобна она на ноге, и не забудьте, для какой цели вы ее приобретаете: если будете носить только в помещении, то выбор справедлив, но если вам придется в этой деловой обуви ходить по нашей грешной земле и в слякотное время года, то стоит задуматься, справятся или нет ваши туфли с дождем, снегом или грязью. Иначе вы рискуете в скором времени отдать дорогие туфли ближайшей помойке.

Элегантно дополняют костюм легкие полуботинки на шнуровке из натуральной кожи (верх, низ, стельки). С верхней одеждой носят ботинки: черные ботинки на шнурках, классические черные кожаные полуботинки на шнурках. Возможны мокасины, если они изготовлены из первоклассной натуральной кожи и просты по стилю. Не носят обувь на высоких каблуках, а также лакированную. Деловой человек не носит туфли из велюровой кожи. Они не допустимы в деловой сфере. Лакированная обувь соответствует только фракту и смокингу.

Отделаться "башмаками на все случаи" вам все равно не удастся. Для холодных сезонов придется подбирать зимнюю и осеннюю обувь, для лета – летнюю. Но во всех случаях обувь должна выглядеть дорогой и престижной. Это не означает, что ей необходим экстравагантный фасон, хотя сегодня и в мире мужской обувной моды существуют весьма смелые решения. Мужская деловая обувь отличается простотой, то есть в ней не должно быть разного рода вставок другого цвета, дополнительных ремешков, пряжек, эмблем и прочих деталей, которые хороши в молодежной моде, но не соответствуют деловому стилю. Обувь всегда должна быть безукоризненно чистой как внутри, так и снаружи. За сутки нога выделяет 200 мл пота. Деловой мужчина носит тонкие шерстяные носки. Впитывая пот, такие носки остаются на ощупь сухими. Носки должны быть длинными. В этом случае, положив ногу на ногу, не видно из-под брюк голое тело (эрогенные зоны). Недопустимо, чтобы была видна голая часть ноги. Длинные носки придают ноге элегантность. Нежелательны носки с узорами. Цвет носков создает переход от цвета костюма к цвету обуви, сочетается с ними. Предпочтительны темные однотонные носки. Белые носки недопустимы. Их носят в основном, спортсмены. Об этом читаем в одной из заповедей, как надо одеваться

начинающему бизнесмену, в школе бизнеса во Франкфурте-на-Майне: "Джентльмен не носит белые носки! Бизнесмен, если он джентльмен, - тоже". Основным принципом выбора делового костюма прост: мужская одежда должна хорошо сидеть и человеку в ней должно быть уютно. Так что при выборе делового костюма рекомендуется не просто его надеть и постоять у зеркала, но еще и походить, посидеть, даже понагнуться, оценив костюм не в статике, а в движении. Кроме того, если вы выбираете удобный костюм, не забудьте проверить, чтобы вам было удобно и в том случае, когда карманы окажутся не идеально пустыми. Если они предусмотрены, то для чего-то ведь существуют. В то же время не пустые уже карманы не должны выпирать и оттопыриваться.

4. Костюм деловой женщины

Стремление женщины быть заметной – глубинная потребность ее. Повышать или снижать ауру власти и обаяние женщины может цвет костюма. Требования, предъявляемые к одежде деловой женщины, в принципе мало чем отличаются от требований, предъявляемых к одежде делового мужчины. Однако деловой этикет позволяет женщине отходить от жестких мужских стандартов. Для женщины - бизнесмена, желающей добиться успеха, очень важно помнить о своей внешности.

Деловую одежду отличают классический покрой, неброские цвета, многофункциональность. Вечерние платья из сексапильного шифона и роскошные брючные костюмы с рисунками, напоминающими полотна импрессионистов, вполне подходят для вечеринок и коктейлей, но появление в таких нарядах на работе означает крах карьеры. Женский деловой костюм может быть традиционных цветов (красный, желтый, коричневый, зеленый, синий, белый, черный), практически любого цвета, кроме ярких оттенков и резких контрастных сочетаний. Лучшие цвета делового платья – темно-синий, рыжевато-коричневый, бежевый, темно-коричневый, серый, умеренно-синий, светло-синий и др.

Черный деловой костюм в последнее время вытесняется. Он подходит для конференций, заседаний советов и др. мероприятий, которые носят более торжественный характер, чем обычная трудовая деятельность. Во всем мире основная одежда для работы – это костюм. Платье можно позволить себе лишь в жару и только однотонное.

В гардеробе деловой женщины должны быть две-три юбки, жакеты, две-три блузки. Менять туалеты желательно часто, ведь одна и та же вещь, надеваемая каждый день, надоедает и "гасит" настроение.

Чрезмерно укорачивать юбку, слепо повинувшись моде, нельзя. Также не следует носить вещи, подчеркивающие вашу привлекательность (облегающие свитера, джинсы). Может случиться так, что мужчины, вместо того чтобы слушать вас на деловых встречах, будут рассматривать ваши достоинства. Кроме того, у них может сложиться впечатление, что вы в первую очередь предлагаете убедиться в красоте своей фигуры, а не в деловых качествах.

Одежда женщины должна соответствовать месту, времени, характеру события. Ее нужно уметь правильно носить. Например, не принято принимать гостей или ходить в гости в вечерних платьях в дневное время. Для этого случая подойдет элегантное платье или платье-костюм, но не пиджак и юбка. Хороший вкус требует умения комбинировать имеющуюся одежду. Комплект можно дополнить новой юбкой, джемпером, шарфом, платком.

Юбку носят с кожаным поясом, под цвет костюма. Если у женщины высокая талия, то цвет пояса подбирают под цвет блузки, если низкая – под цвет юбки. Деловая женщина не должна носить дешевый или плохо сидящий жакет. Спущенные, бесформенные плечи на работе выглядят вяло и беспомощно. Поэтому используют небольшие плечики. Но при этом помнят, что плечики сужают бока. Застегнутый жакет должен быть удобным и соответствовать размеру. Оптимальная длина его – не ниже бедер. Для женщин с высокой талией рекомендуются длинные жакеты, с низкой – короткие. Не забывают и о направлении моды.

Блузки должны быть просты, элегантны и выглядеть дорогими. Сложный дизайн блузки не гармонирует с деловым жакетом. Рюши, кружева придают женственность. Прозрачные или облегающие блузки годятся только под жакет. Летняя одежда должна быть из натуральных материалов или с небольшим вложением синтетических или ацетатных волокон.

Исключаются из деловой одежды трикотажные джемперы, жилеты и др. Полный человек выглядит еще полнее в костюме или платье из ткани в поперечную полоску, с крупным рисунком, очень светлых. Полнят любую фигуру юбки в форме буквы "А". В широких пышных юбках высокие женщины не производят делового вида. Лучше надеть длинную юбку, скроенную по косой линии.

Для женщин обувь является важнейшей частью туалета. Наиболее элегантными являются лодочки с закрытыми носком и пяткой. В деловой сфере белые туфли неприемлемы. Они выглядят дешево и не являются символом успеха. Желательны туфли цвета слоновой кости, беж, бежево-серые и др. К темным платьям подходят темные туфли. Неприемлемы в деловой сфере туфли с цветными деталями, "металлических цветов", с украшениями. Туфли с каблуками "клев", а также закрытые туфли носят только с брюками. Лакированные туфли предпочтительны в вечернее время. В летний период допустимы босоножки с открытой пяткой, но с закрытым носком. С цветом обуви, как правило, сочетаются чулки, колготки. Они не должны иметь рисунок. Зрительно уменьшают ступни ног туфли и чулки темного цвета.

Прическа, макияж, бижутерия должны органично дополнять ваш деловой костюм. Прическа должна быть строгой, но вместе с тем элегантной. Украшений должно быть как можно меньше, но в тоже время нельзя от них отказываться вообще. Носить лучше дорогие украшения. Косметика должна быть заметной лишь на близком расстоянии. Специалисты рекомендуют покупать больше косметики профилактической, чем декоративной. Духи

следует использовать в таком количестве, чтобы их запах был едва заметен. И, конечно, это должны быть хорошие духи.

Но самое главное – это ваша индивидуальность. Дело не в том, как вы одеваетесь, а как вы себя ощущаете. Если вы спокойны, уверены в себе, если вы улыбаетесь и внимательно слушаете собеседника, не перебарщиваете с маленькими женскими хитростями типа "игры глаз" или "случайно" обнаженного колена, успех вам обеспечен. Впрочем, женские хитрости порой не помешают. Но все в меру.

5. Аксессуары

Деловой человек всегда имеет аксессуары высокого качества, которое он только может себе позволить.

Сумочка или кейс у женщины должны быть из лучших сортов натуральной кожи, как и портфель, папка, портмоне (бумажник) - у мужчины. Портфель необходим для каждого преуспевающего человека. Папки используют лишь для внутреннего пользования (совещания, заседания и др.).

В деловой сфере женщина обязательно должна носить часы, иначе она дает понять окружающим, что не ценит время. Часы она предпочитает с четким циферблатом, классического дизайна. Их подбирают в соответствии с полнотой запястья. Маленькие часы - мельчат, большие – тяжелы, неудобны. Электронные часы, а также с указателем - неэлегантны.

Часы – самый важный, дорогой и престижный аксессуар делового мужчины. В классическом деловом стиле предпочтение отдается элегантным механическим часам со стрелками. Кварцевые - более практичны и просты в обращении, но механические престижнее. Искажают имидж мужчины часы из пластика, резины, с различными украшениями, издающие звон, писк, с нечетким циферблатом. Удобны часы, у которых стекло находится на одном уровне с корпусом. Выпуклое стекло подвергается наибольшему трению, затемняется циферблат. Ремешок рекомендуется из телячьей кожи, или имитированный под крокодиловую, а также металлический браслет. С фрактом носят карманные часы. В деловом мире принято носить украшения золотые, серебряные, жемчужные или их комбинации. Украшения с драгоценными камнями носят только в вечернее время. Кольца должны гармонировать с туалетом и внешним видом хозяина. Их принято носить на безымянном пальце. Нежелательно носить маленькие кольца, так как они врезаются в палец, оставляя глубокий след, остающийся надолго, даже если такие кольца уже не надевают. Кольцо, которое носят на мизинце, укорачивает и расширяет руку. Значительно подчеркивают ширину руки маленькие изящные кольца. Кольцо на указательном пальце – признак плохого вкуса. Изящество руки подчеркивает небольшой камень в тонкой оправе, крупный – всегда подчеркивает лишь свою собственную красоту. Любые кольца хорошо смотрятся на узкой руке с длинными пальцами. На такой руке кольцо с камнем в выпуклой оправе выглядит красиво даже на среднем пальце. Кольца с камнями насыщенных цветов подходят для всех рук, а неяркие,

прозрачные – для смуглых. Украшения на мужчинах действуют на клиентов отпугивающе. Допускается носить два кольца: обручальное и печатку. Предпочтение отдается украшениям, сделанным из самого "мужского" драгоценного металла – платины. Запонки в мужском костюме должны быть золотые, серебряные, перламутровые, возможно, с натуральными камнями нежного цвета типа "Оникс". Искусственные материалы неприемлемы. Желательно, чтобы запонки сочетались с зажимом для галстука. Оправа очков не должна точно копировать форму лица, а только сохранять его линию. Верхняя часть оправы должны быть на одной линии с бровями, а глаза располагаться в середине стекол. Оправа не должна быть шире лица и ниже середины щек, то есть ниже уровня ноздрей, чтобы не исказить форму лица. Хорошо, когда оправа очков гармонирует с цветом волос, бровей, одежды. К темным волосам, темным бровям выбирают темную оправу. Но помнят, что тяжелая темная оправа увеличивает нос. К светлым волосам подходит металлическая или мягко тонированная пластиковая оправа. На ручку делового мужчины, а также женщины обращают внимание не меньше, чем на другие аксессуары. Наряду со швейцарскими часами и изящными очками, хорошая ручка относится к разряду вещей, которые могут раскрыть истинный социальный статус своего владельца. Среди престижных фирм, выпускающих дорогие авторучки, наибольшей популярностью в России пользуются фирмы Parker, Sheatter, Mont Blanc и Cross.

8. ДЕЛОВЫЕ БЕСЕДЫ И ПЕРЕГОВОРЫ. ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВЫХ БЕСЕД И ПЕРЕГОВОРОВ.

Деловая беседа включает обмен мнениями и информацией и не предполагает заключения договоров или выработку обязательных для исполнения решений. Она может иметь самостоятельный характер, предварять переговоры или быть их составной частью. Переговоры имеют более официальный, конкретный характер и, как правило, предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т.д.). Основные элементы подготовки к переговорам: определение предмета (проблем) переговоров, поиск партнеров для их решения, уяснение своих интересов и интересов партнеров, разработка плана и программы переговоров, подбор специалистов в состав делегации, решение организационных вопросов и оформление необходимых материалов - документов, чертежей, таблиц, диаграмм, образцов предлагаемых изделий и т.д. Ход переговоров укладывается в следующую схему: начало беседы - обмен информацией - аргументация и контраргументация - выработка и принятие решений - завершение переговоров.

Первым этапом переговорного процесса может быть ознакомительная встреча (беседа), в процессе которой уточняется предмет переговоров, решаются организационные вопросы, или встреча экспертов, предваряющая

переговоры с участием руководителей и членов делегаций. Успех переговоров в целом во многом зависит от результатов таких предварительных контактов. Заслуживают внимания шесть основных правил налаживания отношений между партнерами на предварительных переговорах и рекомендации по их реализации, предлагаемые американскими специалистами.

Эти правила, кстати, сохраняют свое значение и в ходе ведения переговоров.

1. Рациональность. Необходимо вести себя сдержанно. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на переговорном процессе и способности принятия разумных решений.
2. Понимание. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможности выработки взаимоприемлемых решений.
3. Общение. Если ваши партнеры не проявляют большой заинтересованности, все же постарайтесь провести с ними консультации. Это позволит сохранить и улучшить отношения.
4. Достоверность. Ложная информация ослабляет силу аргументации, а также неблагоприятно влияет на репутацию.
5. Избегайте менторского тона. Недопустимо поучать партнера. Основной метод - убеждение.
6. Принятие. Постарайтесь принять другую сторону и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

Успех переговоров во многом определяется умением задавать вопросы и получать исчерпывающие ответы на них. Вопросы служат для управления ходом переговоров и выяснения точки зрения оппонента. Правильная постановка вопросов способствует принятию нужного вам решения. Существуют следующие виды вопросов. Информационные вопросы предназначены для сбора сведений, которые необходимы для составления представления о чем-либо.

Контрольные вопросы важно использовать во время любого разговора, чтобы выяснить, понимает ли вас партнер. Примеры контрольных вопросов: «Что вы об этом думаете?», «Считаете ли вы так же, как и я?».

Направляющие вопросы необходимы тогда, когда вы не хотите позволить собеседнику навязать вам нежелательное направление беседы. С помощью таких вопросов вы можете взять в свои руки управление ходом переговоров и направить их в необходимое вам русло.

Провокационные вопросы позволяют установить, чего в действительности хочет ваш партнер и верно ли он понимает положение дел. Провоцировать - значит бросать вызов, подстрекать. Эти вопросы можно начинать так: «Вы уверены, что сможете ...?», «Вы действительно считаете, что...?»

Альтернативные вопросы представляют собеседнику возможность выбора. Число вариантов, однако, не должно превышать трех. Такие вопросы предполагают быстрый ответ. При этом слово «или» чаще всего является основным компонентом вопроса: «Какой срок обсуждения подходит вам больше всего - понедельник, среда или четверг?».

Подтверждающие вопросы задают, чтобы выйти на взаимопонимание. Если ваш партнер пять раз согласился с вами, то на решающий шестой вопрос он также даст положительный ответ. Примеры: «Вы придерживаетесь того же мнения, что ...?», «Наверняка вы рады тому, что...?»

Встречные вопросы направлены на постепенное сужение разговора и подводят партнера по переговорам к окончательному решению. Считается невежливым отвечать вопросом на вопрос, однако встречный вопрос является искусным психологическим приемом, правильное использование которого может дать значительные преимущества.

Ознакомительные вопросы предназначены для выявления мнения собеседника по рассматриваемому вопросу. Это открытые вопросы, требующие развернутого ответа. Например: «На какой эффект вы рассчитываете при принятии этого решения?».

Вопросы для *ориентации* задаются, чтобы установить, продолжает ли ваш партнер придерживаться высказанного ранее мнения. Например: «Каково ваше мнение по этому пункту?», «К каким выводам вы при этом пришли?».

Однополюсные вопросы - подразумевают повторение собеседником вашего вопроса в знак того, что он понял, о чем идет речь. При этом вы убеждаетесь, что вопрос понят правильно, а отвечающий получает время для обдумывания ответа.

Вопросы, открывающие переговоры, весьма важны для эффективного и заинтересованного обсуждения. У партнеров по переговорам сразу же возникает состояние положительного ожидания. Например: «Если я предложу вам способ, с помощью которого можно быстро решить проблему, ничем при этом не рискуя, заинтересует вас это?».

Закрывающие вопросы направлены на скорейшее положительное завершение переговоров. При этом лучше всего сначала задать один-два подтверждающих вопроса, сопроводив их непременно дружеской улыбкой: «Смог ли я убедить вас в выгоде этого предложения?», «Убедились ли вы, насколько просто все решается?». А затем без дополнительного перехода можно задать вопрос, заключающий переговоры: «Какое время реализации этого предложения вас больше устраивает - май или июнь?»

Успешное ведение деловых бесед и переговоров во многом зависит от соблюдения партнерами таких этических норм и принципов, как точность,

честность, корректность и такт, умение выслушать (внимание к чужому мнению), конкретность.

Точность. Одна из важнейших этических норм, присущих деловому человеку. Срок договоренности необходимо соблюдать с точностью до минуты. Любое опоздание свидетельствует о вашей ненадежности в делах.

Честность. Включает не только верность принятым обязательствам, но и открытость в общении с партнером, прямые деловые ответы на его вопросы.

Корректность и такт. Не исключает настойчивости и энергичности в ведении переговоров при соблюдении корректности. Следует избегать факторов, мешающих ходу беседы: раздражения, взаимных выпадов, некорректных высказываний и т.д.

Умение выслушать. Внимательно и сосредоточенно слушайте. Не перебивайте говорящего.

Конкретность. Беседа должна быть конкретной, а не отвлеченной, и включать факты, цифровые данные и необходимые подробности. Понятия и категории должны быть согласованы и понятны партнерам. Речь должна подкрепляться схемами и документами.

И последнее, негативный исход деловой беседы или переговоров не является основанием для резкости или холодности при завершении переговорного процесса. Прощание должно быть таким, чтобы в расчете на будущее позволило сохранить контакт и деловые связи.

9. ДЕЛОВОЕ СОВЕЩАНИЕ.

Деловое совещание - это общепринятая форма делового общения группы по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения.

Коммуникантами в деловом совещании являются:

- коммуникативный лидер, например, руководитель подразделения, или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание,
- участники совещания, как правило специалисты, в чьей компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

Деловое совещание имеет следующие положительные стороны:

- повышает эффективность мышления;
- укрепляется творческое содружество работников, происходит включение интересов отдельных работников в единую систему коллективных задач,
- повышается деловая квалификация его участников;

- в совместной мыслительной работе раскрывается творческий потенциал каждого из участников совещания.

Деловые совещания можно классифицировать по разным основаниям.

В зависимости от способа проведения выделяют такие совещания:

- Диктаторские. Право голоса у руководителя, остальные молча слушают, часто получая нагоняи от шефа;
- Автократические. Ведутся в диалоговом режиме, когда руководитель задает вопросы каждому участнику и получает на них ответы;
- Сегрегативные. Панируются доклад руководителя и выступления назначенных им подчиненных;
- Дискуссионные. Для них характерен свободный обмен мнениями, вырабатывается решение, которое принимается голосованием участников с последующим утверждением руководителем;
- Свободные. Это совещания без четкой повестки дня и без председателя. Чаще всего они являются составной частью собрания, когда обсуждение какой-либо проблемы зашло в тупик. В этом случае председатель собрания объявляет большой перерыв, в ходе которого стихийно возникают свободные совещания.

В зависимости от управленческих функций совещания делятся на:

- Совещания по планированию. Обсуждаются стратегия и тактика деятельности фирмы, ресурсы, необходимые для их реализации.
- Совещания по мотивации труда. Обсуждаются проблемы производительности и качества труда всего трудового коллектива, и (или) отдельных работников, проблемы удовлетворенности персонала, причины низкой мотивации, возможности ее изменения, вопросы материального и морального стимулирования.
- Совещания по внутрифирменной организации. Обсуждаются вопросы структурирования фирмы, координации действий её структурных подразделений, проблемы делегирования полномочий и др.
- Совещания по контролю деятельности работников. Обсуждаются результаты деятельности, достижение поставленных целей, проблемы срывов сроков, низкой производительности труда.
- Совещания, специфические для фирмы. Обсуждаются оперативные вопросы управления в связи с возникшей ситуацией в фирме, инновации и возможности их внедрения, проблемы выживаемости, конкурентоспособности, имиджа фирмы, ее стиля.

Поводами проведения совещаний обычно являются:

- необходимость принятия коллективного решения на основе равного права каждого участника высказать и обосновать свое мнение;

- решение вопроса затрагивает интересы одновременно нескольких структурных подразделений фирмы;
- для решения вопроса необходимо воспользоваться мнениями различных групп работников.

Подготовка к проведению совещания включает следующие действия:

- определение тематики, формирование повестки дня,
- определение задач собрания и его общей продолжительности, даты и времени начала, состава участников, примерного регламента работы,
- подготовка руководителя,
- подготовка доклада и проекта решения совещания,
- предварительная подготовка участников совещания и помещения, а при необходимости - размещения, питания, проезда участников к месту совещания.

Подготовка программы совещания.

Необходимо оформить ее в виде повестки совещания и заранее довести её до всех участников. Каждый участник должен заранее знать, какую информацию и в каком формате он должен представить. Определяя время начала совещания, следует принять во внимание ритм работы. Чтобы не заставлять людей в течение дня переключаться с одного вида работы на другой, совещания надо проводить в начале или в конце рабочего дня или сразу после обеденного перерыва.

Повестка совещания - это, как правило, письменный документ, содержащий следующую информацию:

- тема совещания;
- цель совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания;
- место, где оно будет проходить;
- фамилии и должности докладчиков, содокладчиков и ответственных за подготовку вопросов;
- время, отведенное на каждый вопрос;
- место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Целесообразно проводить совещания в определенный день недели.

Внеплановые совещания часто нарушают рабочий ритм. Длительность совещания не должна превышать полутора-двух часов, как показывает опыт, после двух часов непрерывной работы большинству участников по чисто физиологическим причинам становится безразлично, как решится вопрос.

Оптимальное число участников совещания: 6-7 человек. Рост числа участников резко снижает эффективность совещания, и увеличивает его продолжительность. Во время совещания рекомендуется рассаживать его участников таким образом, чтобы люди видели глаза, лицо, мимику, жесты друг друга. Это способствует наилучшему восприятию информации. Начинать совещание нужно без задержек и сразу согласовать с его

участниками процедуру его проведения, например, регламент выступлений или порядок принятия решений. После чего одному из участников поручается ведение протокола.

Вступительное слово занимает обычно 3-4 минуты. За это время ведущий должен сообщить: цель совещания; повестку дня; возможные решения и условия их принятия; порядок ведения и оформления протокола. Затем надо решить, в какой последовательности будут обсуждаться вопросы повестки дня. Обычно считают, что эти вопросы должны быть рассмотрены в порядке убывания степени важности и сложности, т.е. сначала надо обсудить самые важные и сложные вопросы.

В процессе совещания очень важно контролировать его ход. Ф.А. Кузин рекомендует:

1. Руководителю следует оставаться на нейтральных позициях. Это положительно воздействует на эмоциональное состояние участников.
2. Надо постоянно поддерживать общение. Если возникает пауза, надо сразу вмешаться и ликвидировать её с помощью дополнительных вопросов, комментариев или путем подведения предварительных итогов.
3. При возникновении напряженности, вызванной эмоциями, надо немедленно принять меры для её ликвидации, Нельзя допускать споров.
4. Надо твёрдо и решительно отклонять непродуманные решения. Надо принимать во внимание только решения, подкрепленные фактическим материалом
5. Вызов участников для выступлений должен производиться по списку.
6. В каждый момент времени должен говорить только один человек. Нельзя допускать стихийных дискуссий.
7. Руководитель совещания должен выслушивать мнения всех участников. Никакие идеи не приживаются, если их не обсуждали.
8. Совещание - не поле боя, на котором противник должен быть «уничтожен», поэтому надо стремиться к выработке общих подходов. Компромисс всегда достижим, если есть добрая воля..
9. Нельзя допускать экскурсы в прошлое и отклонения от темы совещания. Совещание должно последовательно, шаг за шагом, приближаться к решению поставленной проблемы.
10. Чтобы исключить недоразумения, руководитель совещания должен при необходимости уточнять сообщения отдельных участников словами: «Я это правильно понял? Так будет правильно?».
11. Надо чаще подводить промежуточные итоги для того, чтобы продемонстрировать участникам, как близки они уже к цели.
12. Руководитель совещания должен экономить время. Уже в самом начале надо объяснить, что проблема может быть без сомнения решена в отведенное время. Если это возможно, не следует затягивать совещание, даже на одну минуту.

Проводить совещания легче, когда знаешь типологию людей, участвующих в нем: их интересы, причуды, вопросы, которые они, как правило, задают.

Ф.А. Кузин выделяет ряд типов участников совещания, которые мешают эффективному совещанию (табл. 1).

Таблица 1. Типы участников совещания

«Блокировщик»	Такой человек упрямо ни с кем не соглашается, приводит примеры из личного опыта, возвращается к вопросам, которые уже решены	<i>Советы:</i> 1. Напомнить о цели и предмете обсуждения. Задавать ему вопросы типа: «То, что вы говорите, относится к нашей цели или к этому обсуждению?» 2. Тактично напоминать «блокировщику», что он уходит в сторону
«Агрессор»	Критикует всех подряд, принижает статус участников, не соглашается с тем, что предлагается	<i>Советы:</i> 1. На любое его высказывание и опровержение задавать вопрос: «А что вы предлагаете?» 2. Напоминать ему, что излишняя критика гасит конструктивные идеи
«Прыгающий с темы на тему»	Постоянно меняет тему разговора	<i>Совет:</i> Останавливать вопросами типа: «Мы разве закончили рассмотрение проблемы?» Или: «То, что вы говорите, относится к нашему совещанию?»
«Удалившийся»	Не хочет участвовать в общем обсуждении. Рассеян. Разговаривает на личные темы	<i>Совет:</i> Предложить ему высказаться и внести свои предложения: «А вы что думаете по этому поводу...?» Или: «Какие предложения есть у вас?»

Типы участников совещания

«Доминирующий»	Пытается захватить власть и манипулировать присутствующими	<i>Совет:</i> Спокойно и уверенно останавливать его высказывания встречными: «Ваше предложение — это только лишь одна из возможных альтернатив. Давайте послушаем и другие предложения»
----------------	--	---

<p>«Адвокат дьявола»</p>	<p>Специально задает острые вопросы, заведомо ведущие в тупик. Всеми способами блокирует совещание. Стремится к его провалу</p>	<p>Советы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оценивайте остроту его вопросов: «Ваш новый вопрос не обостряет рассматриваемую проблему, а только уводит нас от нее». 2. Акцентируйте внимание на неоправданной полемичности или провокационности его заявлений. 3. Переадресовывайте его вопрос ему же для ответа: «А вы сами что думаете по этому вопросу?» Или: «Мы бы хотели услышать ваш вариант ответа на ваш же вопрос»
<p>«Ищущий признания»</p>	<p>Хвастается, много говорит, стремится утвердить свой статус</p>	<p>Совет: Задавайте вопросы, показывающие, что его высказывания — это рассуждения о самом себе, а не о деле: «То, что вы нам сообщили, можно ли использовать для решения обсуждаемого вопроса?»</p>
<p>«Повеса»</p>	<p>Тратит время собравшихся, «пуская пыль в глаза», рассказывает развлекательные истории, анекдоты. Беспечен и циничен</p>	<p>Совет: Каждый раз задавайте ему один и тот же вопрос: «Соответствует ли ваше высказывание теме совещания?»</p>

Помимо вышеперечисленных типов участников совещания выделяют еще такие типы, как: говорящие начистоту, мученики, каменные лица, ораторы, государственные мужи.

Говорящие начистоту — люди, которые всегда честно высказывают свое мнение. Они не хитрят, у них нет задних мыслей. Это ценные участники любого совещания, их необходимо защищать.

Мученики хорошо разряжают обстановку и быстро берут на себя ответственность, когда что-то пошло не так.

Каменные лица держат свои мысли при себе, а возможно, делятся ими с боссом после того, как остальные разойдутся.

Ораторы начинают говорить мягко, потом расходятся и даже через 15 минут не в силах остановиться. Создается впечатление, что они из кожи вон лезут, чтобы убедить в первую очередь самих себя, а не вас.

Государственные мужи продвигают себя или заставляют двигаться вперед совещание за счет умелого обращения с людьми. Теоретически таким государственным мужем должен быть руководитель совещания.

Существуют различные формы поведения участников на совещании: конструктивная роль, способствование ходу совещания, отрицательная роль.

Таблица 2. Формы поведения участников на совещании

Конструктивная роль	- проявление инициативы; - (повторное) изложение проблемы; - внесение предложений; - запросы об информации, мнениях, мыслях; - сообщение информации, мнений, идей; - выявление связей между имеющимися данными; - оценка проблемы
Способствование ходу собрания	- поддержка, стимулирование выступающих; - «расчистка пути»; - формулировка и контроль за соблюдением установленных в группе правил; - организация группового процесса и формирование общественного сознания; - посредничество, поиск компромиссов; - снятие напряженности
Отрицательная роль	- агрессивное поведение; - блокирование принятия решения; - «самолюбование»; - соперничество; - поиск сочувствия

Непредвиденные ситуации в дискуссиях могут возникать вследствие неуравновешенности и слишком высокой эмоциональности участников.

Для преодоления сложных эмоциональных ситуаций рекомендуется действовать следующим образом.

1. Оставайтесь все время спокойным.
2. Записывайте факты или противоположные мнения без немедленного комментирования их. Поспешные комментарии могут только усугубить ситуацию. Чем дольше один или несколько участников говорят без вмешательства, тем больше они способны преодолеть давление, которое

чувствуют. Необходимо постараться убедить всех в том, чтобы участники говорили отдельно и ждали, не вмешиваясь, пока не закончит говорить один человек.

3. Пусть участник говорит дольше и объяснит причину потери самообладания. Если вы будете задавать нейтральные вопросы, пытаясь таким образом раскрыть дело как можно больше, это может снизить повышенный интерес к такой ситуации.

4. Попытайтесь расслабить участников с помощью прохладительных напитков, разрешив покурить или даже объявив перерыв. Цель перерыва — дать время на размышление или продумывание, а также на приведение в порядок чувств и мыслей.

5. При возобновлении обсуждения перепроверьте и уточните факты. Это позволит выяснить подозрительные факты и мнения, а значит, узнать, в чем суть столкновения и его причины.

6. Дайте участникам как можно больше времени, чтобы успокоиться. Чем больше, тем лучше, так как тогда выше вероятность, что совещание войдет в нужное русло.

7. Если возможно, добивайтесь отсрочки решения, это даст председателю время провести расследование спорного вопроса.

8. Вынося решение под давлением, нужно проявлять осторожность и постараться избежать прецедентов. Вообще в таких случаях лучше принимать решения, носящие временный характер.

9. Если принято временное решение, в нем должно быть проставлено число и время, чтобы впоследствии можно было пересмотреть спорный вопрос и принять окончательное решение.

А.П. Панфилова выделяет правила поведения на совещании для руководителя и для участников совещания.

Каждое деловое совещание должно заканчиваться принятием решения. Для этого прежде всего его участникам надо точно определить проблему.

Неуспех многих совещаний часто объясняется тем, что реально имеется слишком много вариантов и возможностей.

Совещание можно закончить подведением итогов. Эффективно проведенное совещание должно иметь конкретные последствия. Ведущему совещание при подведении итогов обсуждения того или иного вопроса, обобщая важнейшие положения, целесообразно выяснить у присутствующих, все ли его правильно поняли. Завершайте совещание в точно назначенное время. Таким образом вы обеспечите себе репутацию умелого организатора. Люди должны уйти с совещания, не испытывая раздражения, не ощущая антипатии к кому-то из коллег.

На заключительном этапе совещания важно не забыть зафиксировать, кто и что будет выполнять. И кроме того, следует проследить, чтобы все присутствующие получили протокол результатов совещания. В формуляр протокола входят: наименование ведомства, учреждения или предприятия, название вида документа (протокол), дата заседания, индекс (номер), место заседания, гриф утверждения (если протокол подлежит утверждению),

заголовок, куда входит наименование коллегиального органа или конкретного совещания, указание фамилий председателя и секретаря, состав присутствующих, повестка дня, текст по форме «слушали — решили» (постановили), подписи председателя и секретаря. В зависимости от полноты фиксации хода совещания выделяют краткий и полный протоколы. В кратком не приводятся целиком тексты выступлений, а указываются только повестка дня, фамилии выступавших, тема выступлений и принятые решения. Полные протоколы дают возможность судить не только о характере совещания, но и о деятельности предприятия, учреждения, фирмы в целом. Решения, принятые на совещании, обязательно должны выполняться. С этой целью: проанализируйте ход и результаты совещания; внимательно просмотрите протокол результатов; размножьте и разошлите краткий протокол тем, кто будет выполнять решения; контролируйте ход и выполнение решений; создайте условия для реализации намеченных мероприятий.

Таблица 3. Правила поведения на совещании.

Для руководителя:

- начать вовремя;
- сообщить о регламенте, о стоимости минуты;
- согласовать правила работы, уточнить повестку дня;
- назначить ответственного за регламент и протокол;
- предупредить о «снятии» выступлений не по существу вопроса, например, эмоциональные оценки людей и событий, мнения вместо конструктивных предложений, сообщение по поводу... и т. п.;
- если используется критика, то требовать ее конструктивности — называть конкретные факты и их причины, не переходить на личность, а высказываться по поводу действий и ошибок, предлагать пути решения проблемы, устранения просчета, недостатка;
- жестко вести совещание по пути к намеченным целям, для этого обеспечить отдачу от каждого участника и придать конструктивный характер обсуждению в целом;
- регулировать направленность и деловитость выступлений, для этого следует не допускать затягивания выступлений, стимулируя конкретность, наличие содержательного анализа, реальных предложений, решений, идей;
- соблюдать корректность дискуссии;
- использовать разнообразные приемы для активизации внимания участников совещания;
- подводя итоги совещания, обобщить все сказанное, сформулировать выводы, определить задачи на будущее;
- завершить точно в назначенное время;
- в заключение оптимизировать ситуацию, настроить персонал на эффективную работу.

Для участников делового совещания:

- если вы задаете вопрос, скажите, зачем его задаете, что он значит для вас. В высказываниях будьте конкретны, ясно излагайте свои мысли, отвечайте за

- свои ошибки, выдвигайте новые идеи, отстаивайте личную точку зрения, будьте терпеливы к инакомыслию;
- не играйте роль, ожидаемую от вас другими, оставайтесь самим собой. Если не считаете нужным высказываться — помолчите;
 - воздерживайтесь, насколько возможно, от интерпретации чужих идей и мыслей. Выражайте собственную позицию. Старайтесь не делать неоправданных обобщений;
 - говорите не о поступках и мыслях других, а о вашем восприятии этих поступков и мыслей

10. ЭТИКЕТ РАЗГОВОРА ПО ТЕЛЕФОНУ

По телефону мы говорим очень много. Не важно, приходится ли основная часть разговоров на служебные дела или дела семейные, здесь также необходимо соблюдать кодекс норм поведения. Начнем с того, что если вы находитесь на самом пике эмоций, не поднимайте телефонную трубку, чтобы позвонить. Ваша агрессия может быть неоправданной, необходимо успокоиться и разобраться в ситуации. Ваши бьющие через край позитивные эмоции также могут оказаться не ко двору собеседнику, который может быть либо занят важным делом, либо переживать какие-то неприятности.

Телефон это, конечно же, по большей части средство общения между двумя людьми, но поговорить на конфиденциальные темы, используя это средство коммуникации, как правило, удается только шпионам из фильмов. Когда бы вы ни говорили, вас обязательно слышит кто-то еще, пусть даже случайно, поэтому если вам срочно необходимо сообщить что-то «не для общих ушей», постарайтесь найти максимально удаленное место. Как показывает практика, будучи в чужой стране также не стоит разглаживать на родном языке, особенно обсуждая свою личную жизнь. В эпоху мировых передвижений вы не застрахованы от того, что человек, находящийся рядом с вами не является вашим соотечественником, который с наслаждением слушает вашу беседу, а то и знаком с объектом обсуждения.

Для звонков по телефону существует приемлемое и неприемлемое время. Лучше отложить звонки, которые приходятся на время до половины восьмого утра и после половины одиннадцатого вечера. Исключением является ситуация, когда вы точно знаете привычки собеседника и уверены, что не разбудите его домочадцев. Кстати, звонки на домашний или личный мобильный номер недопустимы в случае отсутствия дружеских личных отношений. В праздники и выходные дни необходимо стараться удержаться от поручений и разговоров на рабочую тему, в это время можно позвонить и поздравить тех коллег, с которыми вы наиболее тесно общаетесь.

Если звонок пришелся на совещание, а вы забыли или по причине его важности, не выключили телефон, то необходимо попросить прощения у

ваших собеседников и прерваться на звонок, на максимально короткое время. Если это звонит ваш подчиненный или сотрудник, равный по карьерной лестнице, объясните, что вы заняты и назначьте конкретное время, когда нужно перезвонить с запасом десять-пятнадцать минут, или пообещайте перезвонить сами, тоже с указанием конкретного времени.

Деловые телефонные переговоры, проходящие через секретаря это отдельная тема для этикета. Секретарь это лицо компании, поэтому он должен быть максимально корректен. Если звонящему необходимо поговорить с начальством, необходимо выяснить его имя и вопрос, по которому он звонит. Во избежание неприятных ситуаций секретарь не должен забывать о графике своего начальства. Если телефон приемной или секретариата настроен на многоканальную линию, то при переключении на соответствующего абонента, необходимо справиться, есть ли он на месте, прежде чем переключать на личный номер. Ответ об отсутствии абонента должен быть максимально этичным по формуле «Его сейчас нет на месте. Что я могу ему передать? (Чем я могу вам помочь? – в случае, если вы действительно можете заменить этого человека в его сфере)»

Разговоры по мобильному телефону не должны беспокоить окружающих вас людей. Громкость звонка должна быть сбалансирована так, чтобы находящиеся рядом с вами люди не подпрыгивали от того, что кто-то позвонил. Разговаривать по телефону громко – это признак недостаточного воспитания. Никогда не кричите в трубку, если плохо слышите вы – пожалейте уши вашего собеседника и просто нормальным голосом попросите говорить громче.

Мобильный телефон должен быть отключен в таких общественных местах, как театры, на таких важных событиях, как совещания или семейные праздники, если это предусматривается этикетом конкретной семьи, а также в самолетах в целях безопасности.

Есть несколько общепринятых правил телефонных разговоров:

- если разговор прервался, то перезвонить должен тот, по чьей инициативе состоялся разговор;
- следует говорить максимально кратко и по существу;
- нельзя говорить слишком громко в трубку, избегая в то же время и слишком тихой речи;
- если вы ошиблись номером, нельзя спрашивать , или - лучше переспросить ;
- если вы звоните кому-то и на ваш звонок не отвечают, не кладите трубку, пока не услышите 4-6 длинных гудков - вашему собеседнику может потребоваться некоторое время для того, чтобы подойти к телефону;

- как минимум несколько раз подумайте перед тем, как звонить в неурочное время - слишком рано утром или поздно вечером. Как правило, не следует звонить до 8 утра и после 11 вечера;
- нельзя звонить по ставшему вам известным номеру домашнего телефона вашего партнера, если только он сам не дал этот номер вам и не сказал, что ему можно позвонить домой. Следует избегать деловых звонков по домашним номерам в выходные и праздничные дни.

Неудобные ситуации

Часто бывает так, что телефонный звонок застал вас во время важного разговора или совещания. В таких случаях лучше всего попросить собеседника оставить свой номер телефона и пообещать перезвонить ему позже. Лучше всего обозначить возможное время ответного звонка (при этом не забудьте выполнить свое обещание).

Если у вас посетители, а вам необходимо позвонить, то следует попросить у них прощения, а сам звонок постараться сделать максимально коротким.

Бывает так, что вы в гостях и вам необходимо позвонить. Это можно сделать, только предварительно попросив разрешения у хозяев.

Отправляясь в гости или на деловое свидание, вы в случае необходимости можете оставить своим сотрудникам или родственникам телефонный номер того места, куда вы идете. Правда, необходимо спросить разрешения хозяев или своих деловых партнеров заранее.

При этом следует предупредить о том, что вы ожидаете звонка. Но лучше все-таки избегать подобных ситуаций.

Если у вас сотовый телефон

Достижения современной науки и техники позволяют нам почти постоянно находиться в пределах досягаемости телефонного звонка. Сотовый или иной радиотелефон прочно вошел в быт бизнесменов, финансистов, журналистов и людей многих других профессий. Но в то же время он ни в коем случае не должен мешать окружающим. Практически у каждого такого телефона есть возможность отрегулировать громкость и тембр звонка так, чтобы он был почти не слышен никому, кроме вас.

Идя в театр, на концерт или в музей, следует отключить звонок или вообще выключить телефон. Звонок телефона в театре неуместен и отнюдь не прибавит вам авторитета в глазах окружающих.

Но бывает и так, что вы ждете звонка и сигнал сотового телефона застал вас во время беседы, обеда с деловым партнером или переговоров. В этом случае обязательно надо извиниться, а сам разговор свести к минимуму. То же относится и к той ситуации, если вам надо сделать срочный звонок. По возможности, лучше при этом отойти в сторону.

Сотовые телефоны недешевы, разговор по ним в несколько раз дороже, чем по обычной телефонной линии. Громкий и без особой нужды продолжительный разговор в окружении многих людей наверняка не прибавит вам авторитета в их глазах, напротив, оставит у них впечатление о выскочке, желающем пустить пыль в глаза.

Если вы звоните на номер сотового телефона, то следует помнить, что ваш собеседник может быть в дороге, за рулем автомашины и, отвлекая его, вы можете подвергнуть его опасности. Поэтому будьте кратки и отложите обсуждение деталей до другого раза.

Деловой этикет в телефонном разговоре - деловой этикет общения по телефону

Современную деловую жизнь невозможно представить без телефона. Его используют, чтобы провести переговоры, отдать распоряжения, изложить просьбу. Очень часто первым шагом на пути к заключению делового договора является именно телефонный разговор.

У телефонного разговора по сравнению с письмом есть одно важное преимущество: он обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией. Но к деловому телефонному разговору необходимо тщательно готовиться. Плохая подготовка, неумение выделить главное, лаконично, ёмко и грамотно изложить свои мысли приводит к значительным потерям рабочего времени (до 20 - 30%).

Искусство ведения телефонных разговоров состоит в том, чтобы кратко сообщить все, что следует, и получить ответ. Например, в японской фирме не будут долго держать сотрудника, который не решит деловой вопрос по телефону за три минуты.

Основа успешного проведения делового телефонного разговора - компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в её решении. Важно, чтобы разговор велся в спокойном вежливом тоне и вызывал положительные эмоции. Ещё Ф. Бэкон отмечал, что доброжелательный тон более важен, чем употребление хороших слов и расположение их в правильном порядке. Таким образом, во время делового телефонного разговора необходимо создать атмосферу взаимного доверия. Эффективность делового телефонного общения во многом зависит от эмоционального состояния человека, от его настроения. Существенное значение имеет также умелое проявление экспрессии. Она свидетельствует

об убеждённости человека в том, что он говорит и его заинтересованности в решении обсуждаемых проблем. Во время разговора надо уметь заинтересовать собеседника своим делом. Здесь вам поможет правильное использование методов внушения и убеждения. По данным психологов, тон, тембр голоса, интонация могут нести до 40% информации. Нужно только обращать внимание на подобные "мелочи" во время телефонного разговора. Самому же следует стараться говорить ровно, сдерживать свои эмоции, не пытаться прервать собеседника.

Если ваш собеседник проявляет склонность к спорам, в резкой форме высказывает несправедливые упреки, в его тоне звучит самомнение, то наберитесь терпения и не отвечайте ему тем же. Если есть возможность, переведите разговор на спокойный тон, частично признайте его правоту, постарайтесь понять мотивы его поведения. Постарайтесь кратко и ясно изложить свои аргументы. Ваши доводы должны быть правильными по существу и грамотно изложенными по форме.

Надо помнить, что телефон усугубляет недостатки речи. Быстрое или замедленное произношение слов затрудняет восприятие. Особенно следите за произношением чисел, имен собственных и согласных букв. Если в разговоре встречаются названия городов, фамилии или другие имена собственные, которые плохо воспринимаются на слух, их нужно произносить по слогам или даже передавать по буквам.

Этикет делового телефонного разговора имеет в запасе целый ряд реплик для корректировки общения. Например:

Как Вы меня слышите?

Не могли бы Вы повторить?

Извините, очень плохо слышно.

Простите, я не расслышал, что Вы сказали, и т.п.

Звонок по домашнему телефону деловому партнеру для служебного разговора может быть оправдан лишь серьезной причиной, кому бы вы ни звонили: начальнику или подчинённому. Воспитанный человек не станет звонить после 22 часов, если для этого нет острой необходимости, или не получено предварительного согласия на этот звонок.

Как показывает анализ, в телефонном разговоре 30 - 40% времени занимают повторения фраз, ненужные паузы и лишние слова. Следовательно, к телефонному разговору надо тщательно готовиться: заранее подобрать все материалы, документы, иметь под рукой необходимые номера телефонов, адреса организаций или нужных лиц, календарь, авторучку и бумагу. Прежде чем начинать набирать номер, следует точно определить цель разговора и свою тактику его ведения. Составьте план беседы, запишите вопросы, которые хотите решить или сведения, которые хотите получить, продумайте порядок постановки вопросов. Чётко сформулируйте их, исключив возможность неоднозначного толкования. Постарайтесь спрогнозировать контраргументы собеседника и свои ответы ему. Если вы обговариваете

несколько вопросов, то последовательно заканчивайте обсуждение одного и переходите к следующему.

С помощью стандартных фраз старайтесь отделять один вопрос от другого.

Например

Итак, по этому вопросу мы договорились?

Могу ли я считать, что по этому вопросу мы достигли соглашения?

Как я Вас понял, (в этом вопросе) мы можем рассчитывать на Вашу поддержку?

Разговор по каждой теме должен заканчиваться вопросом, требующим однозначного ответа.

При подготовке к деловой беседе по телефону постарайтесь продумать следующие пункты:

- какую цель вы ставите перед собой в предстоящем телефонном разговоре;
- можете ли вы вообще обойтись без этого разговора;
- готов ли к обсуждению предполагаемой темы собеседник;
- уверены ли вы в благополучном исходе разговора;
- какие вопросы вы должны задать;
- какие вопросы может задать вам собеседник;
- какой исход переговоров устроит (или не устроит) вас;
- какие приемы воздействия на собеседника вы можете использовать во время разговора;
- как вы будете вести себя, если ваш собеседник
- решительно возразит, перейдёт на повышенный тон;
- не отреагирует на ваши доводы;
- проявит недоверие к вашим словам, информации.

По окончании делового телефонного разговора потратьте несколько минут на анализ его содержания и стиля. Проанализируйте свои впечатления. Найдите уязвимые места в разговоре. Постарайтесь понять причину своих ошибок.

Начиная разговор, не следует превращать его в допрос, задавая вопросы типа: "С кем я разговариваю?" или "Что вам нужно?" Следите за своей дикцией. Если вы говорите с акцентом, постарайтесь произносить слова отчётливо. Избегайте привычки зажимать микрофон рукой, чтобы что-то сказать коллегам - собеседник может это услышать.

Существуют выражения, которых следует избегать при телефонных разговорах, чтобы о вашей фирме не сложилось превратного представления. К ним, в частности, относятся:

"Я не знаю". Никакой другой ответ не может подорвать доверие к вашей организации столь быстро и основательно. Прежде всего, ваша работа заключается в том, чтобы знать, - именно поэтому вы занимаете своё место. Если же вы не в состоянии дать ответ вашему собеседнику, лучше сказать:

"Хороший вопрос... Разрешите, я уточню это для вас".

"Мы не сможем этого сделать". Вместо отказа "с порога" предложите, например, подождать, прежде чем вы поймете, чем можете быть полезными, и попытайтесь найти альтернативное решение. Рекомендуются всегда в первую очередь сосредотачиваться на том, что вы можете сделать, а не на обратном.

"Вы должны...". Серьезная ошибка. Ваш клиент ничего вам не должен. Используйте более мягкие формулировки: "Для вас имеет смысл..." или "Лучше всего было бы...".

"Подождите секунду, я скоро вернусь". Задумайтесь, вы хоть раз в жизни успевали управиться со своими делами за "секунду"? Вряд ли. Скажите вашему собеседнику что-то более похожее на правду: "Для того чтобы найти нужную информацию, может потребоваться две - три минуты. Можете подождать?"

"Нет", произнесенное в начале предложения, невольно приводит к тому, что путь к позитивному решению проблемы усложняется. Каждую фразу, содержащую несогласие с собеседником, следует тщательно обдумывать. Часто при общении с собеседником мы отдаём предпочтение разговору по телефону. Это не вполне логично. Почему тот, кто позвонил вам по телефону, вправе перебить ваш разговор? Ведь он обратился к вам позднее, чем тот, кто рядом с вами и с кем вы вели беседу. Пришедший вынужден сидеть и ждать, слушая телефонный диалог, а затем восстанавливать нити прерванного звонком разговора, а иногда повторно напоминать, о чём шла речь. Вот почему, если разговор с сидящим у вас человеком заканчивается, нужно попросить позвонившего подождать, не вешая трубку. Если вы чувствуете, что беседа продлится еще 10 - 15 минут, лучше попросить перезвонить через четверть часа, когда вы освободитесь.

Когда приходит время заканчивать телефонный разговор и прощаться, следуйте правилу: кто первый начал разговор, т. е. кто позвонил, тот и должен его завершить.

Лицу, которому позвонили, не следует проявлять нетерпение и всячески "закруглять" беседу. Это дурной тон. Вы начинаете прощаться, а человек, говорящий с вами, возможно, ещё не всё узнал или не всё уяснил.

Как надо прощаться с собеседником? Дам лишь два совета. Первый - поблагодарите ещё раз собеседника, если он поздравил вас с чем-то или сообщил приятные сведения. Второй совет - если считаете нужным, заверьте собеседника, что вы всегда рады его звонку и личной встрече, или просто попрощайтесь и пожелайте всего хорошего.

11. ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Переговоры - обмен мнениями для достижения какой-либо цели, выработки соглашения сторон.

Последовательность стадий и этапов переговоров и их характеристика приводится в таблице.

Характеристика стадий и этапов деловых переговоров

Стадии переговоров	Этапы переговоров
1. Подготовка переговоров	1.1. Выбор средств ведения переговоров 1.2. Установление контакта между сторонами 1.3. Сбор и анализ необходимой для переговоров информации 1.4. Разработка плана переговоров 1.5. Формирование атмосферы взаимного доверия
2. Процесс переговоров	2.1. Начало переговорного процесса 2.2. Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня 2.3. Раскрытие глубинных интересов сторон 2.4. Разработка вариантов предложений для договоренности
3. Достижение согласия	3.1. Выявление вариантов для соглашения 3.2. Окончательное обсуждение вариантов решений 3.3. Достижение формального согласия

12. РЕЧЕВОЙ ЭТИКЕТ

1. Поведение в общественных местах.

Деловому человеку приходится контактировать с другими людьми в **общественных местах**: на улице, в транспорте, в государственных и

негосударственных административных учреждениях, театре и т. д. Хотя это общение часто кратковременно и обезличено, но также регулируется правилами этикета.

На улице.

На тротуаре необходимо соблюдать правую сторону, не мешать прохожим. Если случится в тесноте или нечаянно толкнуть прохожего, следует извиниться. Вопросы типа «Как пройти ...?» задают вежливо. За ответы благодарят. Если вас спрашивают, то отвечайте четко и ясно. Если сомневаетесь, лучше извинитесь, откажитесь от ответа. На ходу не следует горбиться, размахивать сильно руками или держать их в карманах. Только в очень холодное время их можно засунуть в карманы пальто или куртки. Не следует ходить с сигаретой в зубах, есть на ходу. Если хочется покурить или поесть, для этого нужно отойти в сторону. На прохожую часть нельзя бросать окурки и другой мусор.

Максимальное число идущих в ряд - три человека, на многолюдном тротуаре - два. В паре с мужчиной женщина занимает место с правой стороны. В компании двух мужчин женщина идет посередине. Сумку надо нести так, чтобы не задевать прохожих. Зонт держат в вертикальном положении. При желании поговорить со встретившимся знакомым необходимо отойти в сторону, чтобы не мешать прохожим.

Хорошо воспитанный человек оказывает помощь тем, кто в ней нуждается: помогает перейти улицу, спуститься по крутой или скользкой лестнице пожилому человеку, инвалиду, своей спутнице.

В государственных и негосударственных административных учреждениях.

Входя в учреждение, здороваются с находящимся в вестибюле вахтером, предъявляют необходимые документы.

Перед посещением учреждения четко уясняют цель визита, предмет беседы, готовят нужные документы. При необходимости заранее договариваются о встрече и приходят к назначенному времени.

Мужчины, входя в служебные помещения, снимают головной убор. Если в приемной должностного лица есть секретарь, то сообщают ему о назначенной встрече.

Входя в комнату, где много сотрудников, тихо приветствуют тех, кто обратил внимание, и подходят к нужному лицу. Общение посетителя и должностного лица должно быть корректным и деловым. Даже если вопрос решен не в пользу посетителя, не следует громко хлопнуть дверью.

На лестнице мужчина уступает место женщине у перил, сам же по отношению к ней занимает такую позицию, чтобы помочь, если она вдруг споткнется.

При встрече и беседе с кем-то в коридоре занимают такое место, чтобы не мешать идущим. Разговаривают приглушенным тоном. Уходя, прощаются не только с принимавшим вас деловым человеком, но и с дежурящим у входа.

Поведение в театре, кинотеатре, на концерте.

Как и на деловую встречу, так и на культурно-зрелищное мероприятие нельзя опаздывать. Если же это случится, следует сесть на ближайшее свободное место или обратиться к дежурной. Мужчина, пришедший с женщиной, в гардеробе помогает ей снять верхнюю одежду, сдает ее и берет номерок, по окончании спектакля получает одежду и помогает ей одеться.

В вестибюль мужчина пропускает женщину первой, но в зрительный зал входит первым сам. Он же ищет места соответственно купленным билетам, просит разрешения пройти у сидящих и усаживает спутницу. Проходят между рядами спиной к сцене. В кинотеатре мужчина снимает головной убор, женщина может не снимать берет или шляпку с невысокой тульей и полями. Если в зрительном зале усаживаются две пары, дамы сидят в центре, мужчины - по обеим сторонам. В ложе впереди сидят дамы, за - ними мужчины.

следует пристально рассматривать и прогуливающих в фойе зрителей.

Нельзя без особой необходимости оставлять одну женщину, с которой вы пришли в театр или на концерт.

Если вам не нравится происходящее на сцене, не следует во время действия это обсуждать. Уходить из зала можно после антракта или по окончании зрелища. По окончании спектакля следует дождаться закрытия занавеса и выхода актеров к зрителям и спокойно уйти.

2. Этикет деловых приемов.

Деловое общение включает беседы не только за столом совещаний и переговоров, но и обсуждение вопросов на **деловых приемах** в сочетании с застольем. Общаясь в неформальной обстановке, люди устанавливают контакты, которые могут превратиться в долготетнее деловое сотрудничество.

Для участия в приеме посылается приглашение, не ответить на которое - серьезная ошибка.

Виды приемов:

Завтрак (или *ланч* – 2-й завтрак с рассадкой) устраивается между 12-00 и 15-00. Меню состоит из одного-двух блюд холодной закуски, одного горячего рыбного блюда, одного горячего мясного блюда и десерта. После завтрака предлагается кофе, чай. Продолжительность завтрака - 1,5 часа. Форма одежды - повседневный костюм или платье.

Прием типа **«фуршет»** устраивается в промежуток времени от 17-00 до 20-00 и длится около двух часов. Накрываются столы с угощением - холодные закуски, кондитерские изделия, фрукты, спиртные напитки, соки, минеральные воды. На столах ставят стопкой тарелки и кладут рядом ножи, вилки, салфетки. Иногда подают и горячие закуски. К концу приема обычно подается мороженое, шампанское, кофе.

Прием проходит стоя. Гости подходят к столам, кладут закуски на тарелки,

которые берут из стойки, стоящей в начале стола, и отходят от стола, чтобы дать возможность подойти к ним другим гостям. Форма одежды - повседневный костюм или платье.

Обед (с рассадкой) - наиболее почетный вид приема. Он начинается в промежуток времени от 19-00 до 21-00. Меню обеда: холодные закуски, суп, одно горячее рыбное блюдо, одно горячее мясное блюдо, десерт. После обеда подается кофе или чай. Вина такие же, как и на завтраке.

В период сбора гостей подается аперитив. Обед длится обычно 2-2,5 часа, при этом за столом примерно 50-60 минут, остальное время - в гостиных. Форма одежды - темный костюм, смокинг или фрак в зависимости от указаний в приглашении; для женщин - вечернее платье.

Ужин (с рассадкой) начинается в 21-00 и позднее. Меню ужина и вина - такие же, как и на обеде. Ужин отличается от обеда только временем его проведения. Форма одежды указывается в приглашении - темный костюм, смокинг или фрак; для женщин - вечернее платье.

Любой прием должен быть заранее подготовлен. При приеме с рассадкой необходимо соблюдать старшинство, служебное и общественное положение гостей, т. е. места делятся на более почетные и менее почетные. Первым считается место справа от хозяйки дома, вторым - справа от хозяина. Чем дальше место от хозяев, тем оно менее почетно. На прием с рассадкой следует приходиться точно в указанное время.

Во время произнесения речей или тостов недопустимо разговаривать, наливать вина, есть. Тосты произносятся на завтраках, обедах, ужинах и т. д. после десерта, когда всем гостям налито шампанское. На официальных завтраках, обедах и ужинах не принято чокаяться. Если чокаются - мужчина должен держать свою рюмку ниже рюмки дамы.

Основное правило поведения на приемах – быть как можно приятнее для его участников.

3. Презентации организации, продукции, услуг.

Презентация (от лат.) – общественное представление чего-либо нового, недавно появившегося, созданного, например, книги, ... организации; часто сопровождается угощением, эстрадными выступлениями (*Большой иллюстрированный словарь иностранных слов. – М., 2003. - С. 627*).

Правомерно и иное определение презентации как официального представления вновь созданного предприятия, фирмы, проекта, продукции, товара кругу приглашенных лиц. Обычно презентация проводится с рекламно-коммерческими целями обретения партнеров новой организации, покупателей демонстрируемых товаров. Демонстрация фирмы, товара, услуги является весьма убедительным способом рекламы

Целями **презентации компании** является создание имиджа фирмы среди деловых кругов, создание или воссоздание благоприятного образа (имиджа) фирмы, реклама брэнда. Дает возможность найти новых клиентов.

Презентация товаров и услуг проводится для распространения знаний о новой марке товаров или услуге на рынке, ознакомление потребителей с новыми возможностями товара, достижение предпочтения этой марке и

прочее.

Презентация проекта организуется с целью информирования о каком-либо проекте, определение обратной реакции на проект, поиск заинтересованных в поддержке разработки и реализации проекта.

Технология подготовки презентации включает в себя следующие действия:

- 1) Извещение о презентации (можно поместить в средствах массовой информации, на канале телевидения, в периодической печати, по Интернет).
- 2) Определяются место и сроки проведения презентации. Разрабатывается ее сценарий (программа).
- 3) Время проведения презентации обычно ограничивается 1,5-2 часами.
- 4) Презентации лучше проводить после обеда, примерно с 15 часов, чтобы после нее можно было организовать коктейль или фуршет, кофе-брейк (17-19 часов).
- 5) Обычно открывает и ведет презентации один из руководителей внешней службы предприятия, организующий партнерские связи. Он также представляет руководителей всего предприятия.
- 6) Часто организуют фото- и видеосъемки для создания презентационного ролика, который в дальнейшем может использоваться для широкой рекламы фирмы, товара через СМИ.
- 7) При регистрации присутствующим раздают информационные материалы, адрес организаторов презентации по теме презентации.
- 8) Затем можно продемонстрировать фильм (10-15 минут) и сделать сообщение о деятельности предприятия, его возможностях или о презентуемом товаре, услугах (не более 30 минут).
- 9) Оставшееся время можно посвящают ответам на вопросы.

Помещение проведения презентации оформляется рекламными плакатами, стендами и т.п. Участникам презентации вручаются сувениры (рекламные подарки) с целью напоминая о фирме: записные книжки, блокноты, календари, авторучки, пепельницы, зажигалки, значки. На эти предметы наносится название фирмы, а иногда ее адрес и характер деятельности.

4. Искусство комплимента

Комплимент - слова и выражения, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека.

Существуют особые **требования к комплименту**:

- сосредоточить внимание не на внешних достоинствах собеседника, а на его внутренних, душевных качествах;
- выделить не очевидные, а скрытые достоинства собеседника (чем больше их удастся подчеркнуть в партнере, тем более искренними покажутся они ему);
- быть искренним при высказывании комплимента (или хотя бы убедительно производить впечатление искренности);
- быть кратким при высказывании комплимента;
- не включать в комплимент поучений;
 - в комплименте не должно быть двусмысленных оборотов;

- следует лишь немного преувеличивать отражаемое в комплименте положительное качество;
- не следует делать комплимент относительно тех качеств, от которых человек хотел бы избавиться;

- использовать такой эффективный прием, как комплимент на фоне антикомплимента самому себе

Готовясь к деловому разговору, целесообразно заранее подготовить небольшой набор комплиментов для разных случаев, ситуаций, людей.

5. Правила вручения подарков

Подарки являются средством общения как внутри организации, так и за ее пределами - с отечественными и зарубежными деловыми партнерами.

Возможны подарки по следующим поводам:

- в знак благодарности (за сверхурочную работу; за выполнение срочного задания и совершенно бескорыстную добросовестную помощь);
- в знак извинения за недоразумения или обиду;
- в знак сочувствия или соболезнования;
- частные поводы: при получении награды, нового места работы, ученой степени, ухода на пенсию и др.

Чем ближе вручение подарка к событию, в связи с которым он сделан, тем лучше.

При общении с иностранцами и обмене подарками следует учитывать, что в разных странах по-разному относятся к дарению. В Великобритании выработан определенный круг товаров-подарков: календари, записные книжки, зажигалки, фирменные авторучки. Другие товары рассматриваются не как знаки внимания, а как средство давления на партнера. В Германии подарки в деловом общении не приняты. В Турции любой деловой прием завершается вручением приглашенным небольших сувениров (популярны «плакеты» - упакованные в бархатную коробку-подставку бронзовые или латунные таблицы с эмблемой фирмы и памятной подписью). В ответ также может быть преподнесен памятный знак фирмы.

6. Особенности делового общения с иностранными партнерами

Незнание национальных особенностей делового этикета может произвести на партнеров нежелательное впечатление, затруднить взаимодействие как на стадии переговорного процесса, так и при реализации тех или иных совместных проектов.

Североамериканская деловая культура сравнительно молода, отмечаются такие ее особенности, сходные с чертами национального характера, как ориентация на индивидуализм, на сильную личность, а отсюда стремление к единоличным решениям. Американские бизнесмены отличаются высокой деловой активностью, исключительной уверенностью в себе, выживаемостью, склонностью к риску.

Американский стиль переговоров проявляется в стремлении обсудить не

только общие подходы, но и детали реализаций договоренностей. Они

Речевой этикет приветствий и представлений

1) Приветствия обусловлены «неравенством» в этикете, поэтому следует помнить, что *первыми обязаны приветствовать*: молодые - старших, входящие - присутствующих, запаздывающие - ожидающих и т.д. В гостях в первую очередь приветствуют хозяйку и хозяина, после них - женщин (сначала пожилых, затем молодых), потом - более пожилых и старших, по положению мужчин и остальных гостей.

Формы приветствия могут быть разными: от «Здравствуйтесь» или «Доброе утро» до простого кивка головой. Одной из наиболее распространенных у нас форм приветствий является рукопожатие.

Рукопожатие не должно быть слишком сильным или, наоборот, слишком слабым. Первыми для рукопожатия подают руку женщины, старшие по возрасту или положению. Женщина как бы сама решает, подавать руку или нет. Это ее право. Если приветствие сопровождается рукопожатием, мужчина должен снять перчатку, а женщина может ее не снимать. Однако варежку или теплую перчатку рекомендуется снимать и женщине.

2) Формы обращения к другому человеку в современном русском языке, к сожалению, недостаточно корректны. Советское «товарищ» из обихода ушло, «гражданин» звучит слишком официально, «господин», «госпожа», «сударь», «сударыня» приживаются с большим трудом.

Формы обращения «вы» и «ты». К незнакомому, малознакомому человеку или официальному лицу всегда следует говорить «Вы». Форма обращения «ты» выражает более близкие отношения с человеком. С 14 лет к подросткам рекомендуется обращаться на «Вы».

Правила хорошего тона предусматривают, ***как следует переходить с «Вы» на «ты»***. Переход на «ты» может предложить только старший младшему и начальник подчиненному. Разрешить говорить «ты» - право женщины, мужчина может только попросить о такой форме обращения. Молодой человек может попросить близких старших говорить ему «ты». При этом сам он продолжает говорить им «Вы». Если же старший разрешит обращаться к нему на «ты», то молодой человек должен принять это как знак доверия и соответственно вести себя.

Те же, кто переходит с «Вы» на «ты» в пылу ссоры, стараясь унижить противника, демонстрируют только несдержанность и невоспитанность.

3) Этикетные правила знакомства (представления) являются не менее сложными. Первый шаг к установлению знакомства - *представление*. Представляясь или представляя кого-то, обычно называют фамилию, имя, отчество, иногда - должность или звание.

Правила представления через посредника:

- Для представления лучше прибегать к помощи посредника.

- Если представляющий знакомит людей одного возраста и пола, он должен представить менее знакомого человека более знакомому.
 - Мужчину представляют женщине, называя вначале его имя, затем представляя ему женщину.
 - Младшего первого представляют старшему.
 - Подчиненного первого представляют руководителю.
- Человек, которому представляют нового знакомого, называет свою фамилию и добавляет: «Очень приятно», «Рад с Вами познакомиться» Тот, кого представляют, говорить этого не должен.

Визитная карточка

Визитная карточка - небольшой лист тонкого картона (или плотной бумаги высокого качества), на котором напечатаны основные сведения о ее владельце. Впервые «визитки» появились во Франции в XVII в., хотя нечто похожее существовало в древнем Китае.

Виды визитных карточек:

1. **Карточка для специальных и представительских целей**, на которой указывают фамилию, имя, отчество, полное название фирмы, должность, но не проставляют координаты - адрес и телефон. Такую визитную карточку вручают при знакомстве. Отсутствие адреса и телефона указывает на то, что владелец карточки не намерен продолжать контакт с собеседником.

2. **Стандартная деловая карточка**, на которой указывают фамилию, имя, отчество, место работы, должность, служебный телефон, телефакс (телекс). В России распространены визитные карточки с двусторонним текстом: на русском языке с одной стороны и на иностранном, чаще всего английском, - с другой. Использование визитки на родном языке делового партнера - проявление уважения к нему.

Оформление визитной карточки. Размер и шрифт визитных карточек строго не регламентируется. Однако, чаще всего их размер бывает 5 см X 9 см; 5,5 см X 9 см; 4,4 см X 8,5 см. Солидная визитная карточка оформляется на бумаге белого, кремового или серого цвета, четким шрифтом. Имя, отчество и фамилия печатаются в центре более крупным шрифтом, при необходимости выше, чтобы уместить другие данные (титул, должность, название учреждения). В левом углу помещается адрес и в правом - номер телефона. Номер домашнего телефона на стандартной деловой карточке обычно указывают лишь представители творческих профессий, работающие большую часть времени в домашнем кабинете.

На карточке представителя государственного учреждения может быть изображен герб страны, а на карточке работника фирмы - фирменная эмблема.

Вручение такой карточки свидетельствует о намерении ее владельца установить тесные взаимосвязи с представленным ему лицом. Придя на прием к должностному лицу, необходимо передать секретарю визитную

карточку. Ее можно передать и самому, представляясь. Получивший визитную карточку благодарит кивком головы и протягивает в ответ свою. При изменении адреса новую визитную карточку вместе со старой отправляют по почте своим знакомым. Визитные карточки никогда не подписываются, дата на них не проставляется. Аналогично используются визитные карточки и в неофициальной сфере.

Образец визитной карточки

Международный коммерческий центр «РОССИЯ»
Липатов Игорь Саввович
генеральный директор, доктор технических наук, член-корреспондент МАИ
119003 г. Москва Тел.: (095) 436908
Цветной бульвар, 114 Факс: (095) 436322
E-mail:

3. Карточка организации (фирмы), на которой указывают адрес, телефон, телефакс (телекс). С такой карточкой отправляют поздравления, подарки, цветы, сувениры по случаю знаменательных дат.

При проведении мероприятий типа симпозиумов, конференций и т.п. используют большие визитные карточки – *бейджи* с указанием имени, фамилии, ученого звания, должности, организации. Бейджи прикалывают на левой стороне груди и носят только в здании, где проходит мероприятия

13. ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ

Правила подготовки публичного выступления

Деловому человеку часто приходится сталкиваться с необходимостью публичного выступления. И оно будет тем успешнее, чем более он уделяет внимания **подготовительной стадии**, которая включает три основные группы правил:

1) предварительная отработка навыков риторики предусматривает

несколько искусственных приемов, позволяющих поддерживать оратору повседневную общую готовность к работе с аудиторией:

- Выступление перед воображаемой группой слушателей с предварительно заданными тематикой и составом аудитории.
- Краткое изложение выбранного текста (например, пересказ журнальной статьи).
- Использование аудио- или видеозаписи собственных выступлений.
- Отработка определений каких-либо терминов и понятий.
- Использование опыта ведущих ораторов.

2) Непосредственная подготовка к публичному выступлению включает определение *структуры выступления*, которая может быть такой:

- вступление, стержневая идея доклада;
- краткая история рассматриваемого вопроса;
- тенденции развития проблемы;
- накопленный опыт (положительный и отрицательный) решения рассматриваемых вопросов;
- предложения по решению проблемы;
- заключение.

Увеличивает степень воздействия на аудиторию применение видеосопровождения лекции, электронные презентации, слайд-шоу.

3) Правила изучения навыков поведения во время выступления.

Поведение должно быть естественным, соответствующим проблематике выступления, не отвлекать слушателей от целостного восприятия сообщения. Опытные ораторы заранее на полях тезисов делают пометки, касающиеся отдельных элементов поведения (надпись «Следить за регламентом», афоризмы, примеры из практики данного коллектива, ссылки на свежую публикацию в прессе и др.).

О важности овладеть риторикой свидетельствует то, что зачастую о профессиональных качествах специалиста судят по его выступлению, которое, является средством самореализации.

14. КОНФЛИКТ. ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ. СПОР.

1. Понятие конфликтов, их классификация, причины, структура

Исследования показали, что до 20% своего рабочего времени руководители тратят на разрешение всякого рода инцидентов.

Конфликт (лат. «столкновение») – столкновение противоположных интересов, взглядов; серьезное разногласие, спор (*Большой иллюстрированный словарь иностранных слов. – М., 2003. - С. 394*).

Существует множество **классификаций (типологий) конфликтов**:

1) По количеству участников:

- внутриличностный;
- межличностный;
- личностно-групповой;
- межгрупповой.

2) По субъектам конфликта:

- горизонтальный (между рядовыми или не находящимися в подчинении друг у друга сотрудниками);
- вертикальный (между находящимися в подчинении друг у друга сотрудниками);
- смешанный.

До 70-80% конфликтов являются вертикальными и смешанными.

3) По содержанию:

- истинный конфликт;
- ложный конфликт (заблуждение);
- психологическая несовместимость.

4) По характеру причин:

- трудовой процесс и сложности в его организации;
- психологические особенности человеческих взаимоотношений (симпатии и антипатии; культурные и этнические различия; действия руководителей и др.);
- личностное своеобразие членов коллектива (неумение контролировать эмоциональные состояния; некоммуникабельность; пренебрежение этическими требованиями).

Предпосылками (но не главными причинами!) конфликтов могут быть:

А) несовпадение суждений, точек зрения;

Б) недостаточный уровень профессионализма одной из сторон общения;

В) условия работы (тесное помещение, высокая взаимозависимость сотрудников);

Г) особенности восприятия:

- искаженное восприятие состояние дел, проблемы;
- разные способы и походы в оценке;
- субъективная предрасположенность к конфликтам (особенность психики, характера).

Структура-схема развития конфликта

 **Конфликт** = причины конфликтная ситуация инцидент -

 конфликтоген 1 конфликтоген 2 конфликтоген ... эскалация
Причины - **противоположные цели; противоположные средства; противоположные позиции; - несовпадение интересов, желаний.**

Конфликтная ситуация - наличие S и O конфликта и обострение их взаимоотношений.

Инцидент - столкновение S и O конфликта.

Конфликтоген – слова, поступки, действия или бездействие S и O конфликта, вызывающие столкновение.

Эскалация – развитие, нарастание конфликта.

Психологические исследования свидетельствуют, что основными **причинами конфликтов** в деятельности персонала организации являются:

- различия целей;
- недостаток информации;
- серьезные недостатки в организации управления;
- нечетко обозначенные права и обязанности персонала;
- неритмичность и нестабильность режима труда;
- неудовлетворенность материальным стимулированием;
- неправильная оценка труда персонала;
- психологическая несовместимость в силу личностных, возрастных и других различий;
- нарушение сложившихся норм поведения, этики, возникновение разногласий между разными категориями персонала (из-за некомпетентности, полномочности, амбициозности) и т. д.

Стратегии поведения в конфликтах:

- конкуренция (соперничество);
- сотрудничество;
- компромисс;
- приспособление;
- игнорирование (уклонение).

2. Технология преодоления и прекращения конфликтов в деловом общении

Стратегия преодоления конфликтов включает технологии:

1) Недопущение, избежание возникновения **конфликтов**, что достигается за счет поведения участников общения, в котором преобладают:

- ясность в изложении позиций; четкость в определении предмета

обсуждения; устранение неясностей; хорошая информированность;
- вежливость, доброжелательность, этичность
- соблюдение субординации (соблюдение рангов, строгое подчинение в соответствии с правилами служебной дисциплины.)

2) Прекращение конфликтов:

- прекращение конфликта силами самих участников на основе позитивных приемов (компромисс, сотрудничество);
- вмешательство «3-го лица»;
- разъединение конфликтующих, применение административных санкций.

Факторы, препятствующие возникновению конфликтов:

- правильный подбор и расстановка кадров с учетом не только профессиональных, но и психологических качеств;
- авторитет руководителя, признание его заслуг;
- позитивные традиции в коллективе, носителями которых является большая часть сотрудников.

3. Правила конструктивной критики

Конструктивная критика - высказывания, указывающие на недостатки в действиях кого-либо и основанные на соблюдении этических норм.

В необходимости критического разбора работы сотрудников состоит одна из специфических функций руководителя любого ранга и сотрудников других должностей.

Объективная необходимость критики определяется отклонениями от формальных, организационно регламентированных процессов профессиональной деятельности, несоблюдением со стороны исполнителя каких-либо инструктивных предписаний.

Если подобная взаимосвязь действий и регламентов не просматривается, то в этом случае можно говорить о **субъективной** необходимости критики. Она определяется личностным восприятием руководителя (или другого критикующего лица) производственной ситуации. Субъективная критика может быть вызвана несоблюдением кем-либо этических норм и правил поведения.

Зачастую критика становится **самоцелью**, при этом человек не задумывается над ее результатами и позитивным влиянием на сложившуюся ситуацию.

Схема

Основные правила конструктивной критики

Имеете ли вы право критики?



Да Нет Откажитесь от критики

- ✓ Не начинайте разговор при свидетелях
- ✓ Сохраняйте ровный тон
- ✓ Найдите повод для похвалы
- ✓ Не выносите поспешных обвинений, выслушайте объяснения другой стороны
- ✓ Признайте собственные ошибки в рассматриваемой ситуации, расскажите об опыте собственных неудач
- ✓ Критикуйте поступки, а не способности и свойства другого человека
- ✓ Обратитесь к объективным нормам критической оценки
- ✓ Помогите найти решение по выходу из сложившейся ситуации, поддержите престиж человека, дайте возможность критикуемой стороне реабилитироваться

Если по профессиональным функциям вы не наделены правом критического разбора деятельности других сотрудников, лучше откажитесь от критики. Она вряд ли будет воспринята конструктивно и по-деловому.

Принципы восприятия критики:

- любая критика является формой помощи (специфической);
- воспринимайте любую критику с благодарностью (как бы это ни казалось трудным и неестественным), ведь критикующий человек тратит свое время и усилия на прояснение ситуации и высказывает свое отношение открыто, а не за спиной;
- критика может быть причиной не только обострения отношений, но и средством улучшения отдельных сторон профессиональной деятельности, улучшения дисциплины.

При применении критики необходимы максимальная корректность, соблюдение этических правил, руководства целями разрешения проблемы.

15. ПРАВИЛА ДЕЛОВОЙ ПЕРЕПИСКИ

В условиях современного мира деловой контакт нередко берет свое начало с деловой переписки – письменной формы делового взаимодействия, которая включает любой вид корреспонденции (письмо, сообщение и т. д.), которая направляется любым официальным лицом от его имени и в силу занимаемой им должности.

Важным аспектом является соблюдение определенных норм этикета. В противном случае, установившиеся связи могут оборваться, а клиент или деловой партнер будут потеряны. Грамотно оформленная деловая переписка способствует максимально благоприятному впечатлению о вас или компании.

Владение магией букв актуально для каждого человека. Допустим, при поиске новой работы: составлению и отправлению резюме, тестовых заданий, сопроводительных писем, дополнительных данных о себе, согласования времени встречи.

Интересно, что правила деловой переписки, существующие сегодня, сложились около 150 лет назад в Англии.

Виды деловых писем

Чтобы определиться с тем, как составить письмо, нужно знать различия между его видами. Это поможет определиться с темой послания и правильным его оформлением. Это поможет не выглядеть глупо в глазах важного оппонента.

По структуре оформления различают:

- Письма-коммуникации
Сюда относятся письма-отказы, претензии, оправдания, признания. Все, что сотрудник использует в ходе своей профессиональной деятельности.
- Письма-договоренности
Важная разновидность письма. Благодаря ей подводят итоги встречи, формируют договоренности, обозначают время исполнения задач, убеждаются в правильности понимания договора обеими сторонами.

Правила делового письма

То, каким образом позволяют себе изъясняться блоггеры – не ваш вариант. Нет оправдания ошибкам и опечаткам. Нельзя утешать себя сложностями с изучением языка еще с детских лет. Необходимо быть максимально требовательным к себе. В противном случае, это составляет неблагоприятную картину о вашей личности и образованности.

Особенность деловой переписки состоит в том, что ошибки в написании слов профессиональной сферы считаются показателем некомпетентности человека в выбранной сфере.

Основные правила:

1. Откажитесь от использования слов, точное определение которых вы не знаете. В крайнем случае – проверяйте их значения по словарям.
2. Избегайте использования специфической терминологии. Некоторые слова могут быть незнакомы собеседнику и ошибочно им истолкованы. Этикет

деловой переписки подразумевает в таких случаях давать объяснение терминам и аббревиатурам.

3. Пишите короткими предложениями. Длина и витиеватость конструкций уместна при написании романа, а не при деловых переговорах.
4. Предварительно набирайте сообщение не в теле письма, а в документе на компьютере или интернет-редакторе. Положительным аспектом является автоматическая проверка орфографии и пунктуации текста. Также это исключает случайное преждевременное отправление письма адресату или его потерю из-за закрытия браузера или потери интернета. Работая в Microsoft word, используйте автосохранения материала через определенные промежутки времени.
5. Следует избегать набора сообщения на телефоне или планшете. Существует риск неуместного автоисправления.
6. Проверьте перед отправкой на ошибки и логичность построения текста. Набранный текст рекомендуется вновь перепроверить через час, временно переключившись на другие дела и забыв о его написании. Это поможет взглянуть на текст с другой стороны, видя все неточности.

Оформление делового письма

Необходимо особое внимание к деталям при оформлении и ведении переписки. Также это говорит об уважении к оппоненту, позволяет сэкономить время, которое может быть потрачено на переделывание материала.

Не стоит пренебрегать такими аспектами:

- **Корректное заполнение темы письма**
Если это первое сообщение, заголовок может быть ярким. Однако если общение с оппонентом уже существует, тему письма следует обозначить кратко и лаконично. Это основы общения. Они помогают отыскать сообщение через время, чтобы перечитать, будет легко и отправителю и получателю.
- **Цитирование**
В отправленном сообщении могут содержаться вопросы, на которые вы должны дать ответ. Имеет смысл отвечать на них, цитируя каждый в отдельности. При отправлении письма с несколькими пересылками стоит использовать нумерацию и разбивку текста на абзацы. Так собеседнику будет понятно, на какой вопрос вы даете ответ.
Чрезмерное количество цепочек цитирования создает ощущение хаоса в сообщениях. Однако если есть необходимость вернуться к ранее отправленным сообщениям или напомнить собеседнику о чем-то, это стоит сделать. В частности, если дело касается бюджета, пакета услуг, времени.
- **Учитывать всю полученную информацию**
При составлении письма необходимо кратко комментировать все прикрепленные вами или собеседником документы. Так получателю будет сразу ясно, какое содержимое файлов его ожидает.
- **Собственная подпись – аналогия визитке**

Деловая переписка допускает наличие подписи. Ее можно сделать автоматической, тогда она будет присутствовать в каждом отправленном письме. Как составить информативную подпись? Используйте имя и фамилию, актуальную на данный момент должность, рабочие контакты и логотип компании.

Например: «С уважением, Иван Иванов, менеджер ваших проектов, номер телефона или любые другие мессенджеры».

Также подпись может быть броской и креативной, свидетельствуя об особой связи с компанией или делом. Например, сотрудники сети книжной индустрии могут использовать фразу «Сейчас я читаю...», вставляя название актуальных новинок. Но такие вещи лучше согласовать с начальством.

- **Почтовый адрес**

Правила деловой переписки подразумевают отображение почтового адреса. Лучше если он будет сугубо рабочим. Там может отображаться название компании, должность, имя или фамилия, но никак не год рождения или игривые прозвища/слова. Лучше продумать правильное название адреса на много лет, если планируете оставить его даже при смене деятельности или должности.

- **Шрифт и интервалы**

В ведении документации чаще всего используют шрифт Times New Roman размера 12 для таблиц или 14 для текста. 1,5-2 интервала. Это негласные основы.

Стиль делового общения

Деловая переписка подразумевает тонкое балансирование на грани. Приятельское общение тут неуместно, но и подчеркнута суровое не подходит.

Особенности общения:

- **Строгость конструкций**

Уменьшительно-ласкательные слова, сленговые выражения будут неуместны.

- **Использование смайликов**

Осторожное использование смайликов или отказ от них. Первый контакт не допускает их наличие в принципе. В дальнейшем скобочки могут присутствовать, но исключительно положительные, в умеренном количестве. Милости и юмор недопустимы в данном стиле общения. Недопустима такая форма, если вы находитесь в подчинении у собеседника.

- **Приветствие по имени и отчеству**

Правила ведения деловой переписки подразумевают уважительное отношение к собеседнику, внимание и интерес к его персоне. Это повышает интерес оппонента к вам, увеличивает шанс на его снисходительность. Желательно знать заранее, как зовут человека, к которому вы обращаетесь, а также его предпочтения по обращению.

- **Ответ в течение двух суток**

Корректным является отправление ответа на сообщение в течение нескольких рабочих дней. Иначе это считается неуважением. Если письмо было отправлено перед выходными или отпуском, на него можно не отвечать, если оно несрочное. В ином случае необходимо предупредить собеседника о временном отсутствии вашего ответа или кратко отписаться по поводу содержимого письма.

- **Отсутствие назойливости**
Постоянно спрашивать о чем-то, просить подтверждения покажет вас в не лучшем свете. Если требуется подтверждение от собеседника, можно ему напомнить о необходимости ответа через трое суток. Если дело срочное, лучше это упомянуть изначально в вашем первом сообщении.
- **Правило зеркала**
Этикет деловой переписки часто допускает обращение к оппоненту так, как делает это он. Это повышает возможность взаимопонимания, общения на одном уровне. Следите за тем, какие термины, стиль общения, обращения использует ваш собеседник.
- **Поздравление с праздниками**
Если общение происходит около или во время официальных праздников, стоит поздравить собеседника. Таковы правила деловой переписки. Также полезно знать, когда у оппонента день рождения.
- **Благодарность**
Элементарной вежливостью будут слова благодарности в ответ на поздравление, приглашение, объяснение.
Учитывая все вышеперечисленные особенности, наладить контакт с собеседником и составить благоприятное мнение о себе не составит труда.

Важность правил делового письма

По сути, любое отправленное письмо – визитная карточка, отображение выбранной нами деловой позиции. Чтобы она выглядела достойно, вселяла уважение и доверие, а переговорам сопутствовал комфорт и эффективность решения задач, знание правил хорошего тона и их постоянное соблюдение – непоколебимый залог успеха.

Касательно любой переписки, в интернете или в письмах, действуют такие же строгие нормы, как и при общении по телефону, личных переговорах.

Принципы, на которых построено взаимодействие:

- взаимовы уважение оппонентов к личности и деловой позиции другого человека;
 - внимание к деловым интересам оппонента;
 - соблюдение конфиденциальности;
 - пунктуальность в решении важных задач.
- Деловая переписка необходима, так как:
- при отправлении письма нет ответа, даже если он подразумевался;
 - письма теряются в потоке ненужной информации, и сотрудники постоянно созваниваются, прося проверить почту;

- после прочтения электронного сообщения совершенно непонятно, что нужно от вас;
- из-за избытка подробностей и хаоса информации в сообщениях мысли путаются, а сложный вопрос так и не решается.

Можно сэкономить множество свободного времени, если внедрить общие правила ведения деловой переписки. Это поможет избежать вышеизложенных проблем.

16. ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

1. Документирование управленческой деятельности

В настоящее время регламентация вопросов ДОО на государственном уровне ведется в нескольких направлениях: законодательное регулирование; стандартизация; разработка нормативно-правовых и нормативно-методических документов. Высшей юридической силой обладают законы Российской Федерации. Отдельные направления деятельности организаций регламентируются соответствующими законами, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ, приказами и распоряжениями органов государственной власти и управления. Деятельность каждого ДОО определяется положением (Уставом). Сегодня сложилась государственная система законодательных и нормативных актов, регулирующих сферу документации.

Документирование управленческой деятельности – это фиксация на бумаге или других носителях информации управленческих действий.

Включает все операции по подготовке, составлению, оформлению и изготовлению документа.

При подготовке и оформлении документов необходимо соблюдать:

1. правила, обеспечивающие их юридическую силу
2. соответствие действующему законодательству
3. правильность оформления
4. качество содержания
5. возможность оперативного поиска.

Нормативную базу делопроизводства составляют:

- законодательные акты Российской Федерации в сфере документации и информации;
- указы и распоряжения Президента Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации в сфере делопроизводства;
- нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти (министерств, комитетов, служб, агентств и др.), регламентирующие вопросы документационного обеспечения;
- технические регламенты и национальные стандарты в области документационного обеспечения управления;

- общероссийские классификаторы технико-экономической и социальной информации;
- унифицированные системы документации;
- нормативные правовые акты, издаваемые руководством учреждений, организаций и предприятий.

На основе законодательной базы, затрагивающей различные аспекты ДОУ, разрабатываются локальные нормативно-методические документы по документационному обеспечению управления и архивному делу, которые составляют область корпоративного регулирования ДОУ.

Процесс документирования управленческой деятельности включает следующие основные типовые документируемые операции: сбор и обработку документной информации; подготовку решения; принятие и документирование решения; доведение решений до исполнителей; исполнение решения; контроль исполнения; сбор информации об исполнении; передачу информации по вертикальным и горизонтальным связям; хранение и поиск информации.

В качестве одного из средств регулирования документопотоков выступают документные государственные стандарты, классификаторы и унифицированные системы документации.

Документирование процессов, событий, действий и фактов отражает их взаимосвязь, обеспечивает их сравнимость, преемственность и возможность оперативного корректирования положения дел. Документирование различных состояний дела создает основу для управления процессами административно-хозяйственной деятельности организации в целях обеспечения динамики развития.

Дело – это папка с документами, имеющая номер, название, указание на принадлежность, год начала ведения и срок хранения. Для учета дел составляется их перечень, называемый номенклатурой.

Номенклатура дел ДОУ – это систематизированный перечень номеров и названий дел с указанием количества их томов, сроков хранения.

Большое количество документов в качестве корреспонденции находится в движении, образуя документооборот.

Документооборот – это движение документов внутри ДОУ и между организаций с момента их создания до отправки на хранение или на уничтожение.

Архивное дело – это составная часть делопроизводства, обеспечивающая организацию систематизированного долговременного хранения документов.

Принцип классификации	Подклассы
По происхождению	Служебные, личные
По срочности	Срочные, не срочные
По гласности	Секретные, для служебного пользования, не секретные
По форме	Типовые, трафаретные, индивидуальные

По срокам хранения	Временного хранения, долговременного, постоянного
По характеру информационных связей	Входящие, исходящие, внутренние
По типу носителей	Бумажные, электронные
По стадии создания	Оригиналы, копии

СОСТАВЛЕНИЕ И ОФОРМЛЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ ЛИЧНОГО ХАРАКТЕРА.

Автобиография – документ личного характера, в котором автором излагается в хронологическом порядке события жизни.

Резюме – детально освещает этапы профессионального становления личности и может быть использовано во время проведения интервью.

Доверенность – документ, свидетельствующий о том, что одно лицо (доверитель) предоставляет право кому-либо (доверенному лицу) на совершение определенных действий или получение товарно-материальных ценностей. Выдаются официальными лицами (на бланках) и отдельными гражданами (в произвольной форме).

Расписка – документ, удостоверяющий получение каких-либо материальных ценностей (денег, вещей, документов).

Характеристика – официальный документ, который выдает администрация учреждения, предприятия или организации и содержит отзыв о служебной, общественной деятельности сотрудника, воспитанника.

Заявление: о приеме на работу, переводе на другую работу (важна дата), о предоставлении отпуска (важно указать вид отпуска, его продолжительность, основание для получения отпуска (справка-вызов, медицинская справка т.п.), об увольнении (причина, дата увольнения).

Локальные нормативные акты, содержащие нормы, регулирующие образовательные отношения: Образовательная организация принимает локальные нормативные акты, содержащие нормы, регулирующие образовательные отношения (далее - локальные нормативные акты), в пределах своей компетенции в соответствии с законодательством Российской Федерации в порядке, установленном ее уставом.

1. Организационно-распорядительная документация.

К распорядительным документам, отражающим административно-управленческую деятельность учреждения, относятся: постановления, решения, распоряжения, уставы, положения, приказы, инструкции, протоколы, докладные и объяснительные записки, акты, отчёты и др.

1.1 Распорядительная документация.

1.1.1. Постановления по организационным и другим вопросам, как нормативные акты или акты, имеющие важное значение. По наиболее важным вопросам государственного управления издаются совместные постановления, являющиеся правовыми актами.

1.1.2. Решение как распорядительный документ является правовым актом.

1.1.3. Распоряжение – акт управления государственного органа, имеющий властный характер, изданный в рамках организации, имеющий обязательную силу для тех, кому распоряжение адресовано. Распоряжения являются подзаконными актами и делятся на две группы: распоряжение общего, длительного действия и распоряжения, касающиеся конкретного узкого вопроса, разового случая.

1.1.4. Приказ – акт издаваемый руководителями учреждений. Приказ издается для решения основных оперативных задач, стоящих перед данным ДОУ.

Приказ является самым распространенным видом распорядительного документа, применяемого в практике управления. Он издается по вопросам создания, ликвидации, реорганизации учреждений или их структурных частей; утверждения положения, инструкций, правил и т. п. документов, требующих утверждения; по всем вопросам внутренней жизни учреждения, а также по кадровым вопросам приема, перемещения, увольнения работников и т.д. Посредством приказа руководитель ставит основные задачи перед работниками, указывает пути решения принципиальных вопросов. Приказ обязателен для всех работников данной организации. Все распорядительные документы должны строго соответствовать закону, ни один из них не может содержать положений, противоречащих закону.

Можно выделить следующие стадии подготовки распорядительных документов: изучение существа вопроса, подготовка проекта документа, согласование документа, подписание. Для постановления и решения добавляются стадии обсуждения и принятия этих документов на заседании коллегиального органа. Обработка документа (электронного или бумажного) требует серьезных материальных и трудовых затрат.

Подготовка проекта распорядительного документа может быть поручена одному или нескольким структурным подразделениям или отдельным должностным лицам. При разработке проектов сложных и больших распорядительных документов могут создаваться рабочие группы (комиссии) привлекаться квалифицированные специалисты из числа работников. Главное условие, обеспечивающее качество документа, - достаточная компетентность лиц, его готовящих.

Юридическим основанием разработки распорядительного документа может быть издание документа органами власти и управления, конкретное поручение вышестоящего органа, необходимость осуществления исполнительной и распорядительной деятельности для осуществления задач, возложенных на учреждение. Учреждение или структурное подразделение может выступать с инициативой разработки распорядительного документа по какому-либо вопросу.

Первая стадия разработки проекта любого распорядительного документа – определение круга вопросов, которые предстоит в нем отразить. В зависимости от важности управленческого действия приступают к изучению материалов по существу, и прежде всего законодательных актов и решений правительства, затем ведомственных нормативных документов,

предшествующих распорядительных документов по данному и аналогичным вопросам.

Изучение законодательных актов и правительственных документов обеспечивает правовую основу документа, его направленность государственную постановку проблемы. Пересмотр ранее издававшихся по данному вопросу распорядительных документов позволит избежать дублирования и противоречий, заострить внимание на нерешенных сторонах проблемы. Подготовка проекта распорядительного документа требует сбора необходимой информации по существу поставленного вопроса. Для этого используются различные информационно-справочные документы: отчеты, справки, докладные и объяснительные записки, акты, служебные переписка. Собрав и изучив необходимые материалы, получив полную ясность по существу вопроса, четко определив цель издания распорядительного документа, приступают к составлению его проекта.

Текст распорядительного документа чаще всего состоит из взаимозависимых двух частей – констатирующей и распорядительной. Констатирующая часть является введением в существо рассматриваемого вопроса, призвана объяснить, чем вызваны распоряжения. В ней могут быть перечислены факты, события, дана оценка. Нередко в констатирующей части дается пересказ акта вышестоящего органа, во исполнение которого издается данный распорядительный документ (чаще всего пересказ), В этом случае вид акта, его автор, полное название (заголовок), номер и дата, т. е. приводятся все поисковые (ссылочные) данные.

Основную нагрузку в распорядительных документах несет распорядительная часть, которая излагается в повелительной форме. В зависимости от вида документа она начинается словами: «постановляет» - в постановлении; «решает» («решил») – в решении; «предлагаю» - в распоряжении «приказываю» - в приказе. Вид распорядительного документа предопределяет и характер изложения его текста. Слова «постановляет», «решает» («решил»), «предлагаю», «приказываю» печатаются прописными буквами или строчными в разрядку т.е. они зрительно выделяются и таким образом отделяют констатирующую часть документа от распорядительной.

Текст постановляющей части должен быть конкретным, не противоречить по смыслу изданным ранее документам, четким, понятным, не допускающим различных толкований. Следует избегать неконкретных выражений типа: «поднять», «повысить», «усилить», «улучшить», «принять меры», «активизировать» и т.д.

Если распорядительная часть предполагает различные по характеру действия и нескольких исполнителей, она делится на пункты, которые нумеруются арабскими цифрами. В каждом пункте указываются исполнитель (структурное подразделение, конкретное должностное лицо), предписываемое действие и срок исполнения. Срок исполнения должен быть реальным, соответствовать объему предполагаемых работ.

В конце текста распорядительного документа помещается перечень документов, утративших силу или подлежащих изменению с изданием

данного акта. Последним пунктом в приказах, решениях, распоряжениях указывается лицо, на которое возлагается контроль за исполнением документа. Распорядительные документы могут иметь приложения, указания на которые даются в соответствующих пунктах текста.

Для ряда типовых управленческих ситуаций разработаны унифицированные формы документов, в которых определен не только состав, но и порядок расположения информации. Унифицированную форму имеют также кадровые приказы по приему на работу, перемещению, переводу на другую работу, освобождению от должности, вынесению поощрений, наложению дисциплинарных взысканий, изменению фамилий.

Завершающим этапом работы с распорядительными документами является их согласование и подписание. Распорядительные документы вступают в силу с момента подписания или доведения до сведения исполнителя.

1.1.5. Протокол – организационно-распорядительный «документ», фиксирующий ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях, конференциях и заседаниях коллегиальных органов. Протокол оформляется по форме общего бланка. В его формуляр входят: наименование учреждения (может быть наименование структурного подразделения), дата заседания, номер, место заседания, гриф утверждения, заголовок, текст, подписи.

На протоколе проставляется дата заседания, а не окончательного оформления или подписания протокола.

1.2 Организационные документы.

1.2.1. Уставы. Под уставом понимается свод правил, регулирующих деятельность организации, взаимоотношения с другими организациями, права и обязанности в сфере государственного управления и хозяйственной деятельности.

1.2.2. Положения – нормативные акты, имеющие сводный кодификационный характер и определяющие порядок образования, структуру, функции, компетенцию, обязанности и организацию работы ДОО, структурного подразделения (комиссии, группы). Положения могут регламентировать деятельность должностных лиц. Наиболее многочисленны разновидности положений о проведении различных конкурсов, смотров и других мероприятий. Положения утверждаются в установленном порядке.

Индивидуальные положения разрабатываются на основе типовых. Типовые положения, как правило, утверждаются вышестоящими органами управления, а индивидуальные – руководителями организации.

Договор – документ, фиксирующий соглашение двух сторон об установлении каких-либо отношений и регулирующий эти отношения. Может быть заключен:

- между гражданами и организациями (относятся к документам по личному составу), например, трудовые договоры;

- между организациями (относятся к организационным документам), например, Договор об отношениях между учредителем и образовательным учреждением и между отдельными гражданами.

1.2.3. Инструкции – «правовой акт, издаваемый органом государственного управления (или утверждаемый руководителем ДОУ) в целях установления правил, регулирующих организационные вопросы, финансовые и иные стороны деятельности учреждения, (подразделений и служб), должностных лиц. Инструкции издаются также в целях разъяснения и определения порядка применения законодательных актов и распорядительных документов (например, приказов).

Инструкция оформляется на общем бланке, утверждается руководителем, устанавливается срок введения инструкции, перечисляются необходимые организационные мероприятия, указываются ответственные исполнители.

2. Работа с документацией.

2.1. Автоматизация. Процесс документообразования в управлении традиционно состоит из операции сбора исходной информации, изготовления документа (подготовки текстовых и (или) цифровых данных и печатания их на бланке), придания документу юридической силы.

2.2. Унификация документов направлена на их сокращение и приведение к единообразию во взаимосвязанных документах. Унификация форм документов осуществляется на основе единой графической модели их построения: формуляра-образца.

Таким образом, любому органу управления для исполнения своих функций необходимы эффективная система документационного обеспечения управления (ДОУ) и профессионально подготовленные специалисты в этой области. Неправильно составленный или не вовремя полученный и обработанный документ часто приводит к негативным последствиям. Чрезвычайно актуальной является и проблема обеспечения сохранности документов. Обязательное сохранение определенных видов документов предписывается законодательными актами.

Проблема документационного обеспечения управления в настоящее время не утрачивает своей актуальности. Объясняется это следующими причинами: существует явное отставание темпов научно-технического прогресса от темпов нарастания потоков информации вообще и информации управленческой в частности.

Организация работы с документами влияет на качество работы управления, от того, насколько профессионально ведется документация, зависит успех управленческой деятельности в целом. Информация является основанием для принятия управленческих решений, служит доказательством их исполнения и источником для обобщений, а также материалом для справочно-поисковой работы.

Кроме того, документирование во многих случаях является обязательным, предписывается законом и актами государственного

управления, поэтому оно является одним из средств укрепления законности и контроля.

От четкости и оперативности обработки и движения документов в конечном итоге зависит быстрота принятия решений. Поэтому в рациональной организации документообороту всегда уделяется большое внимание.

2. Документирование договорно-правовых отношений экономической деятельности

В число основных контрактных документов входят: *запрос, ответ на запрос, предложение (оферта), ответ на предложение, договор (контракт), рекламация (претензия), ответ на рекламацию*. Если рассматривать организационную сторону, например, производственного процесса любого предприятия (и государственного, и частного), то эти документы отражают наиболее важные этапы этого процесса. Чтобы успешно функционировать, производственное предприятие должно прежде всего приобретать оборудование, сырье для изготовления своей продукции, а затем реализовывать ее. Но если это не приносит выгоды, то значит, что предприятие функционирует вхолостую, следовательно, движется к банкротству. Для того чтобы избежать краха, необходимо так вести дело, т.е. так купить и так продать, чтобы можно было не только выплатить заработную плату рабочим, но и выделить средства на развитие производства. Но для этого надо знать, как лучше приобрести оборудование и сырье, как выгоднее продать свою продукцию. Все эти операции неизбежно сопровождаются оформлением тех или иных контрактных документов. Следовательно, любому предпринимателю и просто управленцу надо иметь представления о типовых образцах таких документов, разбираться в их реквизитах, уметь их составить или заполнить с учетом всех обстоятельств, сопровождающих коммерческие операции. Кроме того, для осуществления внешней деятельности контрактные документы должны содержать дополнительные сведения, связанные с валютным контролем со стороны государства.

Запрос – это коммерческий документ, который представляет собой обращение импортера (покупателя) к экспортеру (продавцу) с просьбой представить необходимую информацию об имеющихся у последнего товарах (услугах) и/или направить предложение на поставку (продажу) этих товаров или предоставление услуг.

В запросе обычно указывается, какой товар хотел бы приобрести импортер и на каких условиях. Таковыми являются, прежде всего: количество и качество товара, его марка или модель, цена, сроки поставки и средства транспортировки, условия платежа.

Если предприятие совершает частые закупки со стороны, то для ускорения подготовки запроса и ходе коммерческой переписки используется унифицированная (стандартизованная) форма бланка этого документа.

Предложение (оферта) – коммерческий документ, который представляет собой заявление экспортера (продавца) о желании заключить сделку с указанием ее конкретных условий. Предложение может быть направлено импортеру в ответ на его запрос либо по инициативе самого экспортера.

В предложении обычно указываются наименование предлагаемого товара, его количество и качество, цена, срок доставки, условия платежа, род упаковки и другие условия в зависимости от характера товара.

Различают твердые и свободные предложения.

Если предложение на конкретный товар делается только одному покупателю и указывается срок, в течение которого продавец считает себя связанным с условиями предложения, оно называется твердым. Неполучение от покупателя ответа в установленный срок признается отказом и освобождает продавца от сделанного предложения.

Если предложение делается без всяких обязательств со стороны продавца и направлено не одному покупателю, например реклама, оно называется свободным.

В целях ускорения подготовки предложения в деловой переписке используется унифицированная форма бланка. Характеристика реквизитов бланка предложения обычно идентична форме бланка запроса за исключением трех пунктов, а именно: вместо Запрос №, Текст запроса и Подпись импортера ставится Предложение №, Текст предложения и Подпись экспортера.

Ответ на предложение. Могут быть два варианта:

- 1) покупатель согласен со всеми условиями предложения. Он подтверждает (акцептует) его принятие продавцу, и сделка считается заключенной. После этого выдается заказ или заключается контракт;
- 2) покупатель не согласен с какими-либо условиями предложения (количеством, качеством, ценой, сроками), о чем и сообщает продавцу. Следствием является длительная переписка или переговоры.

Контракт – коммерческий документ, который представляет собой договор на поставку товара (предоставление услуг и т. п.), подписанный продавцом и покупателем (экспортером и импортером).

В контракте должны быть указаны прежде всего: номер контракта; место и дата его заключения; наименования заключающих контракт сторон; предмет контракта (наименование и количество товара); качество товара: цена (за единицу товара и общая сумма сделки); место и сроки поставки; требования к упаковке и маркировке; условия и порядок платежа; условия сдачи и приемки товара; транспортные условия; гарантии поставки и санкции в случае нарушения сторонами условий контракта; арбитраж; представление в случае необходимости технической документации; юридические адреса сторон: подписи импортера и экспортера.

Контракт часто имеет те или иные приложения, которые являются его неотъемлемой частью. Такой же характер носят:

- 1) дополнение к контракту – документ, в котором содержатся изменения и дополнения к ранее согласованным условиям контракта (подписывается обеими сторонами);
- 2) заказ – документ, содержащий предложение продавца заключить сделку с указанием ее конкретных условий;
- 3) подтверждение заказа – документ, который представляет собой сообщение покупателя о принятии условий заказа без оговорок.

Для ускорения подготовки контракта, носящего типовой характер, используются специальные бланки вариантов А и Б: в варианте А указывается товар, который исчисляется в единицах (реквизиты – количество, цена за единицу, сумма), а в варианте Б – в массе (брутто – масса товара с упаковкой; нетто – масса товара без тары и упаковки) и объеме.

Но чаще используются контракты нестандартного типа.

Но бывает так, что полученная по контракту продукция не соответствует каким-либо указанным в нем параметрам. В случае серьезных нарушений в этом отношении договора предприятие-покупатель отправляет предприятию-продавцу рекламацию.

Рекламация (претензия) – документ, в котором содержится претензия к стороне, нарушившей принятые на себя по контракту обязательства, и требование возмещения убытков. Нарушения контракта могут относиться к разным пунктам договора, т.е. рекламации могут быть предъявлены к количеству товара, его качеству, срокам поставки, упаковке и маркировке, платежам и другим условиям контракта.

Рекламация обычно включает в себя три части:

- 1) основание для предъявления претензии;
- 2) доказательства (акт экспертизы, акт приемки или акт испытаний и другие документы);
- 3) конкретные требования пострадавшей стороны, в частности, в случае недостачи товара допоставка его или выплата определенной суммы за недостающее количество; в случае некачественности товара замена его качественным или уценка уже полученного товара; в случае других грубых нарушений (сроков поставки, упаковки и т.д.) расторжение контракта и возмещения прямых убытков и упущенной выгоды.

Рекламация предъявляется обязательно в письменном виде с приложением необходимых документов, которые в подтверждение требований пострадавшей стороны должны иметь полную доказательную силу для той и другой стороны. Сроки предъявления претензий определяются законом и зависят от их характера: по отношению к количеству товара, его качеству, по отношению к товару, имеющему и не имеющему гарантийный срок, и т.д.

Если рекламация обоснована, то результатом может быть: допоставка недостающего товара или снижение общей суммы его стоимости; замена некачественного товара качественным или его уценка; уплата денежного штрафа, пени или неустойки, если они предусмотрены контрактом; предупреждение и т.п.

В случае, если стороны не в состоянии договориться о возмещении ущерба, дело передается в предусмотренные контрактом судебные инстанции, чаще всего в арбитражный суд.

3. Общие правила оформления документов

Оформление официальных документов – важная составляющая процесса делопроизводства. Специфические правила записи информации определены для большинства типов документов: от писем до локальных нормативных актов. Официальная документация обладает свойством юридической силы, которое обеспечивается в первую очередь наличием обязательных элементов – реквизитов. Правила оформления документов регламентируются государственными стандартами и унифицированными системами. Несмотря на то что документационное обеспечение управления является прикладной сферой, делопроизводственные процессы, связанные с созданием и хранением документов, играют важную роль в деятельности любой организации.

К основным правилам оформления документов можно отнести в первую очередь схемы расположения реквизитов и их перечни. Основным нормативным актом в данной сфере является ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов». Он распространяется на организационно-распорядительные документы, относящиеся к Унифицированной системе организационно-распорядительной документации: постановления, распоряжения, приказы, решения, протоколы, акты, письма и др.

Правила оформления документов, регламентированные Госстандартом, требуют от официального документа наличия постоянных и переменных реквизитов. Все обязательные элементы можно отнести к нескольким основным видам:

- формуляр документа (обязательные реквизиты);
- бланк документа (реквизиты, содержащие информацию об авторе);
- заголовочная часть (сведения об организации);
- содержательная часть (основная часть, назначение и смысл);
- оформляющая часть (реквизиты, подтверждающие подлинность и достоверность информации).

Изменились правила оформления документов в делопроизводстве ГОСТ 2019 в отношении следующих реквизитов:

1) Дата документа. Если дату указываете в словесно-цифровом формате, дни месяца с первого по девятый пишете без нуля, например: 7 марта 2019 г. В случае, когда для обозначения даты используются только цифры, ноль нужно проставлять, например: 07.03.2019.

2) Адресат. По старым правилам оформления инициалы адресата – физического лица проставляли перед фамилией. Если адресатом было юридическое лицо – индивидуальный предприниматель, инициалы

указывались после фамилии. Теперь во всех случаях инициалы указывайте после фамилии, независимо от того, физическим или юридическим лицом является адресат. Например: Иванову А.Н., ИП Петрову Е.Г.

3) Гриф утверждения документа. Согласно требованиям к оформлению документов 2019, в случае, когда документ утвержден протоколом заседания коллегиального органа, сначала укажите наименование этого органа, а после него, в скобках, укажите реквизиты документа, который подтверждает утверждение: наименование, дату и номер протокола или письма.

4) Заголовок к тексту. На документах, разработанных органами власти, заголовок к тексту проставляется центру рабочего поля. Для организаций и учреждений, не относящихся к органам власти, правила оформления заголовков к тексту остались прежними: для заголовка выделено место над текстом, сразу от границы левого поля.

5) Отметка о приложении. В случае, когда приложение к документу размещено на электронном носителе (компакт-диске, usb-флеш-накопителе и пр.), под текстом документа укажите: «Приложение: CD в 1 экз.». Носитель поместите в конверт или специальный вкладыш, на котором укажите имена файлов и наименования документов, которые содержат эти файлы.

В тексте, когда приложение упоминается впервые, укажите в скобках: (приложение) или (приложение 1). Допускается ставить знак номера перед указанием номера приложения (приложение № 2). В прикладываемом документе, на первой странице в правом верхнем углу укажите: Приложение 1 или Приложение № 1.

В случае, когда к распорядительному документу в качестве приложения оформляют нормативный или другой документ, утверждаемый распорядительным документом, отметку о приложении проставьте на первом листе. Ссылку на распорядительный документ давать не нужно. В грифе утверждения укажите реквизиты распорядительного документа.

6) Гриф согласования документа. Корректировки, внесенные в правила оформления этого реквизита, аналогичны тем, которые касаются реквизита «Гриф утверждения документа». В случае. Когда документ согласовывается решением коллегиального органа, в грифе сначала укажите наименование этого органа, а затем реквизиты документа, которым фиксируется факт согласования.

7) Подпись. Новый ГОСТ по делопроизводству и документообороту 2019 устанавливает правила подписания документа лицом, назначенным исполнять обязанности руководителя. При заполнении этого реквизита указывайте должность, замещаемую должностным лицом согласно приказу о замещении. Если подпись ставит замещающее лицо, не допускается проставлять косую черту или предлог «за» перед наименованием должности и фамилии руководителя.

8) Печать. Правилами оформления, устанавливаемыми старым ГОСТом, не предусматривалось конкретное место, где проставлять отпечаток печати. Теперь для отпечатка в документах должно быть предусмотрено специальное поле,

обозначаемое буквами «М.п» (место печати). Оттиск ставится в это поле, а если его нет – рядом с подписью так, чтобы не перекрывать саму подпись.

9) Отметка об исполнителе. При заполнении этого реквизита, указывайте полные фамилию, имя и отчество лица, исполнившего документ. К обязательным сведениям относится номер его контактного телефона. К необязательным – наименование должности и структурного подразделения, адрес электронной почты.

10) Отметка о заверении копии. В том случае, когда копия документа будет направлена в другую организацию, заполните реквизит, указав место нахождения подлинника: наименование организации, индекс дела в соответствии с утвержденной номенклатурой, год. Копия должна быть заверена печатью организации или специальной печатью, изготовленной для этих целей.

11) Отметка о направлении документа в дело. Заполните реквизит, сделав отметку «В дело». После этих слов, укажите индекс дела в соответствии с номенклатурой дел, проставьте год. Отметку заверьте подписью с расшифровкой и указанием даты подписания.

4. Практическое задание: напишите автобиографию

АВТОБИОГРАФИЯ (образец)

Я, Иванов Иван Иванович, родился 26 сентября 1978 г. в городе Москва.

В сентябре 1985 г. поступил в 1-й класс школы № 4 г. В июне 1995 г. окончил муниципальную гимназию г. Москвы. В августе 1995 г. поступил на дневное отделение Гуманитарного техникума экономики и права, который окончил в июне 1999 г. по специальности "экономист".

С января 2000 г. по настоящее время работаю инженером-экономистом ФГУП "Механика" (г. Москва).

Не женат. Не служил по состоянию здоровья.

Паспортные данные: номер и серия 1111 123456, выдан ТП №1 отдела УФМС России гор. Москвы. Дата выдачи: 13.07.2010г.

Адрес проживания: г. Москва, Тихий пер., д. 25, кв. 121.

01.03.2019 г.

Подпись

/И.И. Иванов/

Список использованных источников

1. Лисс, Э.М. Деловые коммуникации [Электронный ресурс] : учебник / Э.М. Лисс, А.С. Ковальчук. – М. : Дашков и К, 2018. – 343 с. // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/103741>.
2. Измайлова, М. А. Деловое общение [Текст] : учеб. пособие для вузов / М. А. Измайлова. - 2-е изд. - М. : Дашков и К°, 2009. - 250 с.

3. Чернышова, Л. И. Деловое общение [Электронный ресурс] : учеб. для вузов / Л. И. Чернышова. – Электрон. текстовые дан. и прогр. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 1 эл. опт. диск. – (Учебная литература для высшего и среднего профессионального образования).
4. Шеламова Г.М. Деловая культура и психология общения: учебник для нач. проф. Образовани / Г. М. Шеламова. – 13-е изд., стер. – М.: Академия, 2014. – 190 с. (10 экз. осн.)
5. Кузнецов И.Н. Деловое общение [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И.Н. Кузнецов. – М.: Дашков и К, 2017. – 524 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/93544>.
6. Логутова Е. В. Психология делового общения [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е. В. Логутова, И. С. Якиманская, Н. Н. Биктина. - Электрон. текстовые дан. - Оренбург : ОГУ, 2013. - 196 с. – Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/216152>.
7. Измайлова Е.Н. Психология делового общения [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. Н. Измайлова, Э. Г. Касимова . – Уфа : УГУЭС, 2014. – 272 с. – Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/314968>.
8. Прохорова И.Ф. Психология делового общения: учебное пособие [Электронный ресурс] / И.Ф. Прохорова. – Архангельск : Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова, 2013. – 104 с. – Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/374298>.
9. Яновская И.В. Основы делового общения в сфере АПК [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И.В. Яновская, С.А. Цепляева. – Волгоград : Волгоградский ГАУ, 2016. – 136 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/100787>.
9. Введенская Л.А. Русский язык и культура речи : учеб. пособие для вузов / Л.А. Введенская, Л.Г. Павлова, Е.Ю. Кашаева. – 31-е изд. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. – 539 с. (10 экз.)
10. Павлова Л.Г. Основы делового общения: учебное пособие / Л. Г. Павлова ; под ред. Л.А. Введенской. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 311 с. (3 экз.)
11. Кузнецов И.Н. Деловой этикет : учеб. пособие для студентов вузов / И.Н. Кузнецов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 347 с. (3 экз.)
12. Русских В.Г. Деловое общение [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. Г. Русских. – Ч.1. – Электрон. текстовые дан. – Липецк: Изд-во ЛИК, 2011. – 69 с. – Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/151481>.
13. Русских В.Г. Деловое общение [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. Г. Русских. – Ч.2. – Электрон. текстовые дан. – Липецк: Изд-во ЛИК, 2011. – 75 с.

Великородова Марина Павловна

Курс лекций по дисциплине
«Деловое общение»

Учебное пособие для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования.

Подготовка оригинала макета Великородова М.П.

Издательство Иркутского государственного
аграрного университета им. А.А. Ежевского
664038, Иркутская обл., Иркутский р-н,
пос. Молодежный