

**Федеральное агентство по образованию
Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Сибирская академия государственной службы»**

В. Е. ЧЕРНОСКУТОВ, И. Ю. ПАРФЁНОВА, И. М. СТУПАК

ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Учебное пособие
для дистанционной технологии обучения и самостоятельной работы
студентов по специальности 080505.65 — Управление персоналом

Новосибирск 2008

ББК 87.725я73

Ч494

Издается в соответствии с планом учебно-методической работы СибАГС

Рецензенты:

С. Ю. Полунина — доц. каф. психологии и социального управления,
канд. социол. наук, СибУПК;

Л. К. Аверченко — зав. каф. управления персоналом,
канд. филос. наук, проф., СибАГС;

Черноскутов, В. Е.

Ч494 Этика деловых отношений : учеб. пособие для дистанц. технологии обучения и самост. работы студентов / В. Е. Черноскутов, И. Ю. Парфёнова, И. М. Ступак ; СибАГС. — Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2008. — 216 с.

Учебное пособие по дисциплине «Этика деловых отношений» (федерального компонента ГОС ВПО) содержит основные подходы к изучению предмета и кратко раскрывает содержание дисциплины.

Предназначено для изучения студентами, обучающимися по дистанционной технологии специальности 080505.65 «Управление персоналом». Пособие может быть также рекомендовано для самостоятельного изучения дисциплины «Этика деловых отношений» студентам и слушателям различных форм обучения.

ББК 87.725я73

© СибАГС

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
1. ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ, ПРИНЦИПЫ	8
1.1. Понятие, сущность этики деловых отношений	8
1.2. Этические принципы и нормы в деловых отношениях	16
1.3. Виды этики	23
2. ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ	30
2.1. Государственная служба: этические основы и этикет	30
2.2. Этические принципы, нормы и качества государственного служащего	35
2.3. Нормативное регулирование этики служащего	39
3. ЭТИКА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ И ПОДЧИНЕННОГО	47
3.1. Общие закономерности межличностных отношений. Морально-психологический климат в коллективе	47
3.2. Управленческая этика: взаимоотношения руководителя и подчиненного	51
3.3. Этикет руководителя	63
4. ОСНОВЫ РИТОРИКИ И КУЛЬТУРА ПИСЬМЕННОЙ РЕЧИ	70
4.1. Культура речи в деловом общении	70
4.2. Средства выразительности деловой речи: вербальные и невербальные	75
4.3. Основные техники делового общения: культура дискуссии, делового спора, техника аргументации.....	86
4.4. Публичные выступления и презентации, выступления по радио и телевидению	92
4.5. Особенности деловой (служебной) переписки.....	100
5. ДЕЛОВЫЕ ВСТРЕЧИ И ПЕРЕГОВОРЫ	106
5.1. Правила подготовки и проведения деловой беседы. Этические нормы телефонного разговора	106

5.2. ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ	115
5.3. ЭТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ С ДЕЛОВЫМИ ПАРТНЕРАМИ.....	118
5.4. ПРАВИЛА ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ	126
6. ВНЕШНИЙ ОБЛИК ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА.....	135
6.1. ВНЕШНОСТЬ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА	135
6.2. ОДЕЖДА И АКСЕССУАРЫ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА	138
6.3. ВИЗИТНАЯ КАРТОЧКА.....	144
7. ЭТИКЕТ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ	153
7.1. ЭТИКА ПРИВЕТСТВИЙ И ПРЕДСТАВЛЕНИЙ. РУКОПОЖАТИЕ.....	153
7.2. ПОВЕДЕНИЕ В ОБЩЕСТВЕННЫХ МЕСТАХ, ОФИЦИАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ И ОРГАНИЗАЦИЯХ	160
7.3. ИСКУССТВО КОМПЛИМЕНТА. ПРАВИЛА ВРУЧЕНИЯ ПОДАРКОВ	170
8. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭТИКЕТ	182
8.1. ПОНЯТИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ЭТИКЕТА	182
8.2. СТИЛЬ И КУЛЬТУРА МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОТОКОЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ.....	187
8.3. ОСОБЕННОСТИ ЭТИКЕТА РАЗЛИЧНЫХ НАРОДОВ	192
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	206
СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ	207

Предисловие

Дисциплина «Этика деловых отношений» входит в число общепрофессиональных дисциплин по специальности 080505.65 «Управление персоналом». В соответствии с Государственным образовательным стандартом по данной специальности студенты должны изучить общие закономерности межличностных отношений, этику приветствий и представлений, требования к внешнему облику делового человека, основы риторики, практику подготовки и проведения деловой беседы, этические нормы телефонного разговора, правила конструктивной критики и принципы восприятия критики, этику взаимоотношений с «трудным» руководителем, правила подготовки и проведения служебных совещаний, проведения переговоров с деловыми партнерами.

Эффективность деятельности любой организации во многом зависит от соблюдения этических норм в деловых отношениях. Это особенно актуально в меняющихся условиях современной России. Последнее время этические стандарты заметно снизились вследствие снижения значения и роли традиционной морали и религии.

Цели и задачи учебной дисциплины:

- формирование представления о современных проблемах профессиональной этики, общих закономерностях межличностных отношений, этических нормах на государственной службе, механизмах их влияния на развитие организации и поведение персонала;
- получение студентами и слушателями практических навыков делового общения, овладение различными технологиями и процедурами взаимоотношений между руководителем и персоналом, а также практических приемов и методов подготовки и проведения служебных совещаний и деловых переговоров;
- формирование у студентов и слушателей представления о влиянии этических норм на функционирование организации и поведение персонала;
- выработка у студентов и слушателей практических навыков по освоению и соблюдению этических норм в деловых отношениях;

- овладение навыками межличностного общения, умение понимать и адекватно оценивать себя и других.

В соответствии с Государственным образовательным стандартом студенты и слушатели по дисциплине «Этика деловых отношений» должны **иметь представления о:**

- современных проблемах этики деловых отношений;
- сущности и основных принципах этики деловых отношений;
- этике государственной службы;
- общих закономерностях межличностных отношений;
- влиянии этических норм в деловых отношениях;
- этических нормах организации и этике руководителя;
- механизмах влияния руководителя в управлении персоналом.

Знать:

- предмет дисциплины «Этика деловых отношений»;
- теоретические взгляды отечественных и зарубежных авторов, изучающих этику деловых отношений;
- этические нормы профессиональной деятельности;
- виды, формы, процедуры, правила делового общения, механизмы воздействия и восприятия руководителя в отношениях с персоналом;
- факторы, влияющие на формирование позитивного микроклимата в деловых отношениях.

Уметь:

- готовить и проводить служебные совещания, переговоры, беседы;
- соблюдать этические нормы в ходе телефонного разговора, публичных выступлений, переговоров с деловыми партнерами;
- применять эффективные средства и технологии в деловых отношениях при соблюдении этических норм общения.

При изучении дисциплины «Этика деловых отношений» необходимо учитывать, что данная дисциплина тесно взаимосвязана с такими дисциплинами, как «Управление персоналом», «Социология и психология управления», «Формирование профессиональной команды» и «Конфликтология».

Курс «Этика деловых отношений» предполагает активное участие студентов и слушателей в освоении учебного материала. Последнее предусматривает самостоятельное изучение студентами опыта, практики формирования и соблюдения этических норм в общественной жизни, производственной деятельности, анализ примеров из личного опыта. Программа учебного курса содержит обязательное для всех студентов требование выполнения контрольной работы, которая должна носить прикладной характер. При выполнении контрольной работы необходимо теоретический материал дополнить примерами из деятельности конкретной организации.

Учебное пособие по дисциплине «Этика деловых отношений» предназначено для студентов ИПС СибАГС, обучающихся по специальности 080505.65 «Управление персоналом». Оно содержит соответствующие учебно-методические материалы: тексты лекций, примеры, иллюстрирующие их содержание, практические задания, выводы, базовые понятия, список литературы, а также словарь основных понятий и терминов.

Структура изложения тем в учебном пособии имеет типовую форму. Каждый раздел включает план, в соответствии с которым дается основное содержание учебного материала, задания для самопроверки, контрольные вопросы, направленные на привлечение внимания к наиболее важным аспектам проблемы, список литературы.

В ходе изучения необходимо:

- выделить базовые, основополагающие понятия;
- обращаться к словарю основных понятий и терминов;
- использовать рекомендуемую литературу для изучения, в первую очередь, тех вопросов, которые раскрыты в учебном пособии недостаточно полно;
- анализировать свой опыт профессиональной деятельности, личные наблюдения.

В учебном пособии используются следующие пиктограммы:



— ссылки на библиографический источник;



— ссылки на задания;



— примеры, упражнения, иллюстрации, разъясняющая информация.

1. ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ, ПРИНЦИПЫ

План:

- 1.1. Понятие, сущность этики деловых отношений.
- 1.2. Этические принципы и нормы в деловых отношениях.
- 1.3. Виды этики.

1.1. Понятие, сущность этики деловых отношений

Общество во все времена различало понятия добра и зла, т. е. имело определенную мораль. Историей развития разграничения этих понятий занимается этика.

В центре этики стоит мораль, т. е. система нравственных отношений, мотивов действия, чувств и сознания. Эти системы определяют «рамочные» границы отношений, поступков и взаимодействий людей в обществе. Конкретное наполнение этих систем (этические нормы, стандарты, правила, требования) зависит от исторического этапа развития общества, т. е. от того, как обществом данного исторического периода понимаются категории добра и зла, какова трактовка высшего блага. Суть высшего блага могут составлять политическая, экономическая, социальная, религиозная и прочие концепции, каждая из которых может иметь различную форму: например, в политической сфере — капиталистическая мораль, буржуазная мораль; в экономической сфере — мораль социально-рыночной экономики.

Изучение исторического развития морали, стоящей в центре этики, показывает, что в разные исторические периоды общество имело различия в складе мышления, в представлениях о мире, в системах духовных ценностей.

Сегодня для российского общества характерны новые требования к личности, ее морали, поведению и поступкам.

Роль этики как науки в настоящий, переживаемый современным российским обществом период, велика: она должна проанализировать нравственное состояние общества, указать причины, вызвавшие это состояние, предложить решения, которые помогли бы обновить моральные ориентиры общества.

Термин «*этика*» первым употребил древнегреческий философ Аристотель для обозначения особого раздела философии, представляющего собой учение о нравственной деятельности и добродетелях. Этимология этого слова связана с древнегреческим словом «этос» (нрав, характер). Отсюда произошло и производное понятие «этикос» — имеющий отношение к нравам, т. е. этика в буквальном значении — это теория нравственности. Со временем этика из раздела философии превратилась в самостоятельную философскую дисциплину, а именно философию морали («мораль» и «нравственность» — синонимы, от лат. *mores* — нравы).

Итак, *этика* — особое гуманитарное учение, предметом которого является мораль (нравственность).

Мораль — один из основных способов нормативной регуляции действий человека в обществе; особая форма общественного сознания и вид общественных отношений. По способу своего существования — это система норм, принципов и ценностей, которыми руководствуются люди в своем поведении. Мораль связана с проявлениями человечности, гуманизма, ориентирована на идеалы, образцы совершенства, по которым человек может сверять свои поступки. Мораль помогает человеку жить сообща с другими людьми. Суть морали можно выразить одним словом — «взаимность». Мораль должна быть прежде всего регулятором внутреннего состояния души человека. Если нравственные душевные качества человека не развиты, то о нравственности говорить не приходится. Человек вне морали не сможет преодолеть в себе неразумное животное начало. Мера «продвинутости» человека собственно к человеческому состоянию выражается в морали.

Этика как теория морали изучает ее генезис, сущность и специфику, раскрывает ее место и роль в жизни общества, выделяет механизмы нравственного регулирования человеческой жизнедеятельности, критерии нравственного развития. Она рассматривает структуру нравственного сознания общества и личности, анализирует содержание и смысл таких категорий, как добро и зло, справедливость, долг, честь, совесть, свобода и ответственность, счастье, смысл жизни. Этика не только изучает моральные явления и процессы, но и задает ценностную основу человеческой деятельности, определяя, на

что она должна быть направлена и в чем состоит ее совершенство — добродетель.

Главный вопрос этики, объектами которой являются человек, система человеческих взаимоотношений, — определение того, что такое хорошее поведение, что делает поведение правильным или неправильным.

Поведение людей — это совокупность их действий, поступков и отношений. Общество всегда в той или иной мере осуществляло и осуществляет контроль и регулирование поведения людей, стремясь увязать интересы отдельной личности и социальных коллективов, найти своего рода баланс общественного и личного блага. Этическая система включает в себя более или менее детализированную программу достойного поведения.

Этика является научным обоснованием того, как человеку следует поступать в тех или иных обстоятельствах, как ему надлежит жить и какие законы соблюдать.

Основные задачи, которые решает этика, можно свести к следующему:

— описание морали — ее история, нормы, принципы, идеалы, то, что принято называть нравственной культурой общества;

— объяснение морали — анализ сущности морали в ее «должном» и «сущем» вариантах;

— обучение морали — передача необходимых знаний о добре и зле.

Мораль как система принципов. Главным элементом в системе морали выступают *моральные принципы* — фундаментальные основные представления о должном поведении человека, на которых базируются нравственные нормы. Важнейшими принципами, которые раскрывают сущность морали, являются принципы коллективизма, индивидуализма, гуманизма, альтруизма, толерантности и др.

Коллективизм выступает прямым следствием общественной сущности человека, ориентируя его на подчинение своих личных интересов общественным. Человек, руководствующийся данным принципом, отождествляет себя с определенной социальной группой, испытывает чувство сопричастности ее целям, задачам, интересам. Но гипертрофированное проявление

ние коллективизма может привести к утрате человеком своей индивидуальности, чувства личной ответственности, критического отношения к действиям других людей.

Индивидуализм утверждает, прежде всего, ценность, уникальность и неповторимость каждой личности. Индивидуализм побуждает человека к выявлению своих сил и возможностей, повышает уровень ответственности за собственную моральную деятельность.

Принцип гуманизма относится к числу основополагающих моральных принципов. Он выражается в признании человека главной ценностью, а его интересов — приоритетными. Гуманизм — это торжество человечности в отношениях между людьми. На протяжении всей истории соблюдение или нарушение принципа гуманизма, борьба за его реализацию всегда были в центре внимания. И на современном этапе любая деятельность оценивается по результатам, прежде всего по тому, как она служит человеку.

Принцип альтруизма близок гуманизму и заключается в бескорыстной любви и заботе о благе другого человека, в готовности к самопожертвованию. Альтруизм противоположен эгоизму, ориентированному только на себя в ущерб всем остальным.

Принцип толерантности актуализирует признание роли общения в жизнедеятельности людей; он предполагает проявление терпимости к иным взглядам, ценностям, поведению; его реализация позволяет сделать общение позитивным и гармоничным.

Мораль как система норм. Основные принципы морали проявляются в *моральных нормах* — *конкретных правилах поведения, определяющих, как человек должен вести себя по отношению к другим людям, самому себе.* В моральных нормах особенно отчетливо просматривается императивно-оценочный характер морали; они затрагивают все аспекты человеческих взаимоотношений, предписывая людям проявлять взаимную заботу, уважение, поддержку, быть скромными, правдивыми, искренними, формировать в себе трудолюбие, тактичность, корректность.

Нравственными нормами каждого человека в любой жизненной ситуации являются вежливость, порядочность, честность.

Мораль как система идеалов. *Нравственный идеал* занимает значительное место в системе морали. Это целостный образец нравственного поведения, к которому люди стремятся, считая его наиболее разумным, полезным; образ нравственно совершенной личности, обладающей положительными моральными качествами; все лучшее, что выработано моралью на данном этапе ее развития. Это обуславливает исторический и социальный характер идеала, проявляющийся в том, что в разное время разные социальные группы и отдельные личности имеют свой нравственный идеал. Нравственный идеал позволяет не только оценивать поведение людей, он прежде всего является ориентиром для самосовершенствования.

Мораль как система ценностей. Наиболее значимые идеи принято называть *ценностями*. Они составляют основу ориентации человека. Мораль в качестве средств для такой ориентации предлагает прежде всего представления о смысле жизни, свободе. Именно эти представления составляют высшие моральные ценности.

Вопрос о смысле жизни в этом ряду ценностей — наиболее сложный. Не одно поколение мыслителей билось над его разрешением. Этим вопросом задается и современный человек. Но на него до сих пор нет окончательного ответа. Утверждая осмысленность жизни, ее ненапрасность, человек тем самым как бы раздвигает границы своего конечного существования. По мнению многих исследователей, поиск смысла жизни — это борьба за бессмертие (хотя бы в моральном плане, так как физически человек смертен).

Свобода — наиболее существенная ценностная ориентация личности. В разных этических учениях даются свои определения свободы:

- возможность достижения выгоды (прагматизм);
- абсолютная свобода деятельности, реализация эгоистических интересов (экзистенциализм);
- постижение Бога, следование законам божественной морали (религиозная этика);

— определение человека целью деятельности (антропоцентризм).

Элементами деловой этики являются категории, формирующие сущность и развитие этики деловых отношений. Важнейшие элементы представлены на рис. 1. Перечислим и охарактеризуем каждую из них.



Рис. 1. Элементы деловой этики

Моральные нормы общества — это одна из форм нравственных требований, регулирующих социальные моральные отношения. Эти нормы являются своеобразным нравственным законом, воспроизводимым в поступках и поведении людей, принадлежащих определенному обществу или его части. Например, важнейшей моральной нормой для делового сообщества является «открытость» организации, подразумевающая прозрачность финансовых и других экономических сделок.

Правила поведения — это нравственные предписания, устанавливающие порядок поступков человека, как в посто-

янных, так и в изменяющихся условиях. Иногда нравственные правила могут приходиться в противоречие с экономической выгодой. У добросовестного предпринимателя подобная дилемма решается в пользу морального выбора.

Принципы делового общения — основные нравственные положения, определяющие характер профессиональной деятельности. Принципы делового общения обсуждаются в бизнес-сообществе, принимаются и закрепляются в каком-либо документе (хартии, кодексе, договоре, соглашении и др.). Подобный документ не имеет юридического статуса, но является своеобразным нравственным законом предпринимательства. Соблюдение принципов делового общения является признаком серьезной, с хорошей репутацией организации, которой можно доверять.

Закономерности межличностных отношений — это связь и взаимозависимость объективно существующих явлений и процессов, возникающих во время деловых контактов. Закономерности межличностных отношений являются универсальной основой для формирования делового общения. Например, одним из важнейших законов межличностного общения является установление доверительного контакта с собеседником как необходимое условие для успешного диалога. В соответствии с ним в этике деловых отношений разработаны целые методики по установлению доверительных отношений с партнерами.

Личные и трудовые права сотрудника являются необходимым компонентом философии (морального кодекса) организации, отражающей основные принципы существования предприятия. Например, права на оплату труда, обеспечивающую достойное существование для себя и своих семей; личную неприкосновенность; уважение человеческого достоинства, чести и репутации; свободное развитие личности, на защиту от произвольных посягательств и вмешательства в личную и семейную жизнь и др.

Стиль руководителя — совокупность методов и приемов управления, присущих определенному типу руководителя. Как элемент деловой этики стиль руководства соотносится с определенными нравственными правилами поведения и

принципами взаимоотношений с сотрудниками, партнерами, другими руководителями и подчиненными.

Культура управления как технология управленческой деятельности тесно соприкасается с этикой деловых отношений в области гуманитарных решений в производственно-деловой сфере.

Деловая философия — система внутренних принципов и убеждений предпринимателя, в соответствии с которыми он осуществляет свою профессиональную деятельность.

Служебные взаимоотношения — совокупность моральных и административных правил, обуславливающих характер отношений руководителя и подчиненного, сотрудников, партнеров. Этика деловых отношений обусловила появление нравственных основ служебной субординации и морали делового партнерства.

Разрешение конфликтов — технология нивелирования конфликтных ситуаций, возникающих в процессе производства.

Каждый элемент деловой этики обладает собственным значением. Однако вступая в процессе реальной жизненной практики, во взаимодействие друг с другом, они приобретают дополнительный смысл и образуют сложную систему отношений, формирующих деловую этику.

Таким образом, под этикой в широком смысле понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни.



Задание 1.1.1. Назовите причины возрастания интереса к этике деловых отношений.



Задание 1.1.2. Укажите, что является предметом изучения данной дисциплины.



Задание 1.1.3. Перечислите важнейшие элементы деловой этики, формирующие сущность этики.

1.2. Этические принципы и нормы в деловых отношениях

Этика деловых отношений является профессиональной этикой, регулирующей систему отношений между людьми в сфере трудовой деятельности.

Рассмотрим принципы, нормы, требования, составляющие основу этики деловых отношений.

Этические принципы — это абстрагированные, обобщенные представления, которые дают возможность тем, кто на них опирается, верно формировать свое поведение, свои действия, свое отношение к чему-либо.

Применительно к принципам этики деловых отношений вышесказанное формулируется следующим образом: принципы этики деловых отношений, т. е. профессиональной этики, дают конкретному сотруднику в любой организации концептуальную этическую платформу для решений, поступков, действий, взаимодействий и т. п.

Содержание профессиональной этики складывается из общих и частных принципов.

Общие принципы

Среди теоретиков и практиков нет разногласий по поводу того, каким принципом должен открываться перечень этических принципов и норм как для субъектов этики — отдельных сотрудников, — так и для коллективных носителей этических начал — организаций.

Первый принцип. В рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству, к коллегам своего служебного уровня, к клиентам и т. п. таких поступков, каких бы не желал видеть по отношению к себе.

Порядок рассматриваемых далее принципов этики деловых отношений не обусловливается их значимостью.

Второй принцип: необходима справедливость при наделении сотрудников необходимыми для их служебной деятельности ресурсами (денежными, сырьевыми, материальными и пр.).

Третий принцип требует обязательного исправления этического нарушения независимо от того, когда и кем оно было допущено.

Согласно *четвертому принципу*, называемому принципом максимума прогресса, служебное поведение и действия сотрудника признаются этическими, если они способствуют развитию организации (или ее подразделений) с моральной точки зрения.

Логическим продолжением четвертого принципа является *пятый* — принцип минимума прогресса, в соответствии с которым действия сотрудника или организации в целом этичны, если они хотя бы не нарушают этических норм.

Сущность *шестого принципа* в следующем: этичным является терпимое отношение сотрудников организации к моральным устоям, традициям и пр., имеющим место в других организациях, регионах, странах.

Седьмой принцип рекомендует разумное сочетание индивидуального релятивизма и этического релятивизма с требованиями общечеловеческой этики.

Согласно *восьмому принципу* индивидуальное и коллективное начало равно признаваемы при разработке и принятии решений в деловых отношениях.

Девятый принцип напоминает, что не следует бояться иметь собственное мнение при решении любых служебных вопросов. Однако неконформизм как черта личности должен проявляться в разумных пределах.

Десятый принцип — никакого насилия, т. е. «нажима» на подчиненных, выражающегося в различных формах, например, в приказной, командной манере ведения служебного разговора.

Одиннадцатый принцип — постоянство воздействия, выражающееся в том, что этические стандарты могут быть внедрены в жизнь организации не единовременным приказом, а лишь с помощью непрекращающихся усилий со стороны и менеджера, и рядовых сотрудников.

Двенадцатый принцип — при воздействии (на коллектив, на отдельного сотрудника, на потребителя и пр.) учитывать силу возможного противодействия. Дело в том, что, признавая ценность и необходимость этических норм в теории,

многие сотрудники, сталкиваясь с ними в практической повседневной работе, по той или иной причине начинают им противодействовать.

Тринадцатый принцип состоит в целесообразности авансирования доверием — к чувству ответственности сотрудника, к его компетенции, к чувству долга и т. п.

Четырнадцатый принцип настоятельно рекомендует стремиться к бесконфликтности. Хотя конфликт в деловой сфере имеет не только дисфункциональные, но и функциональные последствия, он — благоприятная почва для этических нарушений.

Пятнадцатый принцип — свобода, не ограничивающая свободы других; обычно этот принцип, хотя и в неявной форме, обусловлен должностными инструкциями.

Шестнадцатый принцип можно назвать принципом способствования: сотрудник должен не только сам поступать этично, но и способствовать такому же поведению своих коллег.

Семнадцатый принцип гласит: не критикуй конкурента. Имеется в виду не только конкурирующая организация, но и «внутренний конкурент» — коллектив другого отдела, коллеги, в котором можно «усмотреть» конкурента.

В данном пособии излагаются основные принципы этики деловых отношений; перечень их может быть продолжен с учетом специфики деятельности той или иной организации.

Принципы этики деловых отношений должны служить основанием для выработки каждым сотрудником любой фирмы собственной личной этической системы.

Личные этические нормы должны базироваться на этических принципах, присущих данному уровню общественного развития.

Частные принципы

Частные принципы вытекают из конкретных условий, содержания и специфики той или иной профессии. К числу частных принципов можно отнести следующие:

— *принцип здравого смысла*: нормы профессиональной этики не должны противоречить здравому смыслу, а здравый смысл подсказывает, что профессиональный этикет в целом направлен на поддержание порядка, организованности, экономии времени и другие разумные цели;

— *принцип удобства*: этические нормы не должны сковывать деловых отношений. Удобным в профессиональной деятельности должно быть все — от планировки служебного помещения до размещения оборудования в нем, от деловой одежды до правил поведения на работе. Причем удобства должны быть обеспечены всем участникам деловых процессов;

— *принцип целесообразности*. Суть этого принципа в том, что каждое предписание деловой этики должно служить определенным целям;

— *принцип консерватизма*. Консерватизм во внешнем облике делового человека, в его манерах, склонностях невольно вызывает ассоциации с чем-то незыблемым, прочным, надежным, а надежный партнер в делах — желание каждого делового человека. Надежность, фундаментальность, стабильность — привлекательные в деловом мире черты. Они имеют содержательную связь с консерватизмом;

— *принцип непринужденности*. Важно, чтобы профессиональная этика не превращалась в искусственно навязываемое явление. Нормы этики должны быть естественны, легко и без напряжения исполняться;

— *принцип «не навреди»*. Следствием этого принципа является отсутствие права на ошибку. В законодательствах практически всех цивилизованных государств предусмотрены санкции за ошибочные действия профессионалов. Профессионализм предполагает полное сознание ответственности, сосредоточенность, максимальную концентрацию на работе. Конечно, люди остаются людьми, а значит, могут ошибиться, но недопустимы халатность, ошибка по недосмотру, по лени или равнодушию;

— *принцип максимально высокого качества работы* является общим для всех профессий в пределах оговоренных возможностей. Способность профессионала творчески развиваться, совершенствовать свое мастерство не только прибавляет ему опыта, но и упрочивает его авторитет;

— *принцип сохранения профессиональной тайны*, конфиденциальности (от лат. *confidentia* — доверие) сведений о клиентах, информационных запросах, услугах, технологиях, рецептах. Если в личных отношениях от человека ожидают искренности и открытости, то профессиональная мораль дик-

тует, что специалист всегда должен помнить о необходимости сохранения в тайне специальной информации, связанной с его работой. Профессиональная тайна ведет отсчет еще с клятвы Гиппократова. Профессиональная тайна является принципиальной в государственной, военной службе, банковском деле и т. п. Профессиональная тайна может иметь статус государственной, военной, коммерческой, врачебной, предусматривать различные степени ответственности — от служебной до уголовно наказуемой.

— *принцип отказа от использования служебного положения в личных целях.* Профессиональная этика утверждает первичность служебных обязанностей и вторичность личного долга. Профессионал не имеет права получать иных доходов за труд, кроме оговоренной заработной платы. Коротко этот принцип может быть понят как отсутствие привилегий в связи с профессией. Конфликт интересов преодолевается выполнением профессионального долга;

— *принцип коллегиальности.* Этот принцип выступает прямым следствием общественной сущности человека, ориентируя последнего на подчинение своих личных интересов общественным. Человек, руководствующийся принципом коллегиальности, испытывает чувство сопричастности к делам коллектива, его целям, задачам. Принятие коллективных решений, касающихся стратегии развития корпорации, организации, объединение усилий для оперативного реагирования в сложных ситуациях не утрачивает актуальности и на современном этапе, когда степень индивидуальной ответственности повышается. Во многих профессиях и ныне не являются исключением коллективные поиски решения трудных профессиональных задач, регулярно проводятся производственные совещания — планерки, пятиминутки, кафедры и пр., в которых обязаны принимать деятельное участие все работники. В производственных коллективах отмечают юбилеи, дни рождения, свадьбы сотрудников, поздравляют с особыми успехами. Не остаются без внимания и горестные события, когда тот или иной человек особенно нуждается в поддержке и сострадании;

— *право на критику.* Профессионал обязан уметь критиковать работу коллег, не ущемляя достоинства других ра-

ботников, а также правильно воспринимать критику в свой адрес. Понимание необходимости критического анализа деятельности, конструктивных поисков лучшего результата является условием движения вперед. Но в этом вопросе наиболее важно проявлять заботу об этике взаимоотношений сотрудников, не допускать критику личности, а не идеи, сведения счетов, психологической конфронтации;

— *гедонистический принцип*. Гедонизм — принцип этики, согласно которому стремление к наслаждению и избеганию страданий является естественным правом человека. Гедонизм в профессиональной деятельности приветствует все, что продлевает удовольствие от жизни, смягчает неудобства и сглаживает неприятности. Гедонизм придает услугам наряду с полезностью и эффективностью комфортность и приятность. Внешняя приветливость, доброжелательность работников оставляют не только приятное впечатление у клиента, но сообщают ему хорошее настроение. Гедонизм обязывает профессионала к оптимизму, энергичности, умению вдохновлять. Особую роль играет улыбка. Она открывает дорогу к сердцам других людей. В торговле, например, улыбка увеличивает количество продаж.

Следовательно, этика должна быть проявлением общей нравственной культуры, воспитанности человека, его внутреннего отношения к окружающим.

Профессиональная этика также базируется на общенравственных нормах. Одной из самых необходимых норм выступает *вежливость*, проявляющаяся во многих конкретных правилах поведения: в приветствии, обращении к человеку, умении помнить его имя и отчество, важнейшие даты его жизни. Истинная вежливость непременно доброжелательна, так как она одно из проявлений искренней благожелательности по отношению к людям. *Благожелательность* — обязательная база вежливости. Непременным условием вежливости является искренность.

Другими важнейшими нормами выступают *тактичность* и *чуткость*. Содержанием этих качеств являются внимание, глубокое уважение к тем, с кем мы общаемся, желание и умение их понять, почувствовать, что может доставить им удовольствие, радость или, наоборот, вызвать раздражение,

досаду, обиду. Тактичность, чуткость проявляются в *чувстве меры*, которую следует соблюдать в разговоре, в деловых контактах, в умении чувствовать границу, за которой слова и поступки могут вызвать у человека незаслуженную обиду, огорчение, боль. Тактичный человек всегда учитывает конкретные обстоятельства: разницу в возрасте, поле, общественном положении; место разговора, наличие или отсутствие посторонних. В основе тактичного поведения лежит также умение владеть собой.

Обязательное условие тактичности — это *уважение* к другому, проявляющееся, в частности, в умении выслушать его, в способности быстро и безошибочно определить реакцию собеседника на то или иное высказывание.

Важной этической нормой выступает *скромность*, проявляющаяся в том, что человек не стремится показать себя лучше, способнее, умнее других, не подчеркивает своего превосходства, не требует для себя никаких привилегий, особых удобств, услуг. Вместе с тем скромность не должна проявляться в робости и застенчивости.

Неизменным спутником и советчиком должна быть *деликатность*. Это слово наиболее емко выражает то, что мы имеем в виду, когда говорим о чутком, тонком отношении к окружающим, к их чувствам. Но деликатность не должна превращаться в лстивость, приводить к восхвалению всего увиденного и услышанного.

Наряду с данными общепринятыми нормами важными в профессиональной этике моральными нормами выступают также *честность, правдивость, обязательность, трудолюбие, справедливость, соблюдение обещаний и договоров*.

Данные принципы и нормы не всегда учитываются в реальной практике деловых отношений. Порой сам язык этики рассматривается как помеха в деловых отношениях. Часто в деловом мире вообще стараются избегать разговоров о морали, этических идеалах, долге, социальных обязанностях, ответственности. Эти проблемы воспринимаются как «не относящиеся к делу». Но соблюдение этических принципов и норм является важным условием для повышения эффективности производства и для укрепления деловых связей, деловых отношений в целом.

Принципы и нормы этически грамотного поведения конкретизируются в правилах этикета в конкретных ситуациях.



Задание 1.2.1. Охарактеризуйте общие этические принципы и нормы.



Задание 1.2.2. Перечислите и раскройте содержание частных этических принципов и норм.



Задание 1.2.3. Назовите основные общенравственные нормы профессиональной этики.

1.3. Виды этики

Этика подразделяется на три составные части:

Прикладная этика описывает совокупность принципов, норм и правил, выполняющих практическую функцию научения людей должному поведению в конкретных ситуациях и в определенных сферах жизнедеятельности. Прикладная этика включает в свой состав профессиональную этику — систему моральных принципов, норм и правил поведения специалистов разного профиля с учетом особенностей их профессиональной деятельности и конкретной ситуации.

Нормативная этика обосновывает моральные принципы и нормы, которые выступают как теоретическое развитие и дополнение морального сознания общества и личности, базируется на высших моральных ценностях и предписывает человеку с позиций долженствования (деонтологии) определенные правила поведения во взаимоотношениях и общении людей.

Теоретическая этика исследует сущность морали, ее основные принципы и категории, функции и закономерности.

Все три структурные части этики относительно самостоятельны и одновременно связаны между собой. Основной частью, выражающей сущность науки, является теоретическая этика.

Различают также этику *общечеловеческую* (ее еще называют универсальной) и *профессиональную этику*.

Профессиональная этика вырабатывает нормы, стандарты, требования, характерные для определенных видов деятельности. Таким образом, *профессиональная этика* — это кодекс поведения, предписываемый тип отношений, которые представляются наилучшими с точки зрения выполнения работниками своих служебных обязанностей в той или иной профессиональной сфере (в производстве продукции, в сфере предоставления услуг и пр.).

Любое профессиональное общение должно протекать в соответствии с профессионально-этическими нормами и стандартами, овладение которыми зависит от ряда факторов. Их можно объединить в две группы:

— первая группа — комплекс этических представлений, норм, оценок, которыми личность владеет от рождения, представление о том, что такое добро и что такое зло, т. е. собственный этический кодекс, с которым человек живет и работает, какую бы должность он ни занимал и какую бы работу ни исполнял;

— вторая группа — нормы и стандарты, привносимые извне: правила внутреннего распорядка организации, этический кодекс фирмы, устные указания руководства, профессиональный этический кодекс.

Хорошо, если собственные представления о том, что этично и что неэтично, совпадают с привнесенными извне профессиональными этическими нормами, поскольку если такое совпадение отсутствует полностью или частично, то могут возникнуть проблемы большей или меньшей степени трудности при уяснении, освоении и практическом применении этических правил, не входящих в комплекс личных моральных представлений.

Развитие общества, сопровождаясь постоянным углублением специализации производства, его усложнением, дифференциацией условий труда, требует непрерывного совершенствования профессиональной деятельности. Это влечет за собой соответствующую конкретизацию профессиональных обязанностей, определяет необходимость разработки новых систем моральных требований в различных сферах труда. Ти-

пологический анализ сферы трудовой деятельности позволяет не только определить объективные основания норм профессиональной этики, но и выделить ее основные виды.

В зависимости от сферы трудовой деятельности (производственно-экономической, научной, педагогической, художественной, экологической и т. д.) профессиональная этика подразделяется на соответствующие виды: этика врача, педагога, журналиста, ученого, актера, художника, предпринимателя, инженера, строителя и др. Внутри видов профессиональной деятельности выделяется множество подвидов. Например, этика инженера подразделяется в зависимости от специфики деятельности на такие ее подвиды, как этика инженера-программиста, инженера средств связи и др. В педагогической этике выделяются этика педагогов общеобразовательных учебных заведений, преподавателей высшей школы, педагогов дошкольного воспитания и т. д.

Выделение видов и подвидов профессиональной этики свидетельствует о многообразии нормативных требований к специалистам, необходимости учитывать специфику моральных отношений в каждой конкретной сфере профессионального труда. При этом существуют общие профессиональные моральные нормы, которые выступают как руководящие начала, правила, образцы, требования к профессиональной деятельности человека на основе гуманистических идеалов.

В зависимости от специфики моральных требований в различных видах профессиональной деятельности определяется значимость нравственных норм, регулирующих отношения специалистов. Но некоторые профессии характеризуются повышенными моральными требованиями. Это профессии, объектами которых выступают человек, его жизнь, здоровье, формирование его профессиональных и духовных качеств (медицина, воспитание, обучение и др.). Данные сферы труда не поддаются запрограммированной технологической упорядоченности, для них невозможна жесткая регламентация, требуются творческая активность, максимум гуманизма и самоотдачи профессионала. Повышенные моральные требования определяют для них первостепенное значение чувства долга и высокую меру ответственности. Они с необходимостью включают дополнительные моральные нормы поведения —

порядочность в общественной и личной жизни, бескорыстность, самоотверженность и др.

Каждый вид профессиональной этики определяется своеобразием профессиональной деятельности, имеет свои специфические аспекты в реализации норм и принципов морали, что и составляет содержание профессионального морального кодекса. Так, этика ученого предполагает такие моральные качества, как научная добросовестность, честность, ответственность за окружающую природу. Профессионально-нравственную позицию журналиста определяют такие категории, как профессиональный долг, профессиональная совесть, достоинство, честь.

На современном этапе в России возрождается этика бизнеса и деловых отношений. *Этика предпринимательской деятельности* предполагает:

- уважение власти, законов, партнеров по бизнесу;
- целеустремленность. Моральные ценности делового человека не должны идти вразрез с целями и ценностями организации;
- верность слову;
- доброжелательность в отношениях с членами коллектива;
- честность и правдивость, позитивный имидж;
- уважение права частной собственности;
- внимательность к людям, потребителям товаров и услуг;
- постоянное совершенствование (например, стать лучшим в мире предпринимателем).

Многие черты профессиональной этики распространились на другие профессии из медицины. Это связано с тем, что именно в медицине впервые были сформулированы заповеди профессионального поведения по отношению к больному. Согласно *врачебной этике*, медицинский работник должен все знания и силы посвящать охране и улучшению здоровья человека, лечению и предупреждению заболеваний; быть всегда готовым оказать медицинскую помощь; внимательно и заботливо относиться к больному; хранить врачебную тайну; постоянно совершенствовать свое профессиональное мастерство; во всех действиях руководствоваться принципами морали и т. д.

Достаточно разработана также *педагогическая этика*, изучающая особенности педагогической морали, ее принципы и функции. На базе педагогической этики разрабатываются основы педагогического этикета, представляющего собой совокупность правил общения и поведения людей, профессионально занимающихся обучением и воспитанием подрастающего поколения: педагог должен любить свою профессию, знать психологию учащихся, интересоваться их внутренним миром, изучать их индивидуальные способности.

Ныне существует более тысячи профессий, и их количество постоянно увеличивается. Гуманизация отношений между людьми актуализирует значимость представителей гуманитарных профессий — журналистов, психологов, библиотекарей, музейных работников, педагогов, деятелей искусства. Профессиональная *этика в гуманитарной области* связана с приращением гуманитарных ценностей. Гуманитарий как профессионал создает и пропагандирует социально значимые идеи.

Требования к поведению представителей разных профессий не всегда выражены в четкой, упорядоченной системе. Многие правила деятельности просто общеприняты. Часть новых профессий не имеет пока устоявшихся традиций и длительной истории (программисты, робототехники и т. п.). Но есть сферы деятельности, где отступление от правил исключается, например, дипломатический протокол предполагает строгое выполнение этикетных правил.

Как сложная система деловая этика включает в себя еще ряд подсистем, соотносящихся, во-первых, со специализацией человеческой деятельности, во-вторых — с важнейшими социальными институтами. В этой связи выделяются следующие разновидности этики:

Государственная этика — совокупность этических норм, характеризующих стиль поведения и отношения государственных служащих как внутри своей организации, так и во внешней среде.

Социальная этика — система моральных принципов, определяющих общественные связи и взаимоотношения. Особенность социальной этики в том, что моральные принципы выступают здесь как регуляторы социального поведения человека. К этике деловых отношений применимо поня-

тие *социальной ответственности* как определенного уровня отклика со стороны организации на социальные проблемы.

Производственная этика — совокупность принципов и норм, регулирующих взаимоотношения участников трудового процесса. Производственная этика, прежде всего, подразумевает соблюдение деловой морали в отрасли деятельности, вырабатывающей какую-либо продукцию.

Управленческая этика — система нравственных требований, предъявляемых руководителю предприятия либо одному из его подразделений со стороны подчиненных, других руководителей, партнеров.

Коммерческая этика — совокупность нравственно-деловых правил, регулирующих отношения сторон в торговле, коммерции, бытовом обслуживании и т. д.

Этика теневого бизнеса — сложившаяся в криминальной сфере совокупность определенных моральных принципов, соответствующих уголовной практике: «Действуем не по закону, а “по понятиям”».

Деловая этика разных культур — это уникальная для каждой страны система морально-деловых принципов, сложившаяся в результате взаимодействия общемировых и национальных правил ведения бизнеса. В этом отношении можно выделить американскую, азиатскую, европейскую и российскую этику деловых отношений.



Задание 1.3.1. Назовите составные части этики.



Задание 1.3.2. Дайте определение профессиональной этике.



Задание 1.3.3. Перечислите виды профессиональной этики.

Контрольные вопросы

1. Что является объектом деловой этики?
2. Что понимается под этикой в широком смысле?
3. Что является предметом изучения деловой этики?

4. Какие принципы относятся к разряду общих принципов деловой этики?
5. Какие принципы относятся к разряду частных принципов деловой этики?
6. На какие виды подразделяется деловая этика?
7. На какие виды и подвиды подразделяется профессиональная этика?
8. В чем состоит различие между понятиями «управленческая этика» и «производственная этика»?

Библиографический список

Основная литература

1. *Ботавина, Р. Н.* Этика деловых отношений : учеб. пособие / Р. Н. Ботавинова.— М. : Финансы и статистика, 2004. — С. 3–7.
2. *Егоршин, А. П.* Этика деловых отношений : учеб. пособие для вузов / А. П. Егоршин, В. П. Распопов, Н. В. Шашкова.— Н. Новгород : НИМБ, 2005. — 408 с.
3. *Кибанов, А. Я.* Этика деловых отношений : учеб. / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова / под ред. А. Я. Кибанова.— М. : ИНФРА-М, 2005. — 368 с. — (Высш. образование).

Дополнительная литература

1. *Барцевский, М. Ю.* Адвокатская этика.— М. : Профтехобразование, 2000.— С.19–46.
2. *Барышева, А. Д.* Этика и психология делового общения (сфера сервиса): учеб. пособие / А. Д. Барышева, Ю. А. Матюхина, Н. Г. Шередер.— М. : ИНФРА-М, 2006.— С. 7–17; 42–51.
3. *Деловое общение.* Деловой этикет: учеб. пособие для студентов вузов / авт.-сост. И. Н. Кузнецов.— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004.— 431 с.

2. ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ

План:

- 2.1. Государственная служба: этические основы и этикет.
- 2.2. Этические принципы, нормы и качества государственно-го служащего.
- 2.3. Нормативное регулирование этики служащего.

2.1. Государственная служба: этические основы и этикет

Государственная служба — специфический вид деятельности, связанный с осуществлением политики государства и реализацией от имени государства основных экономических, социальных и политических программ среди населения.

Управленческая деятельность государственных служащих как субъектов права, реализующих функции и полномочия государственных органов, достаточно четко регламентируется формальным образом посредством нормативно-правовых актов. Однако правовые нормы регулируют лишь важнейшие процедуры и операции этой деятельности. За их рамками остается все многообразие взаимоотношений государственных служащих с государством, обществом, между собой, многочисленные коллизии, возникающие в процессе их деятельности и не поддающиеся правовому регулированию. Чем выше квалификация и статус должностного лица, тем менее стандартизированным становится процесс решения неповторяющихся, оригинальных задач, тем шире оказывается возможность выбора варианта действия, личного усмотрения. А это уже поле действия социальных норм — норм нравственности и морали, регулирующая роль которых становится сегодня важным фактором повышения эффективности и авторитета государственной службы.

В организации госслужбы и ее функционировании есть много специфических моментов, которые действуют в противоречии с требуемыми от госслужащего моральными качествами. Нравственность чиновников разлагается как бы изнут-

ри. Такими особенностями, влияющими на мораль государственных служащих, являются:

- специфическая форма оплаты труда в государственной службе;
- ее территориальное устройство;
- вертикальная выстроенность по направлению деятельности;
- особый характер текучести рабочей силы;
- особая заинтересованность отдельных слоев населения в деятельности госслужбы¹.

Рост социальной значимости этического момента в деятельности государственных служащих современной России обусловлен многими причинами политического, экономического и социального характера. Кардинальная ломка социально-политической системы, экономических отношений, крушение прежних и мучительные поиски новых идеалов создают множество нестандартных ситуаций, которые не регулируются правовыми нормами ввиду их отсутствия или устаревания. От профессионализма и в не меньшей степени от уровня нравственности государственных служащих как проводников политики государства во многом зависит не только авторитет власти, эффективность реализации стратегических целей и конкретных решений на всех уровнях управления, но и социальное самочувствие общества.

Проблемы нравственности государственной службы актуализируются в связи с необходимостью преодоления устойчивого негативного имиджа государственной службы, с потребностями гармонизации отношений чиновников и граждан, а также взаимодействия государственных служащих внутри своей социально-профессиональной группы.

Актуальность данного вопроса связана также с таким явлением, как сращивание этики госслужбы с моралью политики, что фиксируется во всех развитых странах. Проявляется это, прежде всего, в нарастании коррупционных явлений в среде государственных служащих. Одной из наиболее важных причин многие исследователи считают ужесточение выбор-

¹ *Абрамова Л. П.* Курс лекций по этике.— СПб.: СЗАГС, 2001.— С. 58.

ных законодательств в условиях расширения демократии, что, в свою очередь, заставляет находить все новые источники нелегального финансирования избирательных кампаний, не попавшие в зону закона. Одним из самых реальных остается использование в этих целях представителей государственного аппарата, принадлежащих де-юре или де-факто к тем или иным политическим силам².

Для того чтобы быть эффективной, государственная служба должна основываться на прочном духовно-нравственном фундаменте. Это обусловлено самой ее природой: успешно осуществлять функцию воплощения в обществе государственной воли возможно, только учитывая моральные основы этой воли, общественные требования к исполнителям данной функции.

Цели государственной службы, ее ведущие принципы, нормы, профессиональные требования к ее кадрам — все содержит нравственный аспект, в решающей степени определяющий ее направленность, ее основные доминанты. Моральная атмосфера в органах власти, нечистоплотность ответственного чиновника могут серьезно дискредитировать любые благие намерения властей. В общественном мнении авторитет государственных и муниципальных служащих справедливо связывают, прежде всего, с их порядочностью, справедливостью.

В современном обществе практически никакие официальные, дипломатические, политические, культурные, экономические и прочие отношения не могут быть свободны от норм этикета.

Этикет — это свод норм, правил общения людей между собой, поведения каждого конкретного человека в обществе — в той социальной среде, где он живет, с членами которой взаимодействует; это совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления человеческих взаимоотношений (обхождение с окружающими, формы обращения и приветствий, поведение в общественных местах, манеры, внешний вид и одежда)³.

² *Абрамова Л. П.* Указ. соч. — С. 79.

³ *Деловое общение.* Деловой этикет: Учеб. пособие для студентов вузов / Авт.-сост. И. Н. Кузнецов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — С. 3–4.

Работа в органах государственной службы предполагает постоянный контакт с посетителями, населением, общественностью, что, в свою очередь, ведет к более активному обращению к этическим правилам и нормам поведения в процессе профессиональной деятельности.

На новый уровень в последнее время поднялось выполнение правил служебного этикета, который становится мерилом не только культуры госслужащего, но и его компетентности, профессионализма. Немаловажное значение имеет и то, что, соблюдая нормы этикета, государственные служащие способствуют повышению авторитета государственной власти у посетителей, укрепляют связи сотрудников органов власти и управления с населением. В таких нравственно-психологических условиях формируются отношения доверия, совместного поиска путей решения различных проблем.

Знание делового этикета — необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать. Еще в 1936 году Д. Карнеги писал: «Успехи того или иного человека в его финансовых делах процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и процентов на 85 — от его умения общаться с людьми». Действительно, сотрудник аппарата администрации может быть хорошо подкован в вопросах экономики, права, менеджмента, но, не обладая знаниями и навыками общения с людьми на основе норм этикета, он зачастую не способен добиться уважительного отношения к себе как со стороны своих коллег, так и посетителей. Незнание правил служебного этикета может негативно отразиться и на карьерном росте государственного служащего, на его деловой репутации.

Правила этикета, которым необходимо следовать на государственной службе, базируются на нормах морали. В современной практике государственной службы такие черты, как трудолюбие, бескорыстная доброжелательность, пунктуальность, своевременность исполнения приказов и распоряжений, правдивость, точность, справедливые решения и т. п. квалифицируются как моральные качества. И наоборот, взяточничество, беспринципность, коррупция, подтасовка фактов, уклонение от ответственности и пр. оцениваются как аморальные.

Современные этикетные традиции государственной службы требуют таких черт, как тактичность, доброжелательность, любезность, пунктуальность, вежливость, верность слову, умение слушать, умение владеть собой в конфликтных ситуациях⁴.



Одно из требований служебного этикета — *скромность*. В. Даль определяет скромного человека как умеренного в своих требованиях, невзыскательного для себя, не ставящего свою личность наперед, приличного, тихого в обращении, противопоставляя этим качествам самоуверенность, самонадеянность, самолюбивость, заносчивость, наглость, нахальство. К сожалению, это понятие в общественном сознании в последнее время в значительной мере девальвировалось, утратив свой первоначальный смысл, и стало нередко ассоциироваться с неуверенностью, робостью, застенчивостью и посредственностью, с которыми, как полагают, не проживешь.

Этикет на государственной службе выполняет различные функции. Выделяют информационную функцию, функцию стандартизации моделей индивидуального и группового поведения, функцию социального контроля и социального влияния, функцию создания психологического комфорта. Нормы этикета информируют о том, как следует вести себя государственному служащему в той или иной конкретной служебной ситуации и какого поведения следует ожидать от коллег, от начальника или от подчиненных. Стандартизируя поведение каждого члена коллектива, этикет помогает им, не задумываясь, порой почти бессознательно, выбирать линию поведения в соответствии с реальной обстановкой и ожиданиями окружающих, не рискуя попасть в неловкое или затруднительное положение или вызвать осложнения в отношениях с другими. Следование принятым правилам поведения у каждой из сторон общения укрепляет уверенность в правильности своих действий, рождает самоуважение, создает чувство психологического комфорта.



Задание 2.1.1. Объясните специфику профессиональной деятельности государственного служащего.

⁴ *Зарайченко В. Е.* Этикет государственного служащего: Учеб. пособие для студентов вузов и колледжей. — М.: Март, 2006. — С. 3–5.



Задание 2.1.2. Охарактеризуйте факторы, определяющие рост социальной значимости этического компонента в деятельности государственных служащих.



Задание 2.1.3. Сформулируйте правила делового этикета государственного служащего.

2.2. Этические принципы, нормы и качества государственного служащего

Этика государственной службы как один из видов профессиональной этики представляет собой *кодекс поведения*, предписывающий определенный тип человеческих взаимоотношений, который представляется оптимальным с точки зрения исполнения государственными служащими их профессиональной деятельности. Кодекс поведения включает основные принципы и нормы, в наиболее общей форме выражающие моральные требования к нравственной сущности государственного служащего, назначению его деятельности, к характеру его взаимоотношений с государством, доверенным лицом которого он выступает, с обществом, «службой» которого он является, обеспечивая взаимодействие между государством и его гражданами.

Кодекс — от лат. *codex* — единый систематизированный нормативный акт, регулирующий определенную область общественных отношений.

Этические принципы выступают в качестве императивов и служат обычно основанием для более частных этических норм, предписывающих, какие конкретно поступки человек должен или не должен совершать.



Прежде всего, исходным для профессиональной этики государственного служащего является *принцип гуманизма*, т. е. уважительного отношения к каждой человеческой личности, понимания ее неповторимости, самодостаточной ценности. Принцип гуманизма

противостоит чисто утилитарному отношению к личности, рассмотрению ее, главным образом, как средства достижения каких-то иных, пусть и достаточно важных целей⁵.

Все многообразие видов и содержания деятельности государственных служащих объединяет призвание обеспечивать поддержку конституционного строя, соблюдение Конституции РФ и федеральных законов. *Принцип законности*, верховенства Конституции и федеральных законов над иными нормативными актами и должностными инструкциями выступает важнейшим этическим принципом деятельности государственного служащего.

Наряду с законностью одним из фундаментальных принципов этики государственной службы и важнейшим компонентом нравственной оценки деятельности чиновника является сформулированный еще древними римлянами *принцип справедливости*. Реализация этого принципа обнаруживает себя в законном и рациональном использовании властных полномочий, в защите (а не имитации ее) прав и законных интересов граждан, удовлетворении их социальных ожиданий. В этом его смысл как регулятора взаимоотношений государственных служащих — «слуг» общества — с гражданами этого общества. Удовлетворение потребности в справедливости — самое важное из моральных ожиданий общества не только в общем социальном плане, но и по отношению к каждому человеку в любой коллизийной ситуации. Всякая несправедливость, допускаемая чиновником, наносит моральный ущерб авторитету власти в целом.

Этический принцип справедливости конкретизируется также в нормах, требующих, в частности, никогда не дискриминировать одних путем предоставления льгот или привилегий другим, не допускать субъективности в оценке личностно-деловых качеств людей и т. д.

Любая деятельность, особенно та, которая непосредственно направлена на человека, должна быть одухотворена высокой идеей. Поэтому профессиональная этика государственного служащего должна включать в себя *принцип патриотизма*. Очевидно, что любовь к Родине не может соче-

⁵ *Абрамова Л. П.* Указ. соч.— С. 70.

таться с пренебрежительным отношением к другим странам, другим народам. Если вспомнить рассуждения Аристотеля о золотой середине, то патриотизм можно представить как середину между двумя крайностями: между национальной кичливостью и приниженностью, заискиванием перед всем иностранным. Истинный патриотизм включает в себя конструктивное отношение к достижениям других народов⁶.

Осуществляя служебные функции, государственный служащий обязан руководствоваться моральным *принципом бескорыстности*, независимости и неподкупности, согласовывая свои личные интересы с общественными. Это является неременным условием его служебной деятельности. Нарушение этого принципа проявляется в фактах коррупции, взяточничества, как в рамках своей служебной деятельности, так и при совершении в пользу дающего взятку действий, несовместимых с должностными обязанностями.

Этическое требование, запрещающее должностным лицам принимать подарки и различного рода вознаграждения за действия, связанные с исполнением ими служебных обязанностей, нашло свое отражение в ряде установленных законом ограничений, связанных с государственной службой.

Придание этической норме правового статуса в этом случае обусловлено проявлениями взяточничества и коррупции в среде чиновничества всех уровней власти.

Административная власть неразрывно связана с механизмами ответственности за принимаемые решения и их последствия, за неисполнение и ненадлежащее исполнение должностными лицами своих обязанностей. Нравственная ответственность государственных служащих за каждое подготавливаемое и реализуемое решение и его социальные последствия особенно велика сегодня в условиях кризиса социальных структур, существенных деформаций сознания значительной части общества.

С *принципом моральной ответственности* связаны такие понятия, как гражданская совесть, честь, проявляющиеся в единстве слова и дела.

Принципы законности, справедливости, гуманизма, неподкупности и ответственности составляют основу нравствен-

⁶ *Абрамова Л. П.* Указ. соч.— С. 71.

ной оценки деятельности государственных служащих. Они включены в этические кодексы государственных служащих многих стран, выражая существо требований к нравственному содержанию деятельности как всего института государственной службы, так и каждого чиновника, определяя жизнеспособность и характер реального функционирования этого института. Нарушение принципов влечет за собой проявления бюрократизма, произвола, несправедливости и безнравственности.

Государственная служба предъявляет к личности государственного служащего разнообразные требования в зависимости от занимаемой должности, характера и содержания выполняемой им работы. Это довольно широкий набор нравственных качеств, норм и принципов морали, из которых складывается этический уровень служащего, его нравственная культура.

Плодотворная служба требует в процессе общения между служащими наличия отношений взаимной честности и правдивости. Это одна из основных норм профессиональной этики государственного служащего, следование которым дает моральное право занимать предоставленную ему должность. Честность и правдивость должны помочь государственному служащему быстрее и эффективнее находить контакт и взаимопонимание с людьми, разбираться в мотивах их поступков и действий, улавливать настроение, понимать их психологию.

Честность и правдивость тесно связаны с другими нормами профессионального этического кодекса государственного служащего — его доброжелательностью, чуткостью и отзывчивостью.

Высоким качеством государственного служащего является скромность, исключая самодовольство, зазнайство, высокомерие. Скромность проявляется в том, что человек не признает за собой никаких исключительных достоинств или особых прав. Он добровольно подчиняет себя требованиям общественной дисциплины, относится ко всем людям с уважением, проявляет необходимую терпимость к мелким их недостаткам и одновременно критически относится к своим собственным заслугам и недостаткам. Скромный человек потому не придает особого значения собственным положительным качествам, что считает их для себя совершенно обязательными, само собой разумеющимися.

Государственный служащий должен отличаться подлинной искренностью — важнейшим моральным качеством, характеризующим личность и ее поступки, делать и говорить то, в правильность чего он верит, действовать из тех соображений, в которых он готов признаться самому себе и другим.



Задание 2.2.1. Раскройте содержание основных этических принципов поведения государственных служащих.



Задание 2.2.2. Назовите основные нормы профессионального этического кодекса государственного служащего.



Задание 2.2.3. Составьте список нравственных требований к личности государственного служащего.

2.3. Нормативное регулирование этики служащего

Интерес к этике и этикету постоянно растет. Во многих структурных подразделениях госслужбы разрабатываются специальные этические кодексы, памятки и рекомендации. Разумеется, это всего лишь начало большой работы, которая уже приносит должные плоды и еще больше принесет в будущем.

Основные требования к служебному поведению государственного служащего закреплены федеральным законом от 27.06.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ». В 18 статье вышеназванного закона определены следующие обязанности:



Статья 18. Требования к служебному поведению гражданского служащего

1. Гражданский служащий обязан:

1) исполнять должностные обязанности добросовестно, на высоком профессиональном уровне;

2) исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина определяют смысл и содержание его профессиональной служебной деятельности;

3) осуществлять профессиональную служебную деятельность в рамках установленной законодательством Российской Федерации компетенции государственного органа;

4) не оказывать предпочтение каким-либо общественным или религиозным объединениям, профессиональным или социальным группам, организациям и гражданам;

5) не совершать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных обязанностей;

6) соблюдать ограничения, установленные настоящим Федеральным законом и другими федеральными законами для гражданских служащих;

7) соблюдать нейтральность, исключая возможность влияния на свою профессиональную служебную деятельность решений политических партий, других общественных объединений, религиозных объединений и иных организаций;

8) не совершать поступки, порочащие его честь и достоинство;

9) проявлять корректность в обращении с гражданами;

10) проявлять уважение к нравственным обычаям и традициям народов Российской Федерации;

11) учитывать культурные и иные особенности различных этнических и социальных групп, а также конфессий;

12) способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию;

13) не допускать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб его репутации или авторитету государственного органа;

14) соблюдать установленные правила публичных выступлений и предоставления служебной информации.

2. Гражданский служащий, замещающий должность гражданской службы категории «руководители», обязан не допускать случаи принуждения гражданских служащих к участию в деятельности политических партий, других общественных и религиозных объединений.

Специальным нормативным документом, утверждающим общие принципы служебного поведения государственных служащих, является Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих».



УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

от 12.08.2002 № 885

Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих

В целях повышения доверия общества к государственным институтам, обеспечения условий для добросовестного и эффективного исполнения государственными служащими должностных (служебных) обязанностей, исключения злоупотреблений на государственной службе и впредь до принятия федеральных законов о видах государственной службы **постановляю:**

1. Утвердить прилагаемые общие принципы служебного поведения государственных служащих.
2. Рекомендовать лицам, замещающим государственные должности Российской Федерации, государственные должности субъектов Российской Федерации и выборные муниципальные должности, придерживаться принципов, утвержденных настоящим Указом, в части, не противоречащей правовому статусу этих лиц.
3. Настоящий Указ вступает в силу со дня его официального опубликования.

Президент Российской Федерации В. Путин

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ

служебного поведения государственных служащих

1. Настоящие общие принципы представляют собой основы поведения государственных служащих, которыми им надлежит руководствоваться при исполнении должностных (служебных) обязанностей.
2. Государственный служащий, сознавая свою ответственность перед государством, обществом и гражданами, призван:
 - исполнять должностные (служебные) обязанности добросовестно, на высоком профессиональном уровне в целях обеспечения эффективной работы государственного органа;
 - исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина определяют основной смысл и содержание деятельности органов государственной власти и государственных служащих;
 - осуществлять свою деятельность в рамках установленной законами и подзаконными нормативными правовыми актами компетенции государственного органа;
 - не оказывать предпочтения каким-либо профессиональным или социальным группам и организациям, быть независимым

от влияния со стороны граждан, профессиональных или социальных групп и организаций;

— исключать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных (служебных) обязанностей;

— соблюдать установленные законом ограничения для государственных служащих;

— соблюдать политическую нейтральность, исключаящую возможность какого-либо влияния на свою служебную деятельность решений политических партий или иных общественных объединений;

— соблюдать нормы служебной, профессиональной этики и правила делового поведения;

— проявлять корректность и внимательность в обращении с гражданами и представителями организаций;

— проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России, учитывать культурные и иные особенности различных этнических, социальных групп и конфессий, способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию;

— воздерживаться от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в объективном исполнении государственным служащим должностных (служебных) обязанностей, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб его репутации или авторитету государственного органа;

— при угрозе возникновения конфликта интересов, ситуации, когда личная заинтересованность влияет или может повлиять на объективное исполнение должностных (служебных) обязанностей, сообщать об этом непосредственному руководителю и выполнять его решение, направленное на предотвращение или урегулирование данного конфликта интересов;

— не использовать свое служебное положение для оказания влияния на деятельность государственных органов, организаций, должностных лиц, государственных служащих и граждан при решении вопросов, лично его касающихся;

— воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок в отношении деятельности государственных органов, их руководителей, если это не входит в его должностные (служебные) обязанности;

— соблюдать установленные в государственном органе правила публичных выступлений и предоставления служебной информации;

— уважительно относиться к деятельности представителей средств массовой информации по информированию общества о ра-

боте государственного органа, а также оказывать им в установленных законами случаях и порядке содействие в получении достоверной информации.

3. Государственный служащий, наделенный организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим государственным служащим, также призван:

— принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов;

— не допускать случаев принуждения государственных служащих к участию в деятельности политических партий, иных общественных объединений.

Среди всех механизмов, способствующих формированию надлежащей нравственности государственной службы, одним из наиболее действенных может являться специально разработанный, нормативно принятый Этический кодекс государственного служащего (Кодекс административной этики).

Этический кодекс государственного служащего есть система моральных норм, обязательств и требований добросовестного служебного поведения должностных лиц государственных органов и органов местного самоуправления, основанная на нравственных общепризнанных принципах и нормах российского общества и государства.

По мнению профессора В. Соколова, структура модельного этического кодекса может быть представлена в следующем виде: введение (цели и назначение), статьи⁷.



Статьи

Статья I. Основные нравственные принципы административной морали.

Статья II. Соблюдение общих нравственных принципов.

Статья III. Выполнение служебных обязанностей.

Статья IV. Коллегиальное поведение.

Статья V. Недопустимость корыстных действий.

Статья VI. Конфликт интересов.

Статья VII. Общественный контроль.

⁷ Соколов В. Модельный этический кодекс государственного служащего Российской Федерации. — М.: РАГС, 2002.

При разработке этического кодекса необходимо четко разделять требования административных, уголовных кодексов, законов, нормативных документов к должностным обязанностям, поведению государственного служащего и общественные требования к ним. Этический кодекс не является административно-правовым документом, невыполнение его норм не влечет за собой какого-либо административного или тем более уголовного наказания государственного служащего.

Государственный служащий объективно выступает одновременно как должностное лицо, занимающее определенное место в служебной иерархии, как общественный деятель, оказывающий влияние на развитие социальных и экономических процессов, как наемный работник, зачастую как руководитель персонала и работодатель, а также как частное лицо. Эти роли могут вступать в противоречие друг с другом, следствием чего являются нравственные дилеммы и конфликты, которые не всегда имеют однозначное решение. Этический кодекс призван помочь государственному служащему правильно разобраться в подобных ситуациях.

В Этическом кодексе нельзя предусмотреть все коллизии, возникающие в практической деятельности госслужащего. Правила Кодекса не заменяют личного нравственного выбора, позиции и убеждений государственного служащего, его совести и ответственности.

Государственная служба не является привилегией. Гражданин, поступая на государственную службу, добровольно ограничивает некоторые свои права, в частности, право на критику, предпринимательскую деятельность, избирательные права и др. Это обусловлено тем, что этические нормы государственного служащего являются более строгими, чем нравственные нормы граждан, не занятых в сфере государственной и муниципальной службы. Высшие должностные лица, госслужащие любого уровня объективно наделены большей властью и полномочиями. Этические требования становятся более строгими, и ответственность тем больше, чем выше статус государственного служащего.

Возможны разные формы функционирования Этического кодекса: в виде присяги, принимаемой человеком при приеме на государственную или муниципальную службу, в

виде особого документа, с которым он обязан ознакомиться и который хранится в его личном деле, и т. д.

В данном Кодексе понятие «государственный служащий» распространяется также и на муниципальных служащих.



Задание 2.3.1. Перечислите нормативные документы, которыми можно регулировать поведение государственных служащих.



Задание 2.3.2. Перечислите основные требования к служебному поведению государственных служащих, закрепленных в Федеральном законе от 27.06.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ».



Задание 2.3.3. Оцените значение Указа Президента РФ от 12.08.2002 № 885 для утверждения этических норм на государственной службе.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается специфичность профессиональной деятельности государственного служащего?
2. Какие факторы обуславливают актуальность укрепления нравственных начал государственной службы?
3. Что общего и отличительного в понятиях «этика» и «этикет»?
4. Какие функции выполняет этикет в деятельности государственных служащих?
5. Какие принципы и нормы включает в себя Кодекс поведения государственного служащего?
6. Что означают принципы законности и справедливости?
7. В каком Федеральном законе РФ закреплены основные требования к служебному поведению государственного служащего?
8. Какие принципы служебного поведения государственного служащего изложены в Указе Президента РФ от 12.08.2002 № 885?

Библиографический список

Основная литература

1. *О государственной гражданской службе Российской Федерации* : федер. закон Рос. Федерации № 79-ФЗ от 27 июля 2004.— Ст. 18 // Рос. газ.— 2004.— № 162.
2. *Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих* : указ Президента Рос. Федерации № 885 от 12.08.2002 // Рос. газ.— 2004.— № 152.
3. *Зарайченко, В. Е.* Этикет государственного служащего : учеб. пособие для студентов вузов и колледжей / В. Е. Зарайченко.— М. : МарТ, 2006.— С. 3–6.
4. *Управление персоналом* : учеб. / общ. ред. А. И. Турчинова.— М. : РАГС, 2002.— 488 с.

Дополнительная литература

1. *Абрамова, Л. П.* Курс лекций по этике / Л. П. Абрамова.— СПб. : СЗАГС, 2001.— С. 57–90.
2. *Деловое общение. Деловой этикет* : учеб. пособие для студентов вузов / авт.-сост. И. Н. Кузнецов.— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004.— С. 3–4.
3. *Луганский, К. Ф.* Государственные служащие: нравственные основы деятельности и этикет / К. Ф. Луганский, С. В. Коновченко, Н. Н. Шувалова // Государственная служба: теория и организация : курс лекций / под общ. ред. Е. В. Охотского, В. Г. Игнатова.— Ростов н/Д : Феникс, 1998.— С. 596–607.
4. *Соколов, В.* Модельный этический кодекс государственного служащего Российской Федерации / В. Соколов.— М. : РАГС, 2002.

3. ЭТИКА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ И ПОДЧИНЕННОГО

План:

- 3.1. Общие закономерности межличностных отношений. Морально-психологический климат в коллективе.
- 3.2. Управленческая этика: взаимоотношения руководителя и подчиненного.
- 3.3. Этикет руководителя.

3.1. Общие закономерности межличностных отношений. Морально-психологический климат в коллективе

В процессе профессиональной деятельности следует учитывать закономерности, определяющие особенности межличностных взаимоотношений. Под **закономерностью межличностных отношений** понимается объективно существующая устойчивая связь явлений, возникающих в межличностном общении и накладывающих значительный отпечаток на его характер.

Закономерности межличностных отношений можно рассматривать в качестве психологических закономерностей управленческой деятельности, их действие проявляется, как правило, при выполнении функций управления, выраженных в различных организационных распоряжениях, указаниях, приказах, наставлениях и т. п. Учет особенностей проявления этих закономерностей позволит правильно оценить складывающуюся межличностную ситуацию, причем такая оценка особенно важна во взаимоотношениях руководителя и подчиненного. Адекватная оценка ситуации дает возможность сформировать эффективную линию поведения, включить в действие необходимые в данный момент правила этики делового общения.

Одной из основных является **закономерность неопределенности отклика**, или, другими словами, зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различий их личностных особенностей, конкретной ситуации, в которой происходит воздействие, особенностей передачи воздействия.

Кроме вышеназванной закономерности межличностных отношений действует **закономерность неадекватности ото-**

бражения человека человеком и неадекватности самооценки. Ее смысл состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека и относительно самого себя.

Действие этой закономерности указывает на то, что любой человек, производящий оценку результатов труда, профессионального поведения, личностных качеств других людей (коллег, подчиненных, руководителей, внешних партнеров и т. д.), должен соблюдать максимальную взвешенность и корректность. При этом следует иметь в виду, что любая оценка на данный конкретный момент времени не может быть окончательной. Любой человек, подвергающийся оценке, обладает возможностью развития и изменения своих способностей, личностных свойств и мотивационных установок. Необходимо также учитывать, что в конкретный момент времени человек может находиться в таком физическом, интеллектуальном и эмоциональном состоянии, которое в целом нехарактерно для него и может измениться достаточно быстро.

Большое значение в межличностных отношениях имеет **закономерность искажения смысла информации.** Она действует объективно и тем сильнее, чем большее число людей использует какой-либо массив информации на входе и выходе любого процесса. Влияние данной закономерности особенно характерно для управленческой информации, циркулирующей в рамках одной или нескольких организаций. Этот вид информации связан с большим числом сотрудников и большим числом ступеней иерархической структуры, что объективно влияет на отклонение смысла информации от первоначального в процессе ее движения.

Особенности проявления закономерностей влияют на морально-психологический климат в коллективе.

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

Дух коллективизма, схожесть проявляемых эмоций и поступков, чувство нравственного комфорта (защищенности) при общении с руководством, коллегами по работе во многом определяют психологическую совместимость разных по своим личностным качествам людей, составляют основу высокой нравственности и социального оптимизма всего персонала организации. Основными элементами положительного морально-психологического климата являются удовлетворенность работников своим положением и отношениями в коллективе, уверенность в защите, поддержке и помощи со стороны руководства, чувство безопасности. Напротив, чувство тревоги провоцирует эмоциональную реактивность, снижая способность человека контролировать свои эмоции и поступки.

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

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



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

- 1) нестабильность, неуверенность в завтрашнем дне (этот фактор отметили 82% опрошенных);
- 2) сложные отношения «по вертикали» (с вышестоящим начальством и с подчиненными — 77%);
- 3) неудовлетворенность материальным стимулированием (71%);
- 4) высокий уровень психологической напряженности и тревожности, сильная усталость от стрессов (67%);

5) морально-психологическая несовместимость членов коллектива как следствие несоблюдения некоторыми из них моральных норм; отсутствие необходимого ценностно-ориентационного единства коллектива.

Неудовлетворенность работой, ее низкая эффективность, усталость и тревожность людей на рабочем месте становятся одними из наиболее серьезных очагов напряженности в системе государственной службы.



По данным исследований, 45% опрошенных государственных служащих находятся в состоянии сильного перевозбуждения, истощения нервной энергии, эмоционального напряжения. Эмоциональная неуравновешенность сопровождается общей тревожностью. Почти каждый шестой из опрошенных государственных служащих считает моральную атмосферу в своем коллективе напряженной, разобщающей людей («каждый сам по себе»), а порой и конфликтной.

Источником напряженности во взаимоотношениях с коллективом могут служить и такие качества руководителя, как:

— безапелляционность, обесценивающая или игнорирующая мнения, знания и способности подчиненных;

— агрессивность, причиной которой, по наблюдениям ученых, нередко может служить низкая профессиональная самооценка как результат осознаваемой или не вполне осознанной несостоятельности в области специальных или общеправленческих знаний и умений или того и другого одновременно;

— так называемый феномен каузальной атрибуции, когда успехи подчиненного объясняются внешними причинами (помог начальник, поддержали коллеги), а неудачи — внутренними (неспособность к успешному выполнению работы, недостаточная старательность, ответственность и т. д.), а в отношении себя, наоборот, успехи коллектива ставятся в заслугу руководителю, а просчеты — в вину подчиненным. Такая позиция воспринимается подчиненными как проявление субъективизма и несправедливости, вызывая острое чувство неудовлетворенности и недоверия к руководителю;

— неспособность к эмпатии, нежелание понять внутренние мотивы действий, поступков подчиненных, проникнуть во внутренний мир человека;

— «одномерность» восприятия своих подчиненных, неспособность принимать их со всеми их достоинствами и недостатками, перенесение критики отдельных недостатков в работе подчиненного на его личность;

— «эмоциональная глухота», пренебрежение к такому фактору, как характерологические особенности и различия между мужчинами и женщинами.



Задание 3.1.1. Охарактеризуйте общие закономерности межличностных отношений.



Задание 3.1.2. Дайте определение морально-психологического климата в коллективе.



Задание 3.1.3. Выделите такие качества руководителя, которые могут быть источником напряженности во взаимоотношениях с коллективом.

3.2. Управленческая этика: взаимоотношения руководителя и подчиненного

Понятие управления широко используется в различных науках, обозначая функцию, присущую организованным системам. В самом общем виде под *управлением* понимается функция, обеспечивающая сохранение определенной структуры, организованных систем, поддержание режима их деятельности, реализацию их программы и целей. Вне этических норм социальное управление невозможно, так как его главными компонентами выступают либо люди как члены различных организаций, либо организационные подразделения в целом. Индивиды (либо самостоятельно, либо в составе социальной группы) вступают в сложные управленческие взаимоотношения.

Управленческая этика — вид профессиональной этики, поскольку управленческую деятельность правомерно считают видом профессии, т. е. определенным видом общественно полезной деятельности, обусловленным разделением труда и кооперацией труда в конкретных технико-организационных условиях, характеризуемым совокупностью знаний и практических навыков, приобретенных работником в результате специального обучения или опыта работы.

Управление как вид деятельности — это умственный процесс, который приводит к выполнению подчиненными предписанных им официальных поручений и решению поставленных задач. В зависимости от функциональной роли в процессе управления обычно выделяют три основные категории персонала управления: руководители, специалисты, служащие аппарата управления.

Управленческая этика регулирует:

— процесс воздействия руководителя (субъекта управления) на организованную группу людей или на кого-либо из этой группы в отдельности (объект управления) по формированию и координации их совместной деятельности для достижения наилучших результатов;

— отношения между членами организации, находящимися на одном иерархическом уровне, направленные на взаимное согласование действий, между различными организационными подразделениями той или иной управленческой структуры.

Система управления опирается на два феномена: собственно управление, т. е. целенаправленное воздействие на определенный объект, и подчинение — восприимчивость и подверженность целенаправленному воздействию субъекта управления. Разные люди не одинаково переживают само чувство подчинения.

Взаимоотношения, складывающиеся в трудовом коллективе, подразделяются на такие три вида: «сверху вниз», «снизу вверх» и «по горизонтали», т. е. общение руководитель — подчиненный, подчиненный — руководитель и работник — работник. Эти виды отношений применимы как к межличностному общению, так и к общению между предприятиями. Несоблюдение этики делового общения, особенно

между людьми, не равными по своему социальному статусу, например, между руководителем и подчиненными, приводит к возникновению в коллективе нездоровой моральной атмосферы, вследствие чего работники могут испытывать дискомфорт из-за нравственной или юридической незащищенности.

Этические нормы отношений «сверху вниз» регулируют образцы поведения руководителей. Они всегда «на виду» у подчиненных. Как ведет себя руководитель, так рано или поздно будут вести себя и все его подчиненные.

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

Культура профессионального поведения руководителя определяется общим уровнем его образования и воспитания. Общечеловеческие нормы и правила поведения, универсальные основы этики и морали, безусловно, действуют и находят свое проявление в деятельности руководителя. Однако профессиональное поведение руководителя требует от него определенных специфических знаний и навыков, которые во многих случаях позволяют предотвратить возникновение конфликта или стрессовой ситуации во взаимоотношениях с подчиненными сотрудниками.

Деловые нормативы рекомендуют руководителю:

— стремиться превратить организацию в сплоченный коллектив, приобщать работников к целям организации;

— проявлять интерес к людям, стремиться помочь подчиненным преодолеть свои слабости и неуверенность в собственных силах;

— делать замечания подчиненным в соответствии с этическими нормами, т. е. в вежливой форме, на основании возможно более полной собранной информации. Замечания и порицания следует высказывать один на один, а поощрения — публично: это позволит проявить уважение к достоинству и чувствам человека;

— критиковать действия и поступки работника, а не его личность. Не следует бесконечно попрекать человека его слабостями и недостатками. Это не поможет ему от них избавиться, а, наоборот, будет способствовать снижению само-

оценки и уверенности в себе. Во всех случаях, когда это возможно, критику необходимо совмещать с комплиментами, нельзя унижать чувство собственного достоинства собеседника;

— не обрастать любимчиками, относиться к работникам как к равноправным членам коллектива и ко всем одинаково;

— поощрять коллектив даже в том случае, если успех главным образом достигнут благодаря успехам самого руководителя;

— укреплять у подчиненных чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения;

— доверять подчиненным;

— признавать собственные ошибки в работе;

— защищать подчиненных, быть им преданным;

— не советовать подчиненным, как поступать в личных делах.

Этические нормы отношений «снизу вверх» регулируют поведение подчиненных с руководителем.

Подчиненным следует:

— стараться помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочении справедливых отношений;

— не пытаться навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Такое отношение подрывает авторитет руководителя. Высказывать предложения и замечания подчиненный должен тактично и вежливо;

— предлагать руководителю свое решение сложных проблем;

— не разговаривать с руководителем категорическим тоном;

— проявлять преданность, быть надежным;

— не обращаться к высшему руководству, минуя собственного руководителя. В противном случае это может быть расценено руководителем как неуважение.

Этические нормы деловых отношений «по горизонтали» (т. е. между коллегами, рядовыми членами коллектива) предписывают:

— не требовать к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий;

— пытаться достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы;

— не преувеличивать своей значимости и деловых возможностей;

— не относиться к коллегам с предвзятостью;

— называть своих коллег по имени и отчеству;

— не давать обещаний, которые невозможно выполнить;

— не спрашивать коллег о состоянии их личных дел, а тем более о проблемах;

— уважать коллег как личности.

Реализация данных нормативов может способствовать улучшению деловых отношений на всех уровнях и в разных сферах деятельности организации. Их игнорирование может увеличить возможность возникновения нервозности, конфликтности.

В отдельных организациях подчиненным приходится иметь дело с так называемыми «*трудными руководителями*». «Трудные руководители» имеют несколько общих характерных черт:

— их лозунг — «Это не моя вина!»; по этой причине кто-нибудь другой всегда обвиняется во всем, что выполняется неправильно;

— общение с ними истощает время и силы их сотрудников;

— энергия, затрачиваемая их служащими при контакте с ними, обычно не соответствует действительной проблеме, которая рассматривается;

— «трудные руководители» обычно приводят подчиненных в замешательство нелогичной стилевой манерой поведения;

Имея дело с трудным руководителем, вы можете выбрать несколько приемлемых вариантов. Наиболее эффективная стратегия определяется в зависимости от типа трудного руководителя и ваших собственных специфических особенностей личности и искусства управления. Возможные варианты поведения:

1. *Ничего не делайте.* Просто продолжайте делать то, что вы делали все время.

2. *Переоцените своего руководителя.* Отдельные руководители в действительности не являются «трудными». У них просто свои представления о ролях, целях или ценностях.

3. *Усовершенствуйте свой стиль.* Иногда самый лучший подход — забыть о стремлении изменить руководителя и усовершенствовать собственное поведение.

4. *Поговорите с вашим руководителем.* Если руководитель склонен к диалогу, то попросите его о встрече и тщательно к ней подготовьтесь, задавайте имеющие смысл вопросы и наблюдайте за его реакцией, при этом используйте обратную связь, выражая свое одобрение в тех случаях, которые сочтете необходимыми.

5. *Поговорите анонимно.* Если вы боитесь сказать руководителю о том, что вы думаете, прямо, можете попробовать довести до него свои мысли с помощью тактичного, внимательного, но все же честного письма.

6. *Выберите перевод по службе.* Если вам нравится организация, но не нравится руководитель, получение перевода может быть для вас лучшей альтернативой. Подберите тип руководителя, которого вы хотели бы иметь, и решите, какого типа работу вы хотели бы делать. Составьте список нескольких руководителей, с которыми вы хотели бы работать, и прямо или косвенно «забросьте удочку» наилучшему кандидату.

7. *Смените организацию.* Перемена обстановки часто может изменить положение в лучшую сторону.

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

Понятие *отношение* социальный психолог Дэрил Бем определяет как то, что нравится, и то, что не нравится, как нашу неприязнь или привязанность к предметам, людям, группам или к любым воспринимаемым аспектам окружающей нас среды.

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



По данным исследований, из своего активного времени люди тратят примерно 9% на письмо, 16% — на чтение, 25% — на говорение и 50% — на слушание. Проведенные в США расчеты расходования времени руководителя показали, что 59% рабочего времени он тратит на запланированные заседания, встречи, 10% — на поездки, осмотры, 22% — на работу с бумагами. Таким образом, более 70% своего рабочего времени люди затрачивают на общение.

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

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



Как показывает опыт, основное влияние на принятие неэтичных решений служащими оказывает поведение их руководителей. Проведенный в США опрос государственных служащих выявил, что подавляющее большинство из них (90%) убеждены, что вес моральным требованиям придает серьезное отношение к ним со стороны руководства. По их мнению, самое главное — чтобы руково-

дство само показывало образец нравственного поведения. В широком смысле «то, что делает и как ведет себя хозяин»,— основной фактор влияния на поведение подчиненного.

Таким образом, ведя себя этично, вы как руководитель можете заметно влиять на этику поведения своих подчиненных.

Непременными условиями формирования высокой нравственной культуры современного руководителя являются:

— социальная востребованность тех нравственных качеств, которые необходимы лидеру, и наличие механизма противодействия проявлениям авторитаризма и неэтичности во взаимоотношениях с подчиненными;

— постоянное этическое образование как неотъемлемая составляющая профессионального образования и повышения квалификации кадров персонала управления;

— самообразование и самовоспитание как способ формирования социально востребованных нравственных качеств;

— «прозрачность» и открытость руководителя в вопросах не только его доходов, но и поступков и действий, поддающихся моральной оценке, корреляции и воздействию;

— наличие четких критериев нравственной оценки и практическое использование их в процедурах отбора, расстановки и карьерного продвижения.

Поведение руководителя и его стиль управления — это своеобразная «визитная карточка» любой организации. Важно понимать, что определенному служебному положению должны соответствовать как определенные правила поведения, так и принципы взаимоотношения с сотрудниками, партнерами, руководством и подчиненными. Если человек занимает лидирующий пост в организации, для эффективного управления необходимо знать содержательные и формальные признаки определенных стилей руководства.

Типы власти в обществе сформировали четыре основных стиля руководства. **Стиль руководства** — совокупность своеобразных приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя.

Авторитарный стиль характеризуется тем, что руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, практически не советуется с

трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников. В проведении решений занимает жесткие позиции, активно используя методы административного и психологического воздействия на людей. Оппозицию не принимает, может уволить неугодных сотрудников. Всегда уверен в личной правоте, основывается на собственных знаниях и умениях, личном большом капитале и обширных внешних связях в государственных органах и предпринимательской среде. Руководитель такого типа может привести организацию к большому успеху, но также и к полному краху («единоличный хозяин»).

Приказная форма, жесткий стиль руководства, уместные лишь в экстремальных ситуациях, подавляют инициативу исполнителя и освобождают его от личной ответственности, исключая возможность доверительного сотрудничества. По мнению известного американского менеджера Ли Якокки, главная причина неудач в карьере руководителя кроется в неумении взаимодействовать со своими коллегами и подчиненными и в каждой конкретной ситуации находить единственно правильную линию поведения.

Демократический стиль основан на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления. Руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства. Как правило, он может удачно выявить, принять и реализовать стратегические цели развития предприятия, сочетая групповые интересы.

Это хороший политик, дипломат, стратег, «хитрая лиса», просчитывающий варианты на много шагов вперед, сочетающий методы убеждения и принуждения. Это доброжелательный и открытый человек, как правило, не поддающийся соблазнам (деньги, женщины и власть), т.к. они крайне раздражают завистников и способствуют росту оппозиции. В своей работе постоянно опирается на группу единомышленников в лице дирекции, правления, президиума, совета.

Либеральный стиль заключается в том, что руководитель в принятии решений ориентируется на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, постоянно пытается маневрировать, чтобы соблюсти паритет интересов, часто занимает различные позиции сторон, «сталкивает» их между

собой, пытается быть «добрым шефом», но иногда невольно становится марионеткой в руках «серого кардинала» или всемогущей «Марии Ивановны», которые фактически управляют предприятием. Преимущество либерального стиля заключается в групповом принятии управленческих решений, однако часто либеральный руководитель не имеет сильной воли, четкой цели, глубоких знаний, слишком увлечен своим хобби или семьей. Это достаточно неустойчивый стиль руководства, происходящий от охлократии.

Смешанный стиль предусматривает сочетание перечисленных выше типов. Либеральный, авторитарный и демократический стиль могут преобладать у того или иного руководителя, но никогда не достигают абсолюта. Так же, как в природе нет чистых холериков, флегматиков, сангвиников и меланхоликов, так и перечисленные выше стили руководства присущи человеку в определенной пропорции с преобладанием одного из них. Президент СССР М. С. Горбачев и Президент РФ Б. Н. Ельцин в разное время проявляли все три стиля руководства.

Служебные взаимоотношения в организации во многом определяются этикой руководителя и подчиненного. От нее зависит не только психологический климат в коллективе, но и эффективность работы сотрудников, определяющая результаты труда.

Должность руководителя требует знаний об определенном стиле поведения, соблюдения *особенных правил и рекомендаций* этики служебных взаимоотношений. Приведем наиболее важные из них:

— Приходя на работу, руководитель должен приветствовать своих коллег. Дайте им понять, что вы рады начать с ними новый рабочий день, что они могут рассчитывать на вашу помощь и поддержку.

— Обращайтесь к подчиненным на «Вы». Это необходимый инструмент поддержания нормальных служебных отношений и трудовой дисциплины.

— У себя в кабинете руководитель не встает, если к его столу подходит сотрудник-женщина для решения текущего вопроса. В случае длительного разговора начальник предлагает сотруднице сесть.

— Проявляйте максимум доброжелательности к участникам совещаний. Люди приходят на них для того, чтобы выработать управленческие решения, в которых в первую очередь заинтересован руководитель.

— Научитесь терпеливо слушать других. Не допускайте в их адрес реплик, не отвергайте высказанные предложения только потому, что вы с ними не согласны, дайте высказаться другим, поощряйте активность участников совещаний.

— В любых ситуациях сохраняйте самообладание.

— Будьте вежливы, отдавая поручения подчиненным. Помните, что подчиненные лучше воспринимают поручения в форме просьбы, чем приказа.

— Будьте внимательны к своим подчиненным, замечайте каждый их успех в работе и поощряйте за это. Простое «спасибо», высказанное вовремя, может оказаться не менее эффективным, чем денежная премия.

— Руководителю, беседующему с сотрудником или посетителем, не рекомендуется просматривать бумаги, не относящиеся к делу; без конца говорить по телефону; барабанить пальцами по столу.

— Во время приемов граждан по личным вопросам не отвлекаться на другие виды работ, быть тактичным и справедливым в отношениях с посетителями.

— Если беседа нежелательным образом затягивается, руководитель может сигнализировать ее окончание, поднявшись со стула.

— Если возникла необходимость наказать кого-то за служебные упущения, будьте справедливы и тактичны. При выборе форм выражения и меры наказания критических замечаний очень важно учитывать возраст, пол и темперамент работника.

Критика — это выявление недостатков и противоречий в работе, отрицательная ее оценка; обсуждение, разбор чего-либо с целью оценить достоинства, обнаружить и исправить недостатки.

Критика должна быть *конструктивной*. Критика — не самоцель. Поэтому прежде чем критиковать, стоит подумать: а нельзя ли исправить положение, так сказать, в рабочем порядке?

Критика должна быть уместна. Резкое выступление по поводу неудачного новичка скорее принесет больше вреда, чем пользы. Форма критики должны соответствовать задаче. Если человек старался, но ему не хватило опыта, то разнос не поможет.

Чтобы критика была конструктивной, способствовала преодолению выявленных недостатков, следует придерживаться ряда правил:

- изложению критического материала должно предшествовать четкое понимание того, что должно быть предметом критики: конкретный человек, событие, нормативные документы и т. п.;

- необходимо протокольно точное описание событий, которые привели к каким-либо негативным явлениям;

- необходимо выявление лица, формально ответственного в данной ситуации;

- анализ условий, в которых оказалось возможным негативное явление;

- квалификация негативного явления по критериям повторяемости, значимости, последствий;

- предложения относительно того, как преодолеть негативную ситуацию;

- предложения относительно того, как не допустить повторения событий, требующих критического анализа.

Чтобы ваши замечания не отменили, что называется, с порога, как несерьезные, сначала обязательно выслушайте самого критикуемого и изложите свое понимание ситуации.

Критикуя, полезно упомянуть о неплохих способностях и возможностях критикуемого. В таком случае шансы, что он воспримет ваши слова по-деловому, возрастут.

Показывайте пример самокритичности. Это поможет оппоненту стать вашим союзником. Постарайтесь, чтобы человек понял, что ему лично выгоднее следовать вашим советам, чем пренебрегать ими.



Задание 3.2.1. Дайте определение понятию «управленческая этика». Перечислите процессы, которые она регулирует.



Задание 3.2.2. Выделите правила и нормы поведения руководителя, способствующие формированию доброжелательной нравственной атмосферы в коллективе.



Задание 3.2.3. Охарактеризуйте основные стили руководства.

3.3. Этикет руководителя

Слово «этикет» французского происхождения. По-французски *etiquette* означает установленный порядок поведения где-либо (например, при императорском дворе).

Этикет — это совокупность правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям, обхождение с окружающими, формы обращений и приветствий, нормы поведения в общественных местах, манеры и одежда.

Этикет составляет часть внешней культуры общества. В него входят те его требования, которые приобретают характер строго регламентированного церемониала и для соблюдения которых имеет особое значение определенная форма поведения.

Следует четко различать два понятия — «этика» и «этикет». Этика (учение о морали, нравственности) — система норм нравственного поведения людей, их общественный долг, их обязанность по отношению друг к другу. Этикет (ярлык, знак) — совокупность правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям.

Современный этикет регламентирует поведение людей в быту, на службе, в общественных местах, на улице, в гостях и на различного рода официальных мероприятиях — приемах, церемониях, переговорах.

Различают несколько видов этикета, основными из которых являются:

— *придворный этикет* — строго регламентируемый порядок и формы обхождения, установленные при дворах монархов;

— *дипломатический этикет* — правила поведения дипломатов и других официальных лиц при контактах друг с другом на различных дипломатических приемах, визитах, переговорах;

— *воинский этикет* — свод общепринятых в армии правил, норм и манер поведения военнослужащих во всех сферах их деятельности;

— *общегражданский этикет* — совокупность правил, традиций и условностей, соблюдаемых гражданами при общении их друг с другом;

— *деловой этикет*.

Деловой этикет — важнейшая сторона профессионального поведения делового человека. Знание этикета — необходимое профессиональное качество руководителя, которое необходимо приобретать и постоянно совершенствовать.

Руководитель любого ранга, особенно первое лицо организации, входя в служебное помещение, должен приветствовать всех, кого он встретит, будь то охранник, уборщица, которая несколько замешкалась и не успела к началу рабочего дня завершить уборку, и прочие сотрудники. В идеале подчиненные при встрече должны первыми приветствовать своего начальника. Но если вы мужчина, вы просто обязаны приветствовать первым женщину и мужчину намного старше себя. Руководитель, первым заметивший и первым поздоровавшийся с кем-либо из своих подчиненных, — очень приятное явление, и подчиненный, с которым руководитель поздоровался первым, будет испытывать чувства благодарности, признательности к руководителю, что является залогом хорошей работы.

Если руководитель находится в своем кабинете, а в кабинет входит посетитель, хозяин кабинета встает, застегивает пиджак (если он был расстегнут, а это разрешается, если человек сидит) и выходит из-за стола, приветствуя посетителя.

Руку для рукопожатия при этом всегда подает первым хозяин кабинета (пол и возраст не играют роли).

Руководитель — хозяин кабинета — обычно предлагает посетителю сесть. Более почетным считается место лицом или боком к окну, при этом хозяин кабинета обычно старается сесть лицом к двери, поскольку может возникнуть необходимость недолгого общения с секретарем или кем-либо из со-

трудников, появляющихся в дверях кабинета; в этом случае руководителю достаточно сделать скупой, но выразительный жест рукой, означающий я очень занят.

Личный контакт руководителя, по существу, сводится к беседе. Ведение беседы требует умения точно, кратко, в этичной форме выразить свои мысли и уметь слушать собеседника.

Руководителю не следует перебивать подчиненного, проявлять так называемые барские манеры. При беседе с сотрудником (посетителем) руководителю не стоит просматривать бумаги, не относящиеся к делу; долго говорить по телефону; проявлять различные знаки нетерпения. От подчиненного, в свою очередь, требуется вести беседу только по существу дела, не расходуя зря времени руководителя.

В целом можно сказать, что умение вести деловую беседу обязательно для каждого сотрудника, это является его прямой служебной обязанностью.

Иногда руководитель хочет угостить посетителя. В качестве угощения используют чай, кофе, прохладительные напитки, но не более того, поскольку кабинет руководителя не место для приема. Обычно чай или кофе предлагаются посетителю через несколько минут после начала беседы.

Организует подачу чая и кофе обычно секретарь, непосредственно подает секретарь или специально выделенная для этого сотрудница.

Необходимо сказать несколько слов об этикетных нормах поведения руководителя во время делового совещания.

Совещание следует начинать точно в назначенное время, не ожидая опаздывающих, так как соблюдение регламента совещания, в том числе времени его начала,— знак уважения к присутствующим.

Стиль проведения совещания — предельно деловой, руководитель не должен предлагать для обсуждения вопросы, не обозначенные в повестке дня, отклоняться от регламента. Нельзя «давить» на подчиненных — участников совещания, навязывая им то или иное решение.

Демократичность, краткость, деловитость, точное следование установленному порядку — одним словом, соблюдение руководителем этих требований обеспечит этику делового совещания.

Не стоит также руководителю, проводящему совещание, постоянно смотреть на наручные часы. Это производит гнетущее впечатление на участников, им может показаться, что они зря растрачивают время руководства. Надо в том помещении, где проводится совещание, иметь настенные часы. Если этого нет по какой-либо причине, а следить за временем необходимо, следует снять наручные часы и, положив их перед собой, смотреть на них по мере необходимости.

Неэтично руководителю допрашивать опоздавшего на совещание, какова причина его опоздания. Не стоит прерывать для этого ход совещания; и опоздавшему не следует объяснять причину. Деловой человек не опоздает, но если это все же случилось, очевидно, для этого есть веская причина. Однако после совещания руководителю все же имеет смысл выяснить, что заставило подчиненного опоздать, или хотя бы сделать ему замечание. И совершенно исключается с точки зрения этики опоздание на совещание самого руководителя.

Руководителю следует постоянно контролировать себя в контактах с подчиненными, помня, что каждый подчиненный не только исполнитель определенных служебных функций, но и личность, имеющая свои интересы, личные цели, собственное мнение о своей работе и ее ценности и качестве. Руководитель должен относиться с уважением к каждому подчиненному, укреплять в нем веру в себя, в свои способности, в свой творческий потенциал,

Воспитанность и другие необходимые качества, этическое поведение и поступки руководителя всегда «на виду» у подчиненных. Практика показывает, что даже если в группе, возглавляемой данным руководителем, есть сотрудник, имеющий собственную, индивидуальную манеру поведения, по прошествии некоторого времени нормы поведения руководителя и других членов коллектива возобладают над его личными нормами.

Особо следует остановиться на *этике руководителя высшего ранга*, т. е. первого лица организации. Руководитель организации (президент, генеральный директор, ректор, председатель правления) является лицом всей организации. По его внешнему виду, манере вести себя, по степени выполнения им требований делового этикета судят обо всей организации; од-

на мелкая, но неудачная деталь в поведении, один, даже незначительный, но неэтичный поступок, могут испортить впечатление окружающих об организации в целом.

Одежда, манеры, поведение, внешнее проявление настроения — все должно быть безупречно. Отметим, что в большинстве случаев одежда человека определяет его статус, а поскольку статус первого лица организации самый высокий для данной фирмы, ему разрешаются и даже рекомендуются соответствующие атрибуты его положения: дорогие аксессуары, более уверенная и решительная манера вести себя и т. п.

Хороший начальник помнит, как зовут его подчиненных по имени и отчеству; всегда здоровается со всеми; не срывает свой гнев на других, если виноват сам; не повышает голоса при разговоре; не напоминает подчиненному многократно о сделанных им ошибках и признает свои ошибки; доверяет своим сотрудникам, дорожит их временем и не отвлекает от основных занятий непрерывными пустяковыми поручениями.

Идеальный руководитель должен быть твердым, но одновременно гибким; серьезным, но с чувством юмора; дружелюбным, но уметь держать дистанцию; преданным своему делу, но не терять головы при успехах и поражениях; мечтательным, но с сильно развитой волей.

Приятно и интересно работать под руководством человека доброжелательного, уважающего своих подчиненных, проявляющего культуру и такт в общении с ними.

Начальник не должен делать замечания, высказывать упреки работнику в присутствии других сотрудников.

Гуманность, корректность, такт в общении с людьми, тем более с людьми, подчиненными по службе (конечно, в сочетании с необходимой требовательностью), должны быть неотъемлемыми качествами того, кому доверено руководить другими людьми.

Кроме этого, руководитель должен пропустить женщину на лестнице, помочь открыть дверь и т. д.

Ведение беседы требует от руководителя умения точно, кратко, в этичной форме выразить свои мысли и уметь слушать собеседника.

Руководитель должен одинаково ровно относиться ко всем своим подчиненным, одинаково уважительно обращаться

ся ко всем. Если с одним из сотрудников у него дружеские отношения, следует проявлять сдержанность, тактичность и стараться не демонстрировать своих дружеских чувств в присутствии других сотрудников.

Внешний вид — это то, что окружающие его деловые партнеры видят и оценивают сразу, пока еще не состоялось обсуждение предполагаемых вопросов. От качества ткани костюма зависит то, как долго он сохраняет форму, как долго держатся «стрелки» на брюках. Некачественный костюм к концу рабочего дня будет выглядеть мятым, а это производит впечатление неопрятности.

Таким образом, грамотный, знающий, талантливый руководитель достаточно демократичен в обращении с подчиненными, однако умеет держать необходимую дистанцию, не допускает грубости, зазнайства, не лицемерит.



Задание 3.3.1. Дайте определение понятию «этикет», сравните его с понятием «этика».



Задание 3.3.2. Раскройте этикетные нормы поведения руководителя.



Задание 3.3.3. Выделите особенности этикета руководителя организации.

Контрольные вопросы

1. Какое значение имеет учет особенностей проявления общих закономерностей межличностных отношений?
2. На какие группы можно подразделить общие закономерности межличностных отношений?
3. Какие факторы оказывают дестабилизирующее влияние на морально-психологический климат коллектива?
4. Каковы источники возникновения напряженности во взаимоотношениях между руководителем и подчиненными?
5. Какие процессы регулирует управленческая этика?

6. Какие этические нормы поведения обязан соблюдать руководитель?

7. Какие этические нормы поведения обязан соблюдать подчиненный?

8. Какие стили руководства встречаются в управленческой деятельности?

Библиографический список

Основная литература

1. *Егоршин, А. П.* Этика деловых отношений : учеб. пособие для вузов / А. П. Егоршин, В. П. Распопов, Н. В. Шашкова.— Н. Новгород : НИМБ, 2005.— С. 60–73.

2. *Зарайченко, В. Е.* Этикет государственного служащего : учеб. пособие для студентов вузов и колледжей / В. Е. Зарайченко.— М. : МарТ, 2006.— С. 55–61.

3. *Кибанов, А. Я.* Этика деловых отношений: учеб. / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова ; под ред. А. Я. Кибанова.— М. : ИНФРА-М, 2005.— С. 15–20.

Дополнительная литература

1. *Барышева, А. Д.* Этика и психология делового общения (сфера сервиса): учеб. пособие / А. Д. Барышева, Ю. А. Матюхина, Н. Г. Шередер.— М. : ИНФРА-М, 2006.— С. 87–98.

2. *Ботавина, Р. Н.* Этика деловых отношений: учеб. пособие / Р. Н. Ботавина.— М. : Финансы и статистика, 2004.— С. 138–143.

3. *Кукушин, В. С.* Деловой этикет : учеб. пособие для студентов специальностей «Менеджмент», «Социальная работа», «Референт-переводчик» ; 2-е изд., испр. и доп. / В. С. Кукушин.— М. : ИКЦ «МарТ» ; Ростов н/Д : Изд. центр «МарТ», 2005.— 288 с. (Сер. «Новые технологии»).

4. *Управление персоналом* : учеб. / общ. ред. А. И. Турчинова.— М. : РАГС, 2002.— С. 225–234.

4. ОСНОВЫ РИТОРИКИ И КУЛЬТУРА ПИСЬМЕННОЙ РЕЧИ

План:

- 4.1. Культура речи в деловом общении.
- 4.2. Средства выразительности деловой речи: вербальные и невербальные.
- 4.3. Основные техники делового общения: культура дискуссии, делового спора, техники аргументации.
- 4.4. Публичные выступления и презентации, выступления по радио и телевидению.

4.1. Культура речи в деловом общении

Культура речи предполагает свободное и правильное владение языком и особенно важна в деловом общении, поскольку от компетентности субъекта общения зависит достижение цели. По мнению В. Салагаева, языковая компетентность служащего предполагает два уровня владения языком: правильность речи и речевое мастерство. Именно эти качества определяют культуру речи как учебную дисциплину, по ним оцениваются и риторические умения⁸.

Современное деловое общение строится на принципах⁹ кооперации, учета взаимных интересов, паритета и равенства сторон. Эти принципы исследователь Г. П. Грайс раскрыл в семи максимах делового общения:

- максима такта;
- максима великодушия;
- максима релевантности (соответствия цели) высказывания;
- максима полноты информации;
- максима симпатии;
- максима согласия;
- максима скромности.

⁸ Салагаев В. Культура делового общения. Деловая риторика. Деловые документы: Учеб. пособие. — Алматы, 2000. — С. 25.

⁹ Колтунова М. В. Язык и деловое общение: нормы, риторика, этикет: Учеб. пособие для вузов. — М., 2002. — С. 15.

Не всегда все принципы можно соблюсти одновременно, однако они являются залогом эффективности делового общения.



Задание 4.1.1. Опишите, как принципы делового общения реализуются во взаимоотношениях «руководитель-подчиненный» в вашей организации.

Культура речи делового человека включает:

1. Нормы произношения, словоупотребления и грамматики.
2. Содержательность речи.
3. Точность и логичность речи.
4. Ясность и чистоту речи.
5. Уместность речи.
6. Выразительность речи и красноречие.

Нормы произношения, словоупотребления и грамматики. Грамматика — основа культурной речи. Предполагается, что деловой человек:

— знает смысл используемого слова, его толкование и стилистическую окраску;

— владеет синонимическим рядом и может легко заменить трудное или малознакомое аудитории слово более понятным, понимает и может использовать игру слов;

— знаком с формообразованием данного слова, легко и правильно изменяет его по падежам, родам, лицами, числам и т. п.;

— владеет правильным произношением: ставит ударение в нужном месте, правильно произносит окончания, суффиксы;

— строит предложение с учетом его структуры, верно подбирает словосочетания;

— использует словообразование для «создания» подходящих по смыслу или забытых при разговоре слов.

Содержательность речи напрямую зависит от ее информационной насыщенности, т. е. количества фраз, передающих смысл послания, по отношению к словам-связкам и тем, насколько информация, заложенная в речи, совпадает с целью (замыслом) говорящего. Если речь перегружена несущей

щественной для дела информацией, она также не может считаться содержательной.

Логичность и точность речи — ее свойство структурировано передавать мысль говорящего (пишущего).

Точность речи состоит в выборе слов и выражений, наиболее подходящих для передачи мысли собеседнику. Точно выбранное слово не порождает двусмысленности, что особенно важно для служащего: его слова, как правило, становятся указанием к действию. Точность речи во многом обусловлена правильностью грамматических конструкций, построения словосочетаний и выражений.

Ясность речи, как правило, определяется обратной связью, т. е. реакцией слушателя или читателя на речь (текст). Речь ясна тогда, когда собеседник адекватно понимает цель послания, его содержание и реагирует соответствующим образом. Кроме неточности ясность речи нарушают некоторые факторы, связанные с риторическими умениями говорящего¹⁰: интонация (ровный, монотонный голос или обилие различных интонаций); темп речи (быстрая и торопливая речь); бормотание; жаргон (использование специфических слов); акцент; пунктуация в речи.

Чистота речи достигается, если в ней нет лишних слов-паразитов (*как бы, короче, ну*); предложений, не относящихся к теме; излишнего количества жаргонных слов и выражений, в том числе иностранных. Чистая речь освобождена от излишеств и деталей и потому ясна собеседнику.

Уместность речи — способность говорящего (пишущего) выбирать выражения и слова соответственно ситуации. Многие специфические случаи требуют набора определенных фраз-клише и структуры речи, соответствующей моменту: приветственная, траурная, свадебная, торжественная речь, тост, речь в дружеском кругу и т. п. В деловом обиходе владение этими навыками считается обязательным условием культурности.

Выразительность и красноречие требуют от говорящего владения не только правильным языком, но и специальными средствами окрашивания речи и привлечения внимания аудитории (см. раздел 4.2.).

¹⁰ Джеймс Д. Эффективный самомаркетинг. Искусство создания положительного образа: Пер. с англ. — М., 1998. — С. 88–92.

Кроме культуры речи в деловом общении внимание обращается на особенности **стилистики официального и делового языка**. В составе общекультурного языка выделяются пять основных стилей на основе сферы деятельности, в которой применяется язык. Для делового языка такой сферой является сфера управления. Выделяются три разновидности делового стиля: дипломатическая, законодательная и обиходно-деловая речь¹¹.

Подстили официально-делового языка имеют свои характерные черты: законодательный язык наиболее формализованный, сухой и обезличенный. Дипломатический язык в большей степени склонен к использованию клише — заготовленных заранее формулировок, чаще является письменным, чем устным, и не всегда требует соблюдения правила точности. Обиходно-деловой стиль во многом содержит черты разговорного стиля и наименее формализован.

Деловая речь имеет двойственную природу: ей свойственна конкретность содержания и абстрактность средств выражения. Разнородные явления жизни в деловом стиле укладываются в *ограниченное количество стандартных ситуаций, терминированных слов* (анкета, справка, инструкция, резолюция, протокол, акт, приказ, закон и др.), а также *фразеологических клише*. Абстрактность, обобщенность средств выражения — одна из стилевых черт управленческого языка. Эта черта реализуется, в частности, в *характере терминологии*: наниматель, работодатель, франко-завод, фрахт, стоимость, таможенная очистка, договор аренды, маркировка, кассационная жалоба и др. *Недвуусмысленность формулировок*, терминов направлена на точность исполнения нормативных актов.



Окраской делового стиля обладают, например, следующие слова и сочетания: *уведомить, в порядке надзора, ставить в известность, доводить до сведения*. Часты в деловом стиле отглагольные существительные: *выполнение обязанностей, принятие решений*. Нормативным в деловом стиле оказывается так называемое «нанизывание» родительных падежей: *«Важность укрепления режима нераспространения ядерного оружия путем присоединения...»*. Для

¹¹ Салагаев В. Указ. соч.— С. 108.

связи слов в деловом тексте используются именные предлоги: *в части, по линии, на предмет, во избежание* и др., а также предлог «по» с предложным падежом во временном значении: *по возвращении, по истечении (срока), по достижении, по прибытии* и др.

Обобщая все параметры речевой культуры делового человека, О. Б. Сиротинина и В. Е. Гольдин представили типологию внутринациональных речевых культур¹²:

1. *Элитарная речевая культура* безукоризненна с точки зрения соблюдения речевых норм. Она живая, насыщенная и выразительная. Элитарная речь всегда основана на соблюдении этикетных норм. Это идеал речи делового человека.

2. *Среднелитературная культура* несколько ниже по уровню, чем элитарная. Представители этой культуры владеют не всеми стилями языка, однако ошибки в их речи не носят системного характера. Эта культура наиболее распространена среди деловых людей. Этические нормы в ней соблюдаются, однако имеют ограниченный характер и перестают употребляться при переходе на дружеские отношения.

3. *Литературно-разговорная и фамильярно-разговорная культуры* характерны для неофициальной обстановки. Они допускают использование сниженной лексики: жаргонизмов, просторечных и бранных слов при соблюдении основных языковых правил.

4. Низкие типы коммуникативной культуры — *просторечие и профессионально-ограниченная* — отличаются малым словарным запасом, бедностью речи, систематическими ошибками в стилевом и содержательном плане.

Идеальным состоянием для менеджера является владение элитарной речевой культурой или, как минимум, среднелитературной.



Задание 4.1.2. Попробуйте определить, к какому типу речевой культуры можно отнести ваш деловой язык, культуру речи ваших партнеров по деловому общению.

¹² Колтунова М. В. Указ. соч. — С. 15.

4.2. Средства выразительности деловой речи: вербальные и невербальные

Деловое общение — прежде всего коммуникация, т. е. обмен информацией между людьми. Эффективность коммуникации существенно возрастает, если для нее используются подходящие средства выразительности. Среди них выделяют две группы: вербальные средства (связанные с речью, словами) и невербальные средства. Согласно исследованиям профессора Бердвиссла, словесное общение в деловой беседе занимает 35%, а остальные 65% информации человек получает через невербальные сигналы. Для делового человека тем более важно использовать оба канала передачи информации.

При вербальном речевом воздействии имеет значение, что говорится (и что не говорится), какими словами выражена мысль. Содержание речи очень важно для воздействия на собеседника, но одно и то же содержание, выраженное разными людьми и в разной языковой форме, нередко производит совершенно разное впечатление. Эффективное вербальное речевое воздействие предполагает использование правил и приемов общения с учетом того, с какими собеседниками, в каких коммуникативных ситуациях ведется общение, какова цель общения в данном случае и т. д. Правила вербального речевого воздействия можно сгруппировать в несколько факторов¹³. В табл. 1. приведены основные вербальные средства выразительности деловой речи и соответствующие им этикетные нормы.

¹³ Джеймс Д. Указ. соч.— С. 88–92.

**Основные вербальные средства
выразительности речи**

Вербальное средство выразительности	Этикетные нормы использования вербального средства
Соблюдение коммуникативной нормы	Необходимо соблюдать нормы культуры речи (см. раздел 4.1). Культурная, правильная речь вызывает доверие к ее содержанию.
Установление контакта с собеседником	<p>Чтобы установить контакт с собеседником и успешно поддерживать этот контакт, необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> — меньше говорить самому, дать собеседнику поговорить о себе; — принижать себя в глазах собеседника; — индивидуализировать собеседника, чаще обращаться к собеседнику по имени; — говорить комплименты; — отождествлять свои интересы с интересами собеседника; — интересоваться проблемами собеседника; — вспоминать совместный положительный опыт
Содержание речи	<p>Необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> — говорить на тему, которая интересует или должна заинтересовать собеседника; — сообщать больше положительной информации; — не давать советов, если вас не просят; — приводить аргументы, не быть голословным; — приводить примеры из жизни
Языковое оформление	<p>Эта группа правил связана с выбором тех или иных языковых средств:</p> <ul style="list-style-type: none"> — используйте синонимы, близкие по значению слова для обозначения одного и того же явления; — используйте слова, вызывающие образы; — говорите проще, не злоупотребляйте книжными словами; — цифр приводите немного и округляйте их

Вербальное средство выразительности	Этикетные нормы использования вербального средства
Стиль общения	Необходимо использовать адекватный ситуации подстиль делового стиля и соответственно ему строить речь
Объем сообщения	Будьте кратки. Говорите меньше собеседника. Говорите короткими предложениями
Расположение информации	Важную информацию давать в начале и конце. Важную информацию повторять несколько раз в различных местах своей речи разными словами



Задание 4.2.1. Назовите типичные ошибки в использовании вербальных средств выразительности, присущие российскому государственному служащему.

Невербальное речевое воздействие — это воздействие, осуществляемое сопровождающими речь несловесными сигналами (жесты, мимика, внешний вид, поведение говорящего, дистанция до собеседника и др.). Невербальные факторы коммуникации имеют наиболее важное значение при знакомстве людей друг с другом и в процессе отнесения собеседника к какой-либо категории — профессиональной, возрастной, интеллектуальной, социальной, к полу и др.

Полное и уместное использование всех возможностей невербальных средств позволяет избежать возможных недоразумений и двусмысленности в деловом общении. Для этого необходимо знать основные виды невербальных средств общения (рис. 2).

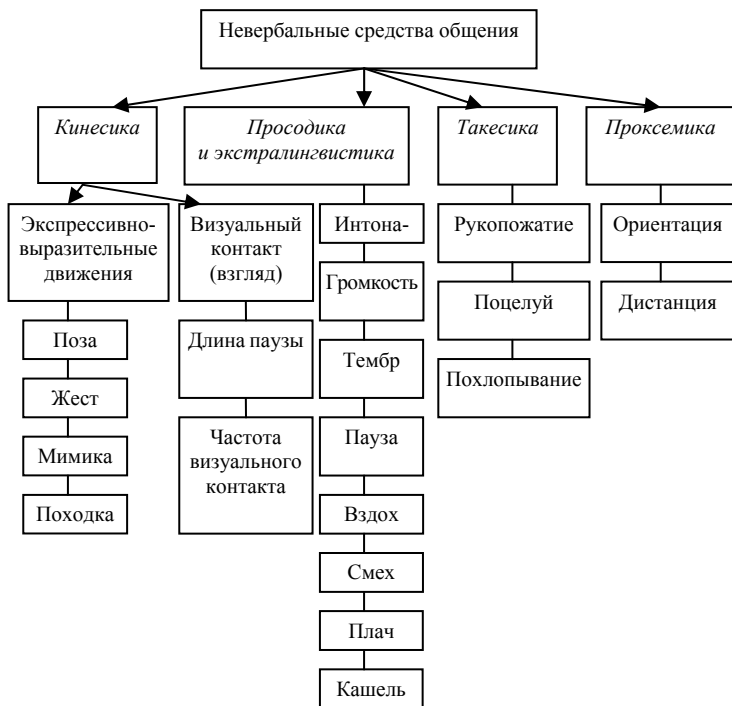


Рис. 2. Виды невербальных средств делового общения¹⁴

Среди невербальных знаков самую значимую группу составляют *кинесические средства*, т. е. зрительно воспринимаемые движения партнера по общению.

1. **Позы** — это фиксированные, статичные положения тела, принимаемые человеком. Позы бывают открытыми, закрытыми и авторитарными.

Для эффективного общения позы должны быть открытыми: ноги и руки не скрещены, а слегка разведены, грудная клетка должна быть открытой, подбородок слегка приподнят. Открытая поза демонстрирует стремление к контакту. Закрытые позы — руки и ноги скрещены, руки закрывают грудную клетку, подбородок опущен, человек стоит к собеседнику боком.

¹⁴ *Психология и этика делового общения: Учеб. для вузов / Под ред. В. Н. Лавриненко.* — М., 2006. — С. 132.

Авторитарные позы демонстрируют высокий статус говорящего, его превосходство над собеседником, стремление оказать на него давление. Примеры авторитарных поз: ноги шире плеч, руки за спиной («поза армейского сержанта»), поза «руки в боки». Все они, как правило, призваны оказать давление на собеседника, подчинить его себе. Воспринимаются такие сигналы негативно. Изменчивая поза, покачивание на носках или перенос веса с одной ноги на другую говорит о неуверенности, отсутствии единообразия мыслей и готовности спорить.

Осанка должна быть непринужденная, спина не должна быть сутулой, позвоночник должен быть прямым. Стойка, при которой левая нога выставлена вперед, рассматривается как агрессивная; выставленная вперед правая нога — сигнал к контакту, доверию. Нельзя демонстративно скрещивать ноги — это негативный сигнал.

Посадка. Лучше всего сидеть, не скрещивая ноги, садиться на все сиденье (передвигаться в процессе общения на краешек сиденья — значит демонстрировать заинтересованность), не расставлять широко ноги (это воспринимается обычно как равнодушные, безразличные), не класть руки на живот. Голова чуть вперед, слегка приоткрытый рот — признак внимания к собеседнику.

2. **Походка** — это способ передвижения человека в пространстве (табл. 2).

Таблица 2

Виды и значение походки

Вид походки	Значение походки
Умеренно энергичная походка	Производит положительное впечатление
На ходу руки в карманах	Воспринимается как проявление скрытности, неуверенности
Энергичная походка руки, уперты в бока, туловище наклонено в сторону движения, размашистый шаг	Человек деятелен и не всегда разборчив в средствах
Человек медленно ходит с опущенной головой, руки сцеплены за спиной, часто останавливается или меняет направление движения — ходит из угла в угол	Занят решением проблемы

Вид походки	Значение походки
Равномерная, ритмичная походка	Выражает приподнятое настроение, спокойную деятельность
Широкие шаги	Говорят о целеустремленности человека, его рвении добиться результата
Широкие шаги и вальяжная походка	Говорят о пафосе и внутреннем ощущении значимости и превосходства
«Семящая походка»	Характерна для неуверенных, суетливых людей, а также для расчетливых и осторожных людей
«Рваная», неритмичная походка с остановками и порывами	Человек, скорее всего, неуверен в своих действиях, находится в замешательстве

3. **Жесты** — динамические выразительные движения тела (не только рук).

Жестовые сигналы по содержанию передаваемого сообщения подразделяются на:

— оценочные сигналы (позитивные, негативные): эффективны сигналы положительной оценки, расположения к собеседнику;

— сигналы отношения: эффект дают сигналы, побуждающие партнера по общению раскрывать суть своей речи, — кивки, соответствующие движения пальцев, наклон головы, выражающий заинтересованность;

— сигналы намерений помогают понять, что собирается делать коммуникант: поднятые ладони рук — «я собираюсь говорить», помахивание указательным пальцем «я могу наказать тебя»;

— сигналы состояний демонстрируют собеседнику физическое и эмоциональное состояние человека: приложенная к голове тыльной стороной рука — «у меня болит голова», сложенные буквой V пальцы — «я победил»;

— риторические сигналы (усилительные, изобразительные, указательные): ритмические движения рукой, руками, указкой в такт речи, которые следует делать ладонью, а не пальцем, иначе это выглядит как проявление агрессивности.

Следует помнить, что данные сигналы могут быть восприняты представителями различных культур как знаки уважения или неуважения.



Значительное число жестов у разных народов совпадает или понятно для других народов. Но на этом фоне особенно заметны различия невербальных систем. Например, жест «о'кей» («отлично»), возникший в США в начале XIX в. и распространившийся в настоящее время во всех англоязычных странах, в Европе и Азии, во Франции, к примеру, означает «ноль, ничего», в Японии — «деньги», в некоторых странах Средиземноморья — гомосексуализм мужчины.

4. Мимика — это выразительные движения лицевых мышц.

Наиболее эффективна и действенна мимика приветливости, ядром которой является улыбка. Признак искренней улыбки — подвижность бровей в момент улыбки, если же брови неподвижны и человек улыбается одним губами — улыбка неискренняя.



Задание 4.2.2. Подойдите к зеркалу. Попробуйте изобразить вежливую улыбку, открытую улыбку, ободряющую улыбку. Добавьте еще несколько эмоций к вашей мимике.

Напряженные скулы, сжатые зубы, сердитый или хмурый взгляд, саркастическая улыбка и выдвинутый вперед подбородок создают впечатление агрессивности. Озабоченное выражение глаз, виноватая улыбка или покусывание губ говорят о неуверенности или неловкости. В табл. 3 приведены некоторые сочетания мимики и жестов, а также соответствующие желательные действия собеседника.

**Мимические проявления человека
и сопутствующие действия¹⁵**

Взгляд и сопутствующее движение	Трактовка	Необходимо
Подъем головы и взгляд вверх	Подожди минуту, подумаю	Прервать контакт
Движение головой и на-супленные брови	Не понял, повтори	Усилить контакт
Улыбка, возможно, легкий наклон головы	Понимаю, мне не-чего добавить	Продолжить контакт
Ритмичное кивание го-ловой	Ясно, понял, что тебе нужно	Продолжить контакт
Долгий неподвижный взгляд в глаза собесед-нику	Хочу подчинить себе	Действовать по об-становке
Взгляд в сторону	Пренебрежение	Уйти от контакта
Взгляд в пол	Страх и желание уйти	Уйти от контакта

5. Взгляд

С собеседником (собеседниками) необходимо под-держивать зрительный контакт. Если смотреть доброжела-тельно 60–70 % времени (отведенного разговору) на собе-седника, он понимает, что нравится. Приветливый, с улыб-кой, кратковременный взгляд в глаза рассматривается как сигнал положительного отношения, заинтересованности, симпатии, стремления к контакту.

При продолжительном общении этикет требует смот-реть не в глаза, а в лицо, не фиксируя внимания на глазах собеседника. Пристальный взгляд в глаза рассматривается как проявление агрессии. Когда человек формулирует мысль, он часто смотрит «в пространство» мимо собеседни-ка, когда мысль полностью готова — на собеседника. Тот, кто говорит, меньше смотрит на партнера, только чтобы уло-вить ответ.

¹⁵ *Бороздина Г. В.* Психология делового общения: Учеб. пособие.— М., 2001.— С. 152.

При решении деловых вопросов надо использовать деловой взгляд, направленный на треугольник «глаза — нос», это создает впечатление серьезности намерений. При дружеском общении взгляд лучше опускать ниже — на треугольник «глаза — рот», такой взгляд демонстрирует дружеское отношение, желание контактировать. Взгляд от глаз до груди и ниже называется интимным, он показывает личную заинтересованность.

Просодические (экстралингвистические) средства выразительности с помощью модуляции голоса создают то или иное впечатление на собеседника. Некоторые из просодических невербальных средств выразительности и их значения для собеседника представлены в табл. 4.

Таблица 4

Невербальные просодические средства и их значения

Свойство голоса	Значение просодического средства в деловом общении
Интонация	Падение тона в конце фразы может указывать на неуверенность Подъем интонации — вызов, агрессия Доверие и уверенность — ровная интонация Отсутствие интонаций — незаинтересованность
Громкость	Громкая речь звучит увереннее. Громкий голос дает преимущество его обладателю, особенно в публичной речевой деятельности. Громкость голоса создает впечатление убежденности говорящего, его уверенности в своей правоте, компетентности. Часто (особенно в России) громкий голос в официальном общении рассматривается как признак высокого статуса человека, сигнал высокой должности, занимаемой им Резкое повышение громкости голоса обычно усиливает воздействие на адресата Приглушенный звук может говорить о печали или усталости
Тембр голоса	Энтузиазм и радость передаются тембром выше, чем недоверие или горе Гнев и страх выражаются высоким голосом, но более широкого диапазона, чем радость Высокий голос заставляет думать о подчиненном положении говорящего.

Свойство голоса	Значение просодического средства в деловом общении
	Наиболее авторитетные тона в деловом общении низкие
Скорость речи	Быстрая речь выдает волнение или неуверенность Слишком медленная речь говорит об угнетенном или усталом состоянии, может говорить и о высокомерии
Паузы	Большие паузы свойственны неподготовленной или неуверенной речи Отсутствие пауз говорит о волнении или плохом понимании смысла речи
Вздохи, мычания, покашливания	Как правило, свойственны неподготовленной речи. Выдают волнение или неуверенность собеседника, заполняют паузы. Могут иметь адаптивный характер, т. е. позволять говорящему справиться с волнением. Частое их использование засорет речь

Такесические невербальные средства — это динамические прикосновения, сопровождающие деловое общение. Они носят характер, стимулирующий беседу и отношения, а не только являются проявлением эмоций. Для правильного применения прикосновений необходимо оценивать ряд существенных параметров партнеров по общению: пол, возраст, статус, степень знакомства.

Например, использование того или иного типа рукопожатий зависит от статуса вашего партнера (подробнее о рукопожатиях см. раздел 7.1). Похлопывания по плечу возможны при долгосрочных дружеских отношениях и недопустимы при общении мужчины и женщины. Такесические средства общения в большей мере, чем другие, являются выражениями статусно-ролевых отношений партнеров и степени их близости при общении.

Общение всегда происходит в определенном пространстве. К проксемическим средствам выразительности относят ориентацию партнеров при общении и дистанцию между ними.



В разных культурах допустимые зоны общения различны. В североамериканской культуре они таковы:

- интимное расстояние (0–45 см) — общение самых близких людей;
- персональное (45–120 см) — общение со знакомыми людьми;

— социальное (120–400 см) — предпочтительно при общении незнакомых людей и в деловом взаимодействии;

— публичное (400–750 см) — при выступлении перед аудиторией.

В российской деловой культуре эти расстояния несколько меньше, однако при деловом взаимодействии расстояние между партнерами не должно быть меньше 1 метра. Нарушение дистанции при общении воспринимается негативно и подразумевает угрозу. Умеренное стремление сократить дистанцию до собеседника, занять больше пространства повышает эффективность воздействия: несколько вытянуть вперед ноги, положить руку на спинку соседнего стула или стула, на котором сидит собеседник, занять много места за столом, случайно прикоснуться к вещам, окружающим собеседника. Можно подойти поближе к аудитории, отдельным слушателям. Пространственная близость заставляет людей быть терпимее друг к другу, идти друг другу навстречу. С теми, кто находится рядом, обычно ссорятся реже, чем с более удаленными людьми.

Ориентация и угол общения, выраженные в повороте туловища и носков ног, создают пространство мысли (направлены к собеседнику — согласие, от собеседника — несогласие, желание прервать общение). В деловом общении двух собеседников наиболее эффективна ориентация друг на друга; если в беседе принимает участие третий человек, говорящие располагаются в углах равнобедренного треугольника. Разворот в сторону двери или от собеседника означает желание выйти из разговора.

Позиции общающихся за столом определяются характером взаимодействия (рис. 3).

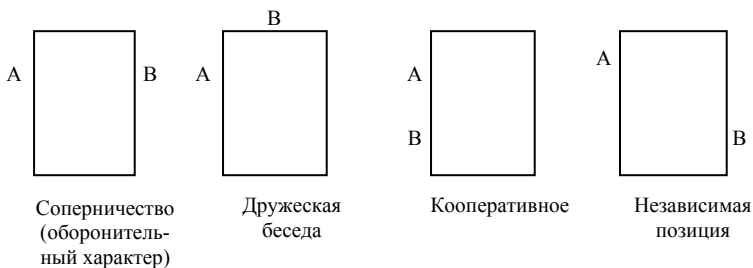


Рис. 3. Позиции общающихся за столом

Вертикальное расположение: чем выше, тем эффективнее («закон вертикального доминирования»). Высокие люди всегда кажутся авторитетнее. Выступать поэтому лучше стоя, а также лучше вставать, если хотите сказать что-либо важное. Выгодно сидеть несколько выше собеседника, начальники любят сидеть на стуле с высокой спинкой — она зрительно увеличивает сидящего.

Влияет на эффективность общения и принадлежность территории общения — легче убеждать человека, явившись на его территорию. Если разговор идет на нейтральной территории — это демонстрация равенства, так лучше обсуждать те проблемы, которые уже предварительно обсуждались и почти решены.



Задание 4.2.3. Напишите, какая информация может передаваться лицами, использующими следующие невербальные сигналы:

- снимает очки и бросает на стол;
 - улыбается, делая выговор;
 - прикрывает рот рукой, когда говорит;
 - неожиданно потирает подбородок.
-

4.3. Основные техники делового общения: культура дискуссии, делового спора, техника аргументации

Дискуссия (лат. *discussion* — рассмотрение, исследование) — публичный спор, целью которого является выяснение и сопоставление различных точек зрения, поиск, выявление истинного мнения, нахождение правильного решения спорного вопроса. Синонимом дискуссии является **полемика** (греч. *polemikos* — воинственный, враждебный) — спор, в основе которого лежит конфронтация, противоборство целей, идей, мнений, сторон. Дискуссия отличается от полемики целью: не просто доказать какую-либо точку зрения, но и найти общее решение проблемы. Как правило, дискуссия возникает по поводу значимых общественных или политических проблем и ведется публично, в печати, на собраниях, совещаниях и т. п. Полемика часто не имеет конечной цели проводиться для того, чтобы осветить возможные точки зрения по обсуждаемой проблеме. **Диспут** (лат. *disputar* — рассуждать) —

спор на общественную или научную тему — может проходить в форме дискуссии или полемики.

В основе всех этих явлений лежит *спор*, т. е. доказательство чего-либо, в ходе которого каждая из сторон отстаивает свое понимание вопроса или опровергает мнение противника¹⁶. Возникновение искусства спора (эристики) относится к V в. до н. э. К основным факторам, определяющими характер спора и его особенности, относятся: цель спора, значимость проблемы, количество участников, форма проведения спора.

Для того чтобы спор был результативным, стороны должны выполнить некоторые условия: во-первых, определить предмет спора, те положения и суждения, которые подлежат обсуждению. Во-вторых, каждый из участников спора должен четко и ясно сформулировать свою позицию (мнение) по данному предмету. В-третьих, спор не может быть эффективным, если в нем не определены основные понятия, не принята общая терминология. В-четвертых, каждая из сторон обязана соблюдать культуру речи, в том числе уважительно относиться к позиции другой стороны.

В споре можно выделить две конструкции речи:

— *аргументацию* (выдвижение тезиса), когда сторона утверждает и подтверждает свою позицию (табл. 5);

— парирование, или *контраргументацию* (выдвижение антитезиса), с помощью которой сторона опровергает тезис другой стороны.

Таблица 5

Основные способы этичной аргументации

Способ аргументации	Функции аргумента
Обращение к факту	Позволяет доказать свою точку зрения, оперируя цифрами и объективными истинами
Сравнение	Способ сопоставить факты между собой. Дает возможность подчеркнуть достоинства вашей точки зрения и сгладить недостатки
Извлечение выводов	Помогает выстраивать факты в цепочку и проследивать их причинно-следственные связи. Стоит избегать ложных связей и мнимого следования, искажающего цепочку рассуждений

¹⁶ Зарецкая Е. Н. Деловое общение.— М., 2002.— Т. 2.— С. 1.

Способ аргументации	Функции аргумента
Умозаключения	С помощью формальной логики возможно выведение новых фактов из существующих
Пример и иллюстрация	Помогают прояснить позицию и делают ее проще для понимания другой стороны
Вопросно-ответный шаг	Заключается в развитии идей оппонента с помощью вопросов. Для того чтобы данная стратегия имела успех, необходимо задавать корректные (по предмету спора), конкретные (точные в формулировке), благожелательные (вежливые) и открытые вопросы. Применение некорректных, размытых, многоступенчатых, неблагоприятных и закрытых (категоричных) вопросов считается неэтичным
Противоречия	Данный метод заключается в устранении противоречий в ходе выводов: каждое утверждение должно быть следствием предыдущих
Апелляция к чувствам	Возможна, когда вопрос имеет социальную, моральную сторону. Обращение к чувствам часто помогает смягчить позицию оппонента, однако следует избегать психологического давления на другую сторону
Апелляция к чело- веку	Выдвижение в качестве аргумента личностных черт спорщика. Этична и уместна, когда личность оппонента напрямую связана с его позицией, иначе происходит подмена тезиса
Апелляция к пуб- лике	Обращение к мнению и интересам аудитории для обретения поддержки

Неэтичными считаются следующие приемы и методы аргументации. *Софизм* редко используется в деловом споре и представляет собой неверное с точки зрения логики умозаключение (*вы поддерживаете русских, значит, вы — фашист*). Факты могут быть искажены оппонентом (*фальсификация*) или объективно не существовать (*блеф*). Сходны методы *подмены понятия* (термин трактуется так, как выгодно оппоненту) и *подмены тезиса* (спорящие стороны рассуждают о разных предметах или об одном, но с разных сторон). *Запутывание* заключается в непоследовательности делаемых

выводов, резкой смене вопроса или темы. Запутать оппонента можно посредством *многоступенчатого вопроса*: ответ, данный на одну ступень, может быть приписан другой ступени. Алогизм и демагогия позволяют нечестному спорщику растягивать дискуссию, используя нарушение причинно-следственной связи и рассуждения без фактов. *Апелляция к интересу* используется для «разоблачения» скрытых корыстных мотивов оппонента. *Лесть*, т. е. поддельное восхищение личностью оппонента, может служить для усыпления бдительности другой стороны. *Примитивные аналогии* — сравнение различных по сложности предметов и перенесение выводов с одного (простого) на другой (сложный). *Игра на авторитете* — это обращение к цитатам уважаемых или известных людей. *Цитата* сама по себе не может быть аргументом, так как всегда можно найти контрцитату.



Задание 4.3.1. Предложите контрцитаты к следующим изречениям:

«Человек человеку волк»;

«Все пройдет»;

«Человек создан для счастья, как птица для полета».

Если вторая сторона использует против вас неэтичные действия во время дискуссии, необходимо воспользоваться одним из возможных контрдействий (табл. 6).

Таблица 6

Контрприемы в ходе спора¹⁷

Некорректное действие собеседника	Контрдействие
Раздувание проблемы, выведение ее за принятые в дискуссии границы и тем самым размазывание и умертвление в зародыше нового	Напомнить о рамках дискуссии, о ее цели. Попросить еще раз уточнить антитезис и вернуть разговор в прежнее русло, в установленные границы обсуждения

¹⁷ Зарецкая Е. Н. Указ. соч.— С. 206.

Некорректное действие собеседника	Контрдействие
Выхватывание мелочи (факта), не затрагивающей основного тезиса	Спросить оратора о цели дискуссии, его выступления. Спросить, какую мысль развивал и доказывал собеседник
Попытка перехватить инициативу в выборе направления разговора: а) подмена принципиального положения ссылками на мелочи; б) выдвижение вопроса не по существу проблемы; в) выдвижение контрвопроса, игнорирование высказанного мнения, аргументации	Предусмотреть заранее возражения соперников, изучить их мотивы, их позиции и т. д.: а) указать собеседнику на его уход от спорного вопроса; б) спросить его, какую мысль он доказывал; в) попросить высказать отношение к аргументации, изложенному мнению
Высказывание намеков, компрометирующих собеседника, ставящих тем самым под сомнение его мысль, предложения: а) перенесение критики на выступающего, на личность; б) приписывание выступающему явно нелепых высказываний	Не исключать комплиментов в адрес соперника, выигрывать доброжелательностью, демонстрировать свою объективность: не пытаться оправдываться, не проявлять резких эмоций, не поддаваться на провокацию
Намеренный увод к ложным выводам, подтасовка фактов для того, чтобы впоследствии уличить оппонента в безграмотности и дилетантстве	Прекратить обмен мнениями, похвалить собеседника за глубину анализа и попросить его сделать обобщающий вывод
Скрытие резко отрицательного отношения к позиции или автору идеи под маской доброжелательности	Остроумно сорвать маску оратора, привести пример подобной «доброжелательности» и раскрыть его замысел всем присутствующим
Демонстрация некомпетентности соперника по проблеме, демагогические рассуждения	Не проявляя излишней деликатности, спросить, о чем конкретно шла речь, ради чего

Некорректное действие собеседника	Контрдействие
Игра на ошибках оппонентов, недоработках, несовершенстве их, игнорирование фактов «за» и «против», тенденциозное преподнесение материала	Попросить высказать соображения, как выйти из затруднения
Постоянное изменение позиции, кружение вокруг да около, попытки найти что-то третье, свое	Не настаивать на признании, согласии и поддержке вашей идеи. Ваш соперник — марионетка. Сверните разговор, который все равно ни к чему не приведет
Грубое одергивание собеседника	Не давать волю своим чувствам. Это попытка соперника вывести вас из равновесия и на этом сыграть. По возможности использовать сатиру, иронию, сарказм, пародию

В этичном споре не следует *ловить на слове* оппонента, вырывая его из контекста, приводить *убийственный аргумент*, мало относящийся к существу вопроса; использовать нелогичный, *недоброжелательный контрпример или контрвопрос*; сводить объективный спор и обмен аргументами к *шутке и иронии*, выявлять слабые места позиции оппонента вместо доказательства своей позиции; пытаться идти на *ложный компромисс*, чтобы затем обвинить оппонента в непоследовательности; *преувеличивать или преуменьшать факты*, высказанные оппонентом, сводить их к ничтожному или гротескному; использовать в деловом разговоре *гневную отповедь* и другие бурные эмоциональные проявления; оттягивать объективное обсуждение, *затягивать спор* ради изматывания оппонента и публики.



Задание 4.3.2. Предложите 3 любые этичные и 3 неэтичные аргумента в пользу введения в России многоженства.

4.4. Публичные выступления и презентации, выступления по радио и телевидению

Любой современный работник (государственный служащий, руководитель или специалист) сталкивается с необходимостью убеждать не одного человека, а аудиторию. **Публичная речь** — это не упражнение в красноречии или изящная словесность. Это способ добиться поставленной цели, установить и наладить деловое сотрудничество. Именно поэтому важно владеть приемами публичных выступлений и нормами их проведения.

Основой публичной речи является владение культурой языка делового человека (см. раздел 4.1). Однако у диалога с аудиторией есть свои особенности. Во-первых, между оратором и аудиторией существует значительное расстояние. Особенно это касается выступлений через средства массовой информации. Во-вторых, ведущая роль всегда отведена оратору: от его действий и слов зависит реакция аудитории. В-третьих, воздействие происходит не на личностном, а на групповом (общественном) уровне, что усложняет задачу оратора. И, наконец, публичная речь требует от оратора особых качеств и психологической подготовки.

Выступление должно быть тщательно подготовлено. Тема должна быть выбрана так, чтобы вы были осведомлены о ней больше, чем слушатели; она была интересна и актуальна для аудитории. После выбора темы следует уделить время проработке содержания речи. В среднем на 1 минуту доклада у подготовленного оратора уходит 20–25 минут предварительной работы по сбору и анализу информации, определению плана, составлению тезисов. Следует также выбрать тактику речи: тактику перспективы, делая упор на будущее состояние и цели дела; кризисную тактику, опираясь на сравнения и противоречия; тактику сохранения, сосредотачиваясь на текущем состоянии объекта речи.

При проработке окончательной формы доклада необходимо учесть, что аудитория для восприятия значимой информации должна поддерживать произвольное внимание. Для этого необходимо сначала завоевать интерес публики, а затем переходить к сложным вопросам. Непривычную информацию

мозг человека способен воспринимать в течение 10–15 минут, поэтому следует чередовать информационно насыщенные части текста с эмоциональными. Оратор может пользоваться полным текстом речи для выступления или краткими тезисами, т. е. основными положениями. Выбор формы зависит от уверенности оратора в себе, его знания темы, сложности вопроса, обилия фактического материала и повода для речи.



Задание 4.4.1. Перечислите и сравните преимущества чтения заранее подготовленного текста доклада и устной речи по заготовленным тезисам.

Кроме подготовки речи, оратору следует обратить внимание на помещение, в котором предстоит выступать: проверить акустику, технику, оценить свет и цветовую гамму помещения, положение аудитории и собственное место. Стоит также продумать место для хранения текста, вспомогательных материалов, а также схему проходов в аудитории.

Кроме того, выступающему следует подготовить себя к публичной речи:

- четко определить цель выступления, тему;
 - придумать эффектное начало, которое привлечет внимание аудитории;
 - справиться с волнением перед выступлением: проделать упражнения для успокоения, воспользоваться дыхательной гимнастикой, ароматерапией;
 - подготовить голос для выступления: правильно поставить произношение, стараться говорить громко и четко, потренироваться с магнитофонной записью.
-



Задание 4.4.2. Перечислите качества хорошего докладчика.

Тщательная подготовка помогает правильно построить публичное выступление и поддерживать контакт с аудиторией. В публичном выступлении выделяют несколько этапов и рекомендаций по их проведению, приведенных ниже (табл. 7).

Этапы публичной речи и ее приемы

Этап речи	Следует	Не следует
Обращение	Уверенной походкой подойти к месту выступления Занять место и приготовить бумаги Выдержать паузу, окинуть взглядом аудиторию, пригласить ее к беседе Обратиться к аудитории (дамы и господа), перечислив всех должностных лиц по убыванию ранга и поздороваться Представиться аудитории Поблагодарить слушателей за то, что они пришли	Ходить перед трибуной Прятать взгляд В обращении использовать лесть (многоуважаемые господа)
Обозначение темы	Назвать тему выступления, кратко обозначить цель беседы, если это важно для общения Использовать интересное выступление для привлечения внимания: дружеское участие, неожиданный вопрос, интересная задача, увлекательный пример, сравнение, юмор Обозначить структуру предстоящей речи	Начинать речь с извинений и обещания закончить речь побыстрее или не задерживать аудиторию Делать длинное выступление Начинать с далекой от темы мысли, истории, закона
Повествование и описание	Поддерживать «образ оратора» вербальными и невербальными средствами Выдерживать культуру деловой речи Поддерживать непринужденную манеру изложения текста Выдерживать умеренный темп речи и делать паузы, чтобы слушатели успевали за мыслью говорящего и делали записи	Формировать неблагоприятный имидж оратора Говорить в пол или в потолок Следовать буква в букву записям доклада Использовать сложную профессиональную терминологию

Этап речи	Следует	Не следует
	Иллюстрировать свою речь примерами, рисунками, схемами, использовать переходы между темами Исправлять допущенные оговорки сразу, если они замечены и важны	Пропускать смысловые части выступления, запутывать рассуждения Потеряв нить рассуждений, топтаться на месте
Доказательство и опровержение	Эмоционально и убежденно излагать тезисы, использовать юмор Прибегать к провокации (побуждение аудитории к несогласию) в случае знания темы Использовать различные виды и тактики аргументации в зависимости от темы и цели выступления	Допускать ошибки в аргументации Использовать доказательства, не подходящие аудитории
Завершение и воззвание	Заканчивать речь несколько раньше обещанного Подводить итоги и обобщать сказанное Использовать эмоциональную концовку, оптимистичную по духу: риторический вопрос, собственное мнение, метафору Отвечать на вопросы после выступления лаконично, содержательно	Затягивать речь Неожиданно обрывать речь Говорить: «Я закончил» или «У меня все» Сразу по окончании речи уходить

Особое внимание оратору следует уделить работе с аудиторией. Приемы общения с аудиторией представлены в табл. 8.

Таблица 8

Приемы работы с аудиторией

Прием	Следует	Не следует
Поддержание внимания аудитории	Обращаться к аудитории Отслеживать сигналы обратной связи: аплодисменты,	Игнорировать активность аудитории

Прием	Следует	Не следует
	отсутствие зрительного контакта, посторонние разговоры, вопросы и восклицания из зала Учитывать структуру аудитории, ее состав Опирается на интересы аудитории Обращаться к отвлеченному слушателю лично (а вы сталкивались с...)	Недооценивать обратную связь Рассказывать «для себя», превращать выступление в монолог Обрывать слушателей, разговаривающих между собой
Ответы на вопросы аудитории	Отвечать на простые вопросы по ходу повествования Сложные вопросы перенести на конец обсуждения Признаваться, если затрудняешься с ответом	Игнорировать вопросы аудитории и восклицания Не говорить, что вопросы сбивают вас с толку Пытаться ответить на вопрос, не поняв его сути Отвечать, не зная ответа
Реакция на реплики	Отреагировать на одобрительную реплику кивком головы и улыбкой На неодобрительные реплики отреагировать вопросом, уточняющим причины недовольства Обратиться за поддержкой к другим слушателям и спросить, кто еще так думает Попросить более точно сформулировать суть претензий Показать, что претензии являются частным вопросом	Оборвать реплику или сделать замечание На одобрительную реплику не реагировать Умалить ценность замечаний

Частный случай публичного выступления — презентация. Словарь «Экономика и финансы» трактует **презентацию** (лат. *presentatio* — представление) как «официальное представление вновь созданного предприятия, фирмы, проекта, продукции, товара кругу приглашенных лиц». Она может

служить цели продвижения любой инновации: проектов, управленческих приемов, человеческого имиджа и т. п.

Из определения ясна основная цель презентации — ознакомление потенциального потребителя с новшеством. Как правило, аудиторией презентации являются лица, напрямую не заинтересованные в выяснении всех подробностей об инновации. Задача презентующего не только рассказать о предмете, но и повлиять на мысли, чувства, установки аудитории в нужном направлении. Для этого необходимо хорошо подготовить презентацию¹⁸:

1. Определить конкретную цель презентации одним полным предложением.
2. Определиться относительно аудитории: кто они, чем интересуются, их возможные цели и интересы.
3. Установить, какое впечатление вы хотите оставить у аудитории.

Кроме того, подготовка включает все этапы подготовки к публичному выступлению. В проведении презентации выделяются те же этапы, что и в ораторском выступлении, но с акцентом на доказательную, убеждающую часть.

В работе с аудиторией Д. Вайсман рекомендует следующие приемы презентации¹⁹:

1. Закройте уходящую тему, введите слушателей в новую.
2. Делайте по ходу вашей презентации ссылки на то, о чем будет речь впереди, и на то, о чем речь уже шла.
3. Приведите какой-нибудь пример или данные в начале презентации, а потом несколько раз на протяжении презентации возвращайтесь к этому и вернитесь к этому в самом конце презентации.
4. Постоянно повторяйте какую-нибудь удачную фразу или слоган.
5. Представьте набор взаимосвязанных идей и начните их обратный отсчет.
6. Формулируйте призыв к действию несколько раз в течение всей презентации.

¹⁸ Джей Э. Эффективная презентация / Пер. с англ. Т. А. Сиваковой.— Минск, 1996.— С. 33.

¹⁹ Вайсман Дж. Мастерство презентаций / Пер. с англ. А. Ю. Кураченко.— М., 2004.— 288 с.

7. Часто упоминайте название вашей компании, продукта или услуги.
 8. Обратитесь по имени к одному или нескольким из ваших слушателей.
 9. Задайте вопрос одному или нескольким из ваших слушателей, можете сами на него ответить.
 10. Сошлитесь на то, что происходит сегодня.
 11. Сделайте ссылку на текущую информацию, которая связана с вашим выступлением и поддерживает его идею.
 12. Используйте наглядные средства презентации.
-



Использование **наглядных средств** — отличительное свойство презентации. Их использование уместно и эффективно при соблюдении правил:

1. Убедитесь, что у вас есть дубликаты всех важных материалов и запасное оборудование (слайды, схемы для ЭДП и т. д.)
 2. Убедитесь, что вы используете визуальные средства в периоды пониженного внимания.
 3. Не загромождайте визуальные средства во время их использования.
 4. Не оставляйте рисунок (схему, слайд) на виду после того, как вы закончили с ним работать.
 5. Освойтесь с визуальными средствами, чтобы не копаться с ними во время выступления. Не демонстрируйте ничего без пояснения. Не отворачивайтесь от аудитории чаще, чем это необходимо.
 6. Перед выбором каждого слайда подумайте, можно ли вообще обойтись без него, не помещайте на слайд слов больше, чем вы бы написали на майке.
 7. Проверьте, не пропустили ли вы какую-нибудь иллюстрацию, которая помогла бы вам объяснить сложные идеи или процессы. Спросите себя, какой пример или информация должны запомниться аудитории, а затем сделайте слайд для их иллюстрации.
 8. Удостоверьтесь, что все визуальные средства достаточно велики и достаточно хорошо освещены, чтобы их видела вся аудитория, что слова изображены достаточно крупно, чтобы их можно было прочитать с самой дальней точки в зале.
 9. Сохраняйте простоту схем и чертежей.
-

Главное в презентации — опираться на мысль, которую вам необходимо внушить аудитории. Эта цель может быть достигнута с помощью обращения к потребностям аудитории, наглядности отображения достоинств новой идеи и убедительной аргументации.

Еще одна разновидность публичной речи — *выступления по радио и телевидению*. Такие выступления используют в качестве средства передачи информации различные СМИ: прессу, радио, телевидение, Интернет. Ниже приведены особенности таких выступлений:

1. Опосредованное общение серьезно снижает убедительность речи, поэтому важно усилить аргументацию и соблюдать во всем культуру речи.

2. Аудитория не может быть четко определена, поэтому оратору приходится вести монолог без учета обратной реакции.

3. СМИ присуще личностно ориентированное общение, т. е. направленное на привлечение как можно большей аудитории. Оно предполагает использование 3 принципов:

а) диалогизации — формулировки речи так, как будто аудитория присутствует непосредственно перед вами (вопрос-ответ; двусторонняя оценка фактов);

б) интимизации — снижения формальности общения за счет использования в речи экспрессивной лексики и фразеологии, образных средств речи, риторических вопросов и вводных слов и предложений;

в) разговорности — облегчения речи, использования разговорных выражений, коротких предложений, простых слов, диалектизмов.

4. Теле- и радиоинтервью или выступление также социально ориентировано, направлено на определенные социальные группы и слои. Этот вид общения требует построения речи, понятной для целевой аудитории: использования специальной лексики (жаргона), обращений, способа построения предложений и выбора средств выразительности.

В ходе проведения интервью выделяют 3 фазы: первая — контактоустанавливающая; вторая — сосредоточение на вопросе, теме или проблеме; третья — подведение итогов. Следует придерживаться общего течения беседы,

устанавливаемого интервьюером. Если интервью проводится с несколькими лицами, для высказывания своей точки зрения необходимо дождаться паузы или обращения к вам. Провокационные вопросы следует замалчивать или отвечать на них, вскрывая их истинную сущность. Можно выбирать одну из 3 стратегий поведения в телеинтервью: тактику содействия (полные и правдивые ответы), тактику противодействия (отказ от диалога), тактику уклонения.

До начала выступления следует обязательно познакомиться с техникой, расположением ее в студии, использованием специальных знаков интервьюером (*начали, стоп-кадр, повернуться, тише* и т. п.). Важно также правильно оценивать и совершенствовать свое умение правильно держаться перед камерой или микрофоном: не наклоняться слишком близко, направлять речь в микрофон, соблюдать фонетическую и скоростную чистоту речи.



Задание 4.4.3. Определите, какие особенности делового общения с помощью телевидения использовала героиня фильма «Москва слезам не верит» в своем интервью: «Здравствуйте, уважаемые телезрители. Если у мужчин есть свои дела, они могут спокойно заняться ими. Думаю, наша продукция больше заинтересует женщин».

4.5. Особенности деловой (служебной) переписки

Специфика делового общения в его наиболее отчетливом виде проявляется в письменном тексте, документе. Слово «**документ**» в переводе с латинского языка означает «поучительный пример», «способ доказательства». В сегодняшнем, обычном употреблении слово имеет три основных значения: 1) деловая бумага, подтверждающая какой-нибудь факт или право на что-нибудь (расходный Д., проездной Д.); 2) то, что официально удостоверяет личность предъявителя (паспорт и т. д.); 3) письменное свидетельство о чем-нибудь (древние грамоты и т. п.)²⁰.

Создатель документа предстает в этом случае как исполнитель определенной социальной роли, которая предпола-

²⁰ Ожегов С. И. Словарь русского языка. — М., 1982. — С. 153.

гает набор полномочий и обязанностей и умение составить определенный круг документов, а также профессиональное владение различными жанрами служебного общения.

Документы как инструмент управления будут эффективны, если они умело сочетаются с живым непосредственным общением, если их создание и оборот технически оснащены и отвечают конкретным целям. Зафиксированная на материальном носителе информация (документ), имеющая юридическую силу, служит основным доказательством того или иного факта при решении хозяйственных споров с партнерами по бизнесу в арбитражном суде или при разрешении трудовых споров в народном суде. Документы предприятия и организации представляют определенную культурно-историческую ценность, являются частью архивного фонда государства, подлежат сдаче в государственные архивы.

Письменному административному языку в целом не свойственна индивидуализация речи. Ему присуща стандартность во всех компонентах формы, стереотипность изложения, унификация составляемых документов. Недостатки оформления (печать, подпись, отсутствие раздела об ответственности в договоре и т. п.) ведет к юридической несостоятельности документа. Вместе с тем стандартность вовсе не исключает «личностный фактор», выразительность. Она заключается не в словесных украшениях, а в полном соответствии назначению документа, в его простоте и ясности.

Общие черты языка документов реализуются в отборе и сочетании слов, грамматических форм и в композиционной стороне деловых текстов. Стилистическое единство средств словаря и грамматики обеспечивает реализацию таких требований, как *соответствие стандарту, точность, полнота информации, логичность, краткость и др.* В официальном тексте ряды однородных членов имеют исчерпывающий характер. Здесь неуместны умолчания, выражения типа «и т. д.», «и пр.». Также важно употребление абстрактных слов, отглагольных образований. Язык официального служебного документа содержит точный набор слов и выражений, определяющих его структуру.



Для приказов характерны следующие особенности письменной речи: он начинается со слов «во исполнение» или «согласно установленному». Затем от 3 лица передается содержание принятых решений: «...решения, принятого на общем собрании учредителей (Протокол № 2 от 02.01.2006 г.)». Потом в приказе следует переход, состоящий из слова «ПРИКАЗЫВАЮ», после чего следует постановочное перечисление лиц, ответственных за исполнение решений, а также списка предписываемых им действий. «Начальнику отдела продаж В. М. Федорчуку — предоставить до 06.01.06 список продавцов, подлежащих обучению в 2006 году».

Каждый из жанров административного письменного языка имеет строго установленный состав сведений (реквизитов) и расположение частей, т. е. имеет стандартную композицию. На рис. 4 представлен бланк документа с основными реквизитами.

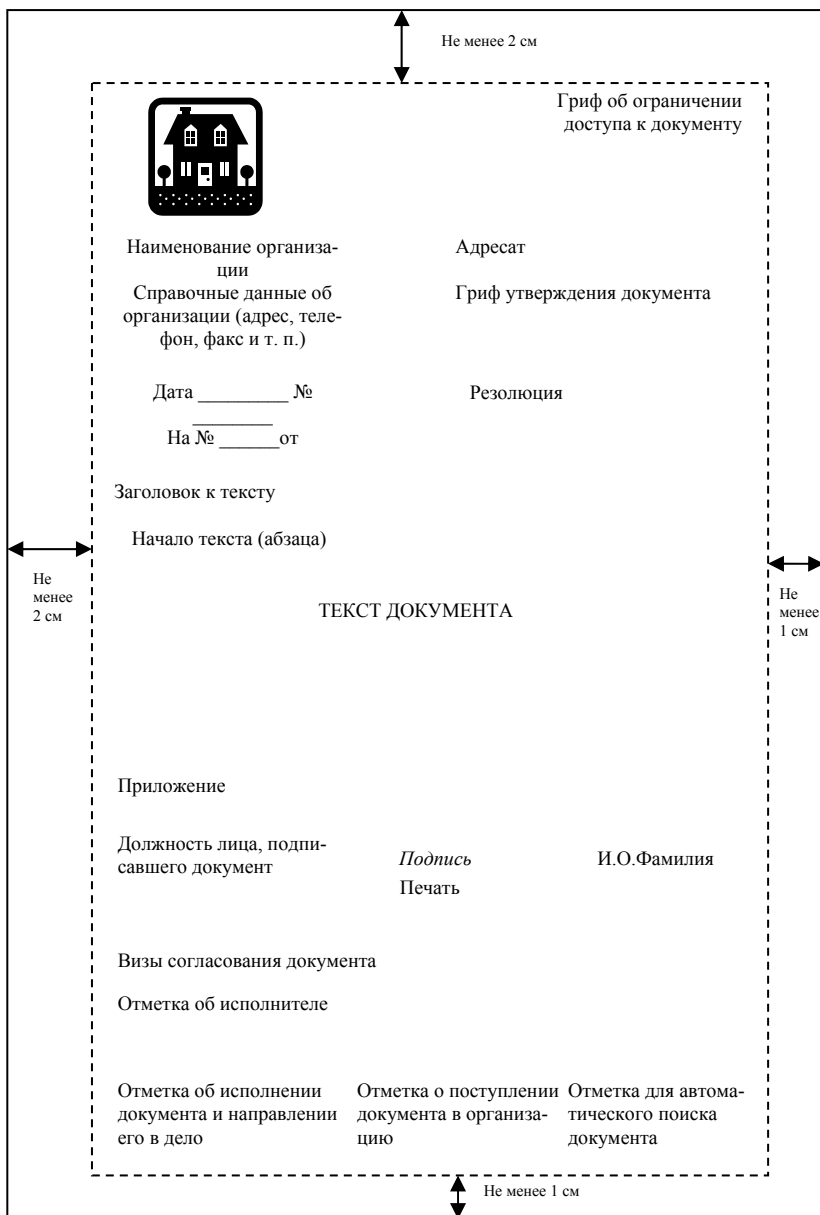


Рис. 4. Реквизиты бланка документа



Задание 4.5.1. Назовите реквизиты, которые не указаны на данном бланке.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается культура речи делового человека?
2. Какие средства используются в деловой речи для придания ей выразительности?
3. В чем заключаются особенности различных видов невербальных средств коммуникации?
4. Какими способами можно аргументировать свою позицию, защититься от контратак оппонента?
5. Из каких этапов состоит публичное выступление? Какие правила общения применяются на каждом из них?
6. В чем заключаются особенности письменной деловой речи?
7. Какие реквизиты присущи официальному бланку организации?

Библиографический список

Основная литература

1. *Бороздина, Г. В.* Психология делового общения : учеб. пособие / Г. В. Бороздина.— 2-е изд.— М. : ИНФРА-М, 2001.— 295 с.— (Высш. образование).
2. *Зарецкая, Е. Н.* Деловое общение : учеб. / Е. Н. Зарецкая : в 2 т.— М. : Дело, 2002.— 199 с.
3. *Салагаев, В.* Культура делового общения. Деловая риторика. Деловые документы : учеб. пособие / В. Салагаев.— Алматы : Раритет ; Респ. издат. кабинет Казахской акад. образования им. И. Алтынсарина, 2000. — 200 с.

Дополнительная литература

1. *Джей, Э.* Эффективная презентация / Э. Джей ; пер. с англ. Т. А. Сиваковой.— Минск : Амалфея, 1996.— 208 с.
2. *Джеймс, Д.* Эффективный самомаркетинг. Искусство создания положительного образа : пер. с англ. / Д. Джеймс.— М. : Филинь, 1998.— 128 с.

3. *Колтунова, М. В.* Язык и деловое общение: нормы, риторика, этикет : учеб. пособие для вузов / М. В. Колтунова.— М. : Эконом. литерат., 2002.— 228 с.

4. *Травин, В. В.* Деловое общение : Модуль II : учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова.— М. : Дело, 2004.— 96 с.— (Модульная программа «Руководитель XXI века»).

5. ДЕЛОВЫЕ ВСТРЕЧИ И ПЕРЕГОВОРЫ

План:

- 5.1. Правила подготовки и проведения деловой беседы. Этические нормы телефонного разговора.
- 5.2. Правила проведения собеседования.
- 5.3. Этические особенности проведения переговоров с деловыми партнерами.
- 5.4. Правила подготовки и проведения деловых совещаний.

5.1. Правила подготовки и проведения деловой беседы. Этические нормы телефонного разговора

Способность к общению относится к числу важнейших человеческих качеств и служит для установления взаимосвязей и сотрудничества людей. В сфере профессиональной деятельности используется деловое общение, одной из форм которого является деловая беседа.

Деловая беседа — это процесс делового общения с использованием вербальной и невербальной связей, направленный на решение вопросов профессиональной деятельности²¹. Примерами деловой беседы являются: прием руководителем сотрудников по личным вопросам, собеседование при трудоустройстве и при увольнении, разбор конфликтных ситуаций и т. д.

Деловая беседа отличается от других деловых форм общения тем, что она дает эффект обратной связи, позволяет реагировать на высказывания собеседника с учетом конкретных условий разговора, поведения собеседника, позволяет использовать различные вербальные и невербальные средства коммуникации.

При проведении деловой беседы необходимо соблюдать ее этапы. В любой беседе должны присутствовать следующие стадии²²:

1. Подготовка к беседе.
2. Начало беседы, изучение собеседника. Желание расположить к себе.

²¹ Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Этика деловых отношений / Под ред. А. Я. Кибанова. — М., 2006. — С. 237.

²² Смирнов Г. Н. Этика деловых отношений. — М., 2006. — 184 с.

3. Обмен информацией. Изложение проблемы (вопроса).
4. Аргументирование выдвигаемых положений.
5. Принятие решения.
6. Завершение беседы.

Подготовка к беседе подразумевает:

- формулировку темы;
- определение цели;
- информационную подготовку;
- отработку формулировок, понятий, суждений;
- подготовку аргументов и контраргументов;
- выбор времени и места беседы;
- учет предсказуемых неожиданностей.

Начало и завершение беседы очень важны, так как особенно хорошо запоминаются начало и конец любого события. Неудачное начало или окончание снижают общее впечатление от беседы.

В начале беседы необходимо установить контакт с собеседником, оценить его психологическое состояние и с учетом этого выбрать тон беседы, выработать правильное, корректное отношение к собеседнику. Существует классификация типичных черт потенциальных собеседников, которая помогает избрать правильную тактику, избежать конфликтных ситуаций и добиться положительного результата в ходе планируемой беседы (табл. 9).

Таблица 9

Роли поведения и тактика ведения беседы²³

Роли поведения	Характеристика	Тактика ведения беседы
«Борец за свободу»	Относящиеся к этому типу люди всегда чем-то недовольны: оборудованием, заработной платой, коллегами.	Лучшее средство нейтрализации представителей данного типа — доброжелательная шутка в начале беседы, а также проявление терпимости к странностям их характера.

²³ Егоршин А. П., Распопов В. П., Шашкова Н. В. Этика деловых отношений. — Н. Новгород, 2005. — С. 164.

Роли поведения	Характеристика	Тактика ведения беседы
	<p>Все это они связывают с экономической политической государственной деятельностью правоохранительных органов, «зарвавшись олигархами» и т. д. Они жалуются на всех подряд: на своего непосредственного начальника, на вышестоящее руководство. На коллег, на друзей и родственников. Особенность такого поведения в том, что жалобщики постоянно требуют разбирательств, что отвлекает то принятого производственного ритма</p>	<p>Важно дать понять, что даже обоснованные, но частые жалобы портят настроение окружающим и руководству в том числе</p>
«Самолюбивый человек»	<p>Он характеризуется частым раздражением всякий раз, когда ему предлагают какое-либо задание, новую работу, которая по какой-либо причине ему не по душе. Он считает, что его мало ценят на работе, не прислушиваются к его советам, и об этом он заявляет при беседе. Возможно, что у такого человека есть объективные причины для раздражения</p>	<p>Руководитель сможет найти правильный подход к этому человеку, если поймет, в чем причина его уязвленного самолюбия. Нужно обеспечить ему условия для самоутверждения в коллективе, применить формы морального поощрения, выделить участок самостоятельной работы</p>
«Лодырь»	<p>Это человек, который постоянно опаздывает, без разрешения уходит раньше с работы, часто мотивируя свое поведение какими-то мифическими происшествиями в семье или еще где-то,</p>	<p>Такие люди — «крест» руководителя. Им нужно в беседе подчеркивать, что нарушение дисциплины и неполное служебное соответствие наказываются</p>

Роли поведения	Характеристика	Тактика ведения беседы
	а также тем, что с работой он справляется, хотя это не соответствует действительности. В порядке нормы для него нарушение правил внутреннего трудового распорядка дня и философии организации	в административном порядке. Желательно, чтобы этот человек услышал из уст руководителя, что людей, нарушающих дисциплину труда и отлынивающих от работы, в коллективе не держат. Иногда это помогает. В большинстве случаев с этим типом работников от бесед необходимо переходить к делу, т. е. просто расставаться
«Завистник»	Как тип поведения довольно труден для общения в связи с тем, что тактика его поведения скрывается под маской психологической защиты. Она носит характер периодических атак на руководство или широкого оповещения сотрудников о неудачах и ошибках руководства и коллег	Необходимо помнить, что поведение завистников основано на тщеславных устремлениях и эгоистичных желаниях устранить конкурентов. Важно дать ему понять, что вы понимаете его тактику и знаете ему цену, лишить его уверенности в его превосходстве. При безуспешности морального воздействия необходимо применять административные взыскания
«Забывчивый»	Он постоянно обо всем забывает, у него часто пропадает важный материал. На работе находится в состоянии умиления, отрешенности, забывчивости	К такому сотруднику необходим индивидуальный подход, необходимо повышать к нему требования, напоминать, предупреждать.

Роли поведения	Характеристика	Тактика ведения беседы
		В случае необходимости с такого сотрудника нужно взыскивать за забывчивость. Наказание полезно обсудить на собрании с коллегами. Его руководителем должен быть хорошо организованный администратор
«Сплетник»	Стремится завоевать благосклонность начальства, осведомляя его обо всех событиях, нередко очерняя других в глазах руководства	Слабые руководители поощряют подобное поведение. Желая знать о подчиненных больше, руководители сами открываются такому человеку, в итоге становясь его же заложником. В беседе с таким человеком необходимо пояснить, что подобное поведение не приветствуется в коллективе и таким образом невозможно завоевать доверие и уважение руководства и коллег
«Важная птица»	Стремится выделиться и всегда поступает по-своему. На критику реагирует агрессивно или замыкается в себе. Занимается преимущественно личными делами, используя свое положение. За свои промахи склонен винить других.	В беседе с такими сотрудниками необходимо помочь им оценить свои поступки. Необходимо четко ставить на место при переходе границ допустимого поведения или злоупотреблении служебным положением.

Роли поведения	Характеристика	Тактика ведения беседы
	У него притуплено чувство самокритики. Он считает себя во всем правым, а свое поведение безупречным	Можно поручить им какое-то важное дело, требующее большой самостоятельности и ответственности. В личной беседе, каков бы ни был вопрос, необходимо переводить линию разговора именно на конкретные результаты

Несмотря на различные подходы к разным типам собеседников, существуют определенные правила, которые необходимо применять в любой беседе с любым партнером (табл. 10).

Таблица 10

Правила деловой беседы²⁴

Правила для говорящего	Правила для слушающего
<ul style="list-style-type: none"> • Никогда не начинайте беседу с отказа или констатации невозможности разрешения проблемы • Постоянно стимулируйте интерес партнера к теме беседы, учитывайте его интересы • Логично излагайте свои взгляды и позиции • Выбирайте стиль изложения с учетом ситуации деловой беседы, приемлемый для восприятия • Выбирайте оптимальную дистанцию в общении, выбирайте мимику, позы, жесты, не раздражающие партнера, создающие для него комфорт в общении 	<ul style="list-style-type: none"> • Не прерывайте собеседника • Проявляйте внимание к партнеру • Поинтересуйтесь, правильно ли вы понимаете собеседника • Избегайте поспешных выводов • Не заостряйте внимание на разговорных или речевых особенностях собеседника • Спокойно реагируйте на высказывания • Не отвлекайтесь • Ищите истинный смысл слов собеседника • Не монополизируйте разговор

²⁴ *Бизнес-этикет* (дайджест) / Сост. М. З. Этштейн. — Томск, 2001. — С. 33.

Правила для говорящего	Правила для слушающего
<ul style="list-style-type: none"> • Проявляйте уважительность, доброжелательность по отношению к партнеру • Будьте вежливы, не допускайте категоричности в суждениях • Проявляйте скромность в самооценке и самопрезентации, не навязывайте свои взгляды и оценки • Ориентируйтесь на партнера, создайте для него комфортную обстановку 	<ul style="list-style-type: none"> • Не задавайте слишком много вопросов • Не давайте непрошенных советов • Не жалеете времени для того, чтобы выслушать собеседника • Терпеливо и уважительно относитесь к собеседнику • Не перебивайте, выслушайте до конца • Используйте невербальные средства для поддержки говорящего

Таким образом, деловая беседа является одной из самых эффективных форм делового общения, и поэтому необходимо знать и использовать основные правила проведения деловой беседы, среди которых немаловажную роль играют этические нормы и требования. Деловая беседа требует воспитанности, такта, доброжелательности, уважительного отношения к собеседнику. Когда все эти требования соблюдаются, беседа будет способствовать наибольшей отдаче и эффективности в деловых отношениях.

Одной из разновидностей деловой беседы является телефонный разговор. Телефонное общение имеет большое преимущество, так как обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией независимо от расстояния. Но, не смотря на явное преимущество данного вида делового общения, телефонный разговор при неправильном его ведении может отнимать очень много времени. Для того чтобы гармонично вписать телефонные разговоры в распорядок рабочего дня, следует соблюдать следующие правила телефонного общения:

- проинформируйте всех абонентов, с которыми вы чаще всего говорите по телефону, о том, когда вам не следует звонить;
- назначьте время для ежедневных исходящих от вас телефонных разговоров;

- сообщите абонентам время, когда вам лучше всего звонить;
- не заставляйте ждать людей, которые рассчитывают получить от вас известие, звоните в точно назначенное время, прежде чем они позвонят вам и напомнят;
- если у вас нет возможности сделать так, чтобы все телефонные звонки шли через секретаря или автоответчик, можно защититься от ненужных звонков следующими фразами: «*Я перезвоню вам позже*» или «*Пожалуйста, перезвоните мне в одиннадцать часов*».

Еще до того как набрать номер, необходимо точно определить цель разговора, тактику его проведения. Заранее также необходимо составить план беседы, сформулировать и записать вопросы, которые вы хотели бы обсудить.

Деловой телефонный разговор должен иметь приблизительно следующую структуру:

1. Взаимные представления (20 ± 5 секунд).
2. Введение собеседника в курс дела (40 ± 5 секунд).
3. Обсуждение ситуации (100 ± 15 секунд). Необходимо иметь тщательно продуманный перечень главных и второстепенных вопросов, требующих короткого и конкретного ответа.
4. Заключительное слово (20 ± 5 секунд).

Непосредственно во время телефонного разговора необходимо соблюдать основные правила (табл. 11).

Таблица 11

Правила ведения телефонного разговора²⁵

Следует	Не следует
<ul style="list-style-type: none"> • Поднимать трубку до четвертого звонка телефона • Сказать: «<i>Доброе утро (день, вечер)</i>». Представиться, назвать свою организацию, себя • Спрашивать: «<i>Чем могу помочь?</i>» • Использовать бланки для записи телефонных разговоров 	<ul style="list-style-type: none"> • Долго не поднимать трубку • Начинать разговор со слов: «<i>Да</i>», «<i>Говорите</i>», «<i>Слушаю</i>». • Вести две беседы сразу • Избегать фраз: «<i>Я не знаю</i>», «<i>Вы должны</i>», «<i>Нет</i>», «<i>Кто это?</i>»

²⁵ *Бизнес-этикет* (дайджест).— С. 64.

Следует	Не следует
<ul style="list-style-type: none"> • Говорить четко, дружелюбно • Быть лаконичным, говорить логично, информативно • Использовать средний темп речи 	<ul style="list-style-type: none"> • Передавать трубку по многу раз • Делать записи на клочках бумаги

Наиболее распространенные ошибки телефонных переговоров следующие:

- расплывчатая цель разговора;
- отступление от главной темы и затягивание переговоров;
- не установленное наиболее благоприятное для звонков время;
- агрессивный звонок без извинений, не подготовленный ранее;
- отсутствие правильного интонирования речи;
- слишком быстрый темп разговора (собеседник уверен, что вы торопитесь);
- монолог вместо диалога, отсутствие обратной связи;
- отсутствие финала — выводов²⁶.

Поскольку при разговоре по телефону визуальный контакт отсутствует, интонация, скорость речи, продолжительность пауз начинают играть решающую роль. Помните о том, что улыбка во время телефонного разговора делает голос более приятным и настраивает вашего собеседника на позитивный лад.

Заканчивая телефонный разговор, необходимо убедиться, что вы правильно поняли информацию. Первым заканчивает разговор:

- женщина — в разговоре с женщиной;
- старший — в разговоре с младшим;
- руководитель — в разговоре с подчиненным;
- при равных условиях — тот, кто звонил.

По окончании телефонного разговора потратьте несколько минут на анализ содержания и стиля разговора. Про-

²⁶ Андреева И. В. Этика деловых отношений. — СПб., 2006. — С. 126.

анализируйте свои впечатления. Найдите достоинства и недостатки разговора. Постарайтесь понять причину своих ошибок, чтобы избежать их в дальнейшем.

Помните основное правило беседы, как очной, так и по телефону: разговаривай с людьми так, как хочешь, чтобы разговаривали с тобой.



Задание 5.1.1. Составьте список правил для улучшения своих навыков ведения деловой беседы.



Задание 5.1.2. Составьте план телефонного звонка в магазин канцелярских товаров для уточнения ассортимента и цен на пластиковые папки для документов.

5.2. Правила проведения собеседования

Собеседование является наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Основная цель отборочного собеседования — это получение ответов на вопросы: сможет ли кандидат выполнять данную работу, заинтересован ли в ней, подходит ли для нее. Поэтому собеседование необходимо сконцентрировать на вопросах, имеющих отношение к данной работе. Основная цель интервьюера — получить информацию, поэтому необходимо сделать так, чтобы 70 % времени говорил кандидат, а 30 % времени — интервьюер. Это требует умения *формулировать вопросы*. При проведении собеседования необходимо сделать так, чтобы претендент говорил именно о том, о чем вы хотите, т. е. вторым необходимым умением является умение *контролировать ход собеседования*. Далее, вам необходимо адекватно воспринимать услышанное, уметь запоминать и анализировать полученную информацию, т. е. вы должны обладать *умением слушать*. И, наконец, еще одним требованием является умение *составлять суждение*.

Для того чтобы расположить к себе интервьюируемого, получить от него как можно больше необходимой информации, следует соблюдать **ряд правил**:

— задавая вопрос или заканчивая реплику, смотрите собеседнику прямо в глаза и улыбайтесь;

— не прерывайте говорящего;

— не делайте длинных пауз;

— высказывайте свое одобрение или несогласие возгласами или мимикой;

— чтобы остановить интервьюируемого, необходимо смотреть в сторону, наклониться вперед и положить руки перед собой;

— время от времени меняйте тему разговора.

Существует несколько **типичных ошибок при проведении отборочного собеседования**, которых необходимо избегать:

— зачастую мнение о претенденте складывается уже в самом начале собеседования и в ходе дальнейшего собеседования интервьюер ищет подтверждение своему мнению вместо получения объективной информации;

— на интервьюера значительно большее влияние оказывает отрицательная, а не положительная информация о претенденте;

— резюме претендента и его внешний вид могут оказаться причиной предубеждения;

— интервьюер не понимает истинную суть и взгляды говорящего, не умеет расшифровывать невербальные жесты;

— интервьюер не учитывает влияние собственных невербальных сигналов, собственной мимики на интервьюируемого.

После того как вы убедитесь, что собрали всю необходимую информацию, необходимо предоставить претенденту возможность задать вам вопросы, касающиеся предлагаемой работы и условий.

Собранная в ходе собеседования информация представляет собой беспорядочную массу впечатлений, поэтому необходимо незамедлительно обработать результаты интервью. При принятии решения необходимо ответить на три вопроса:

1. Сможет ли кандидат выполнять данную работу?

2. Заинтересован ли претендент в данной работе?

3. Подходит ли претендент для данной работы?

Ответ на третий вопрос особенно важен в случае, если имеется несколько претендентов с одинаковой квалификацией и мотивацией. Критериями для ответа на третий вопрос могут служить: внешний вид, одежда, личностные качества, поведение, манеры и др.²⁷

Существуют также определенные правила для того, кто собирается на собеседование с целью трудоустройства. Доказано, что 90 % информации о человеке формируется в первые 20 секунд общения с ним. В дальнейшем бывает очень сложно изменить сложившееся впечатление. Для того чтобы преподнести себя с наилучшей стороны, следует обратить внимание на некоторые моменты.

1. Пунктуальность. Опоздание недопустимо, поскольку свидетельствует о вашей безответственности.

2. Деловой имидж, аккуратность, опрятность. Рекомендуется заранее продумать свой костюм. Неряшливая или неподходящая одежда наводят на мысль о вашей деловой некомпетентности.

3. Достоинство и доброжелательность. В кабинет следует входить смело, с достоинством, без лишней осторожности, сразу улыбнуться и поздороваться.

4. По окончании собеседования, необходимо поблагодарить за внимание, тепло попрощаться²⁸.



Задание 5.2.1. Вспомните какое-либо интервью из вашего опыта. Назовите ошибки, которые были допущены сторонами при его проведении.



Задание 5.2.2. Составьте план проведения собеседования с претендентами на должность офис-менеджера.

²⁷ Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Указ. соч.— С. 368.

²⁸ *Бизнес-этикет (дайджест)* — С. 27.

5.3. Этические особенности проведения переговоров с деловыми партнерами

Еще одним распространенным видом делового общения являются переговоры с деловыми партнерами. *Деловые переговоры* — процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения²⁹.

Существует три подхода к ведению переговоров с партнерами. Стандартная переговорная стратегия основывается на позиционном подходе сторон. Суть данного подхода заключается в том, что принципиальным становится отстаивание собственной позиции, а не достижение оптимального результата.

Позиционный подход может быть двух видов: мягкий и жесткий. При мягком подходе участник переговоров желает избежать личного конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки. Чаще всего дело заканчивается тем, что он остается в обиде и чувствует себя ущемленным. В случае жесткого подхода участник переговоров готов рассматривать любую ситуацию как состязание воли, в котором сторона, занявшая крайнюю позицию и упорно ее отстаивающая, получит больше. Он хочет победить, но подобная ситуация жесткой борьбы часто изматывает его самого и портит отношения с партнером.

Второй подход к ведению деловых переговоров — это принципиальный подход. Данный подход предусматривает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Этот метод полагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы основан на нормах справедливости, независимо от воли каждой из сторон (табл. 12).

²⁹ Психология и этика делового общения.— С. 165.

Характеристика подходов к ведению переговоров³⁰

Позиционный подход		Принципиальный подход
Мягкий подход	Жесткий подход	
Участники — друзья	Участники — противники	Участники вместе решают проблему
Цель — соглашение	Цель — победа	Цель — разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно
Делать уступки для культивирования отношений	Требовать уступки в качестве условия для продолжения отношений	Отделять отношение к людям от отношения к проблеме
Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблем	Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решениях проблем	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, но стоять на жесткой платформе при решении проблем
Доверять другим	Не доверять другим	Продолжать переговоры независимо от степени доверия
Легко менять позицию	Твердо придерживаться своей позиции	Концентрироваться на интересах, а не на позициях
Делать предложения	Угрожать	Анализировать интересы
Раскрывать свои «карты»	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли	Избегать возникновения подспудной линии
Допускать односторонние потери ради достижения соглашения	Требовать дивиденды в качестве платы за соглашение	Обдумывать взаимовыгодный вариант
Искать единственный вариант — тот, на который участники пойдут	Искать единственный вариант — тот, который нужен вам	Разрабатывать многоплановые варианты выбора

³⁰ Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Указ. соч.— С. 255–256.

Позиционный подход		Принципиальный подход
Мягкий подход	Жесткий подход	
Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции	Настаивать на применении объективных критериев
Пытаться избежать состязания воли	Пытаться выиграть состязание воли	Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли
Поддаваться давлению	Применять давление, настаивать на своей позиции	Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению

Таким образом, для достижения максимального эффекта при переговорах, для выработки разумных соглашений, для поддержания дружественных отношений с партнерами следует придерживаться принципиального подхода к ведению деловых переговоров. Переговоры состоят из трех основных стадий, каждая из которых выполняет определенные функции.

Стадия подготовки переговоров содержит следующие аспекты:

- формулировку общего подхода к переговорам: целей и задач, стратегии их достижения;
- проведение экономических и финансовых расчетов;
- подготовку необходимой документации;
- определение возможных вариантов решения;
- формулировку возможных позиций и их аргументации;
- планирование организационных моментов;
- определение состава участников переговоров;
- выбор места проведения переговоров. Проводить переговоры идеально в специально приспособленных переговорных комнатах. Дверцы мебели, стоящей в этом помещении, должны быть закрыты, на столах не должно находиться лишних документов. Главный элемент переговорной комнаты — стол. Деловой этикет предполагает, что лучший стол для переговоров —

круглый или овальный, т.к. любой стол с углами изначально настраивает участников процесса на конфронтацию.

Процесс деловых переговоров (вторая стадия) состоит из трех последовательных этапов:

1. Уточнение интересов и позиций сторон.
2. Обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы.
3. Достижение соглашения.

На *первом этапе* взаимодействие между оппонентами состоит, прежде всего, в обмене информацией относительно наиболее важных спорных вопросов, интересов сторон, точек зрения и позиций друг друга по имеющейся проблеме. Данный этап имеет существенное значение для формирования атмосферы, в которой проходят переговоры. Если стороны не сумеют наладить нормальные рабочие отношения, то у них вряд ли есть шанс достигнуть каких-либо договоренностей.



Шесть элементов, способствующих формированию благоприятного климата в процессе ведения переговоров (Р. Фишер, С. Браун):

1. Рациональность. Необходимо сохранять спокойствие, даже если другая сторона проявляет эмоции. Любая несдержанность разрушительно действует на взаимоотношения сторон.
2. Понимание. Постарайтесь понять оппонента. Пренебрежение к его точке зрения ограничивает возможность достижения соглашения.
3. Общение. Прямые контакты всегда могут быть использованы для улучшения отношений между оппонентами.
4. Достоверность. Избегайте использования ложной информации.
5. Отсутствие поучительного тона. Пренебрежительные интонации, менторский тон, безапелляционность высказываний трактуются, как демонстрация превосходства, проявление неуважения.
6. Открытость для восприятия другой точки зрения. Постарайтесь вникнуть в суть представлений оппонента. Ведь понять точку зрения другого — еще не значит согласиться с ней. Нетерпимость по отношению к взглядам оппонента — верный путь к разрыву отношений³¹.

³¹ Психология и этика делового общения.— С. 174.

Второй этап ведения переговоров наиболее ответственный и трудный. На этом этапе участники переговоров должны выработать основные параметры совместного решения проблемы.

При этом необходимо соблюдать основные рекомендации (табл. 13).

Таблица 13

Рекомендации по тактике ведения переговоров³²

Рекомендуется	Не рекомендуется
1. Описывать действия	1. Оценивать действия
2. Видеть проблему и искать пути ее решения	2. Видеть причину проблемы в виновности человека
3. Удовлетворять свои и чужие потребности	3. Удовлетворять только свои потребности
4. Видеть ценность партнера и щадить его самолюбие	4. Задевать самолюбие партнера, высказывать недоверие
5. Быть гибким	5. Быть прямолинейным
6. Уважать потребности людей в признании, уважении и самоутверждении	6. Не признавать право людей на уважение и признание
7. Формировать установку на согласие. Задавать вопросы для ответов «да»	7. Задавать вопросы, предполагающие ответы «нет»
8. Излагать выгоду и пользу своей продукции и услуг для партнера	8. Допускать эмоциональные срывы, держать себя униженно или высокомерно
9. Управлять эмоциями и выдерживать позицию на равных в спокойной уверенности	9. Отстаивать свои позиции упорно, несмотря ни на что
10. Уходить от позиционной «войны» в область общих интересов и искать пути их удовлетворения	10. Свои возражения подавать в виде требований
11. Свои аргументы и доводы встраивать в рассуждения партнера	11. Обвинять партнера в непонимании, упрямстве и перекладывать на него ответственность
12. Использовать его аргументы в своих возражениях и возражать в форме вопросов и ответов	12. Игнорировать состояние партнера. Поддаваться иллюзии: все понятно без всяких уточнений
	13. Использовать субъективные оценки и критерии
	14. Видеть только плюсы своих и минусы чужих суждений

³² *Бизнес-этикет (дайджест)* — С. 47.

Рекомендуется	Не рекомендуется
13. Брать на себя всю ответственность за все происходящее 14. Иметь выбор вариантов и предлагать их 15. Читать «язык тела» партнера 16. Уточнять смысл высказываний партнера, отражать свое понимание этого смысла 17. Оформлять представления о конечном желаемом результате в виде конкретной продукции, услуг, документов и предлагать показатели оценки этого результата 18. Видеть плюсы и минусы своих и чужих предложений Относиться к партнеру как к другу	15. Относиться к партнеру нейтрально или враждебно

В основе любых переговоров лежат следующие умения:

1. *Умение слушать*. Лучше понять, оценить и запомнить информацию, полученную от собеседника, помогает активное слушание. Среди основных приемов, используемых при активном слушании, можно выделить следующие:

— поощрение собеседника («Да-да», «Очень интересно», «Я вас слушаю» и т. д.);

— уточнение («Что вы имеете в виду, говоря о...?», «Что значит...?» и т. д.);

— дословное или почти дословное повторение слов собеседника («Если я вас правильно понял. Вы предлагаете...», «То есть вы считаете, что...»);

— выражение сопереживания, понимания чувств собеседника («Я понимаю ваше состояние», «Ваше возмущение можно понять»);

— выдвижение гипотез и подведение итогов, позволяющих уточнить, насколько верно были поняты слова собеседника («Таким образом, можно сделать вывод о том, что...», «Итак, подводя итоги...») ³³.

³³ Травин, В. В., Магура, М. И., Курбатова, М. Б. Деловое общение: Модуль II.— М., 2004.— С. 17.

2. *Умение убеждать.* Оно необходимо для того, чтобы добиться согласия оппонента с высказанной точкой зрения. Для обоснования своей точки зрения или для опровержения точки зрения оппонента можно использовать различные *методы аргументации* (см. раздел 4.3).

3. *Умение задавать вопросы.* Это является важной составляющей эффективного обсуждения предложений сторон. Необходимо использовать различные виды вопросов:

— *риторические* — утверждение или отрицание, выраженное в вопросительной форме и не требующее ответа. Позволяют ненавязчиво склонить оппонента к мнению говорящего;

— *наводящие* — содержат элементы требуемого ответа. Их можно использовать для подтверждения точки зрения говорящего или направления переговоров в нужное русло;

— *альтернативные* — предоставляют оппоненту возможность выбора из двух-трех вариантов, что позволяет быстрее принять решение.

4. *Умение мыслить творчески.* Это качество предполагает умение:

— отказаться от стереотипа;

— свободно переходить от одного аспекта вопроса к другому;

— находить неожиданные, уникальные решения.

Третий этап достижения соглашения состоит из трех основных моментов.

1. Выявление вариантов для соглашения:

— подробно рассматриваются интересы сторон;

— оценивается эффективность выбираемых вариантов решений.

2. Окончательное обсуждение вариантов решения:

— посредством уступок сторонами выбирается один из имеющихся вариантов решений;

— выбранный вариант усовершенствуется;

— формулируется окончательное решение.

3. Достижение формального согласия:

— достигается согласие, которое может быть представлено в виде юридического документа (договор, контракт);

- обговариваются условия выполнения данного документа;
- разрабатываются пути преодоления возможных препятствий;
- предусматривается процедура контроля за выполнением договоренностей;
- разрабатываются механизмы ответственности за их невыполнение.

После завершения переговоров целесообразно провести их **анализ (третья стадия)**. Необходимо проанализировать следующие моменты:

- какие действия, аргументы способствовали успеху (неуспеху) переговоров;
- какие возникали трудности, как эти трудности преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров;
- каково было поведение партнеров на переговорах;
- какие принципы ведения переговоров возможно и целесообразно использовать на других переговорах.

По окончании переговоров также целесообразно подготовить отчет, в котором дать анализ итогам и ходу переговоров. Достигнутые в ходе переговоров договоренности необходимо выполнять, чтобы не испортить свою деловую репутацию. В случае возможного срыва выполнения договоренности по вашей вине необходимо заранее поставить партнера в известность, предложив варианты компенсации.



Задание 5.3.1. Попробуйте выяснить позицию вашего руководителя в рамках подготовки к переговорам по вопросу улучшения условий труда (повышения заработной платы и т. п.).



Задание 5.3.2. Сформулируйте собственную аргументированную позицию по данному вопросу.

5.4. Правила подготовки и проведения деловых совещаний

Совещание — это форма организации делового общения группы людей с целью обмена информацией и принятия коллективного управленческого решения.

Существуют различные виды деловых совещаний. Самые распространенные — это инструктивные, оперативные, проблемные и научно-техническое совещания.

Инструктивное совещание направлено на доведение до его участников информации, постановку и совместное уточнение задач. Продолжительность такого совещания не более 30 минут, периодичность 2–3 раза в неделю.

Оперативное совещание посвящено выяснению текущего состояния дел в организации, краткому обмену мнениями. Иногда подобное совещание может проводиться по радио, телефонной или мобильной связи. Важно вести совещание в жестком темпе, не допуская препирательств, увязания в мелочах. Продолжительность оперативного совещания — 1–1,5 часа в неделю.

Проблемное совещание является наиболее сложным видом. В процессе такого совещания вырабатывается коллективное решение по комплексным вопросам, посвященным, как правило, формированию общей программы, изменению функциональных задач отдельных структур, новым направлениям деятельности и подобным важным стратегическим вопросам. Решения на таких совещаниях обычно формулируются в результате дискуссии и принимаются после голосования. Регламент такого совещания: основной доклад 20–30 минут, содоклады — 5–10 минут, вопросы по одной минуте, дискуссия от 3 до 5 минут. Общая продолжительность подобного совещания может составлять от 4 до 8 часов с перерывом на обед.

Научно-техническое совещание является разновидностью проблемного совещания. Оптимальным является вариант, когда участники совещания получают заранее тезисы и имеют время изучить их. Регламент такого совещания состоит из доклада, вопросов, дискуссий и принятия решений. Доклад — 15–

20 минут, вопросы по 1 минуте, дискуссия — 2–3 минуты на каждого. Общая продолжительность совещания — 1–2 часа³⁴.

Практикуются два основных стиля проведения совещания: демократический и авторитарный. Выбор стиля зависит от поставленных целей и от конкретной ситуации, в которой будет проводиться совещание. Демократический стиль уместен в следующих случаях:

- достаточно времени, чтобы обсудить все доводы;
- решение будет успешно внедрено только тогда, когда его признают все участники совещания;
- участники совещания понимают проблему и знают варианты ее решения;
- возникли большие разногласия и необходимо переубедить несогласных в правильности принимаемого решения.

Авторитарный стиль допустим в случае, если по каким-то причинам невозможно обратиться к помощи партнеров или если необходимо как можно быстрее принять решение³⁵.

Приглашать на совещания следует только тех, без кого нельзя обойтись. Это могут быть работники, которых непосредственно касаются рассматриваемые вопросы, и ведущие специалисты, обладающие необходимыми знаниями и опытом для решения поставленных вопросов. Залогом успешно проведенного совещания является предварительная разработка подробной повестки дня и регламента. Повестка дня с указанием круга намеченных к рассмотрению проблем, лиц, ответственных за их подготовку, и регламентом должна быть предварительно разослана всем предполагаемым участникам совещания.

Каждое совещание состоит из **пяти этапов**.

Первый этап — установление контактов. В начале совещания основная задача — создать психологический комфорт для всей группы. Желательно найти время для неформального вступления, обеспечить удобное место встречи. Комфортное окружение и внимание к людям помогают проводить более результативные совещания. Начав совещание,

³⁴ *Егоришин А. П., Распопов В. П., Шашкова Н. В. Этика деловых отношений.* — С. 184–185

³⁵ *Айви А. Лицом к лицу: Практик. пособие для освоения приемов и навыков делового общения.* — М., 1995.

целесообразно изложить повестку дня и цель встречи, определить круг проблем и предложить прийти к групповому решению.

Второй этап — это определение проблемы. Необходимо проявить готовность обсуждать проблему, задавая открытые вопросы, типа: «*Каково мнение всех присутствующих об этой проблеме? Какие первоочередные задачи необходимо решать?*».

Третий этап — это определение целей совещания. Это целесообразней всего сделать в форме следующего вопроса к присутствующим: «*Мы определили проблему, а в чем состоит основная цель при ее решении? Чего мы хотим добиться?*».

Четвертый этап — выработка альтернатив. Часто совещания начинаются с этого этапа, минуя три предыдущих. Но в случае последовательного осуществления первых трех этапов присутствующие более охотно делятся своими идеями и активно вовлечены в обсуждение. Также, как и предыдущий, данный этап можно начать с открытого вопроса. Например: «*Мы определили проблему как... и мы хотели бы видеть в качестве идеального решения проблемы... Какие мы имеем возможности, чтобы максимально приблизиться к идеальному решению проблемы?*». Можно применять приемы поощрения, пересказа, признания чувств, чтобы выявить взгляды каждого.

Пятый этап — выработка у членов группы готовности к действию. Вести совещание — это не означает говорить каждому, что он должен делать. Если во время совещания использовались все таланты группы и участие было полным, то раздавать поручения необязательно — в ходе обсуждения проблема уже была поделена на задачи членами рабочей группы.

В процессе совещания очень важно контролировать его ход. Существуют определенные **этические правила для руководителя, проводящего** деловое совещание:

— руководителю следует оставаться на нейтральных позициях. Это положительно воздействует на эмоциональное состояние присутствующих;

— постоянно поддерживать разговор. Если возникает неловкая пауза, сразу же вмешиваться: с помощью дополнительных вопросов, объяснений или путем подведения предварительных итогов;

— немедленно принимать меры в случае возникновения напряжения, обусловленного эмоциями. Ни в коем случае нельзя допускать спора;

— необходимо отклонять непродуманные решения. Только подкрепленные фактическим материалом решения должны приниматься во внимание;

— высказывания всех участников должны осуществляться путем поименного вызова;

— всегда должен говорить только один человек;

— руководитель совещания должен выслушивать мнения всех оппонентов;

— необходимо стремиться к выработке общих подходов;

— недопустимы никакие отклонения от темы;

— руководителю необходимо уточнять позиции выступающих с помощью фраз: «*Я правильно понял?*», «*Так будет правильно?*»;

— необходимо чаще подводить промежуточные итоги;

— необходимо экономить время, т.к. затяжные совещания являются одним из основных «поглотителей» рабочего времени³⁶.

Основным элементом совещания является **дискуссия по решаемым вопросам**, которая эффективна лишь в том случае, если она проводится с соблюдением этически ориентированных норм поведения людей:

— в дискуссии необходимо уважительное отношение к чужому мнению, даже если оно на первый взгляд кажется абсурдным. Для того чтобы понять чужое мнение, в первую очередь необходимо набраться терпения, мобилизовать внимание и выслушать его;

— необходимо придерживаться одного предмета спора. Нельзя превращать дискуссию в конфликт. В споре надо ис-

³⁶ Мицич П. Как проводить деловые беседы.— М., 1983.

кать точки сближения мнений, стремиться к поиску общих решений. Иногда стоит подвергнуть сомнению свою правоту;

— в любой самой острой дискуссии нельзя использовать бранные слова и запелляционные заявления («глупости говорите», «это неверно» и т. д.), а ирония и сарказм хотя и допускаются, но не должны оскорблять и унижать оппонентов;

— главное оружие в дискуссии — факты и их добросовестная интерпретация;

— необходимо уметь признавать свою неправоту;

— необходимо уметь проявлять благородство: если оппоненты потерпели поражение в дискуссии, дайте им возможность спасти свою репутацию, не злорадствуйте по поводу их поражения³⁷.

При проведении совещания также следует исходить из того, что зачастую приходится иметь дело с участниками определенных типов поведения. В связи с этим необходимо знать эти типы и основные способы взаимодействия с ними (табл. 14).

Таблица 14

Основные типы участников совещания³⁸

Тип участника	Как следует вести себя с данным типом
Спорщик	Сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить группе опровергать его утверждения
Позитивист	Предложить ему подведение итогов. Сознательно втянуть в дискуссию
Всезнайка	Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям
Словоохотливый	Тактично прерывать. Напоминать о регламенте
Застенчивый	Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в своих силах
Негативист	Признать, оценить его знания и опыт
Не проявляющий интереса	Спросить его о работе. Привести примеры из сферы его интересов

³⁷ Андреева И. В. Указ. соч.— С. 116–117.

³⁸ Зайверт Л. Ваше время в ваших руках.— М., 1990.

Тип участника	Как следует вести себя с данным типом
«Крупная шишка»	Избегать прямой критики, применять технику «да, но»
Расспрашивающий	Адресовать его вопросы группе

Каждый раз, проводя совещание, необходимо помнить два основных правила:

— в самом слове уже заложено некоторое определение: «со-вещание», т. е. люди должны обсуждать что-то совместно;

— на совещании обязательно должно быть принято решение по поставленному вопросу или проблеме. Многие совещания проваливаются из-за того, что не предусмотрено принятие решения, нет итогового продукта.

Поэтому каждое совещание должно быть спланировано и проведено с учетом всех правил, как организационного, так и этического характера.



Задание 5.4.1. Отметьте галочкой высказывания, которые характеризуют вас.

Я сразу высказываю свои идеи (мысли, предложения), как только собеседник замолкает	
Если мой собеседник начинает говорить то, с чем я не согласен, я перебиваю его и начинаю высказывать свое мнение	
Я часто схватываю на лету мысль собеседника и заканчиваю ее за него	
Если собеседник начинает «заводиться» или злиться, я не стремлюсь выслушать его до конца, а пытаюсь остудить его или сменить тему разговора	

Если у вас есть хоть одна галочка, значит, у вас есть определенные проблемы с умением слушать. Проанализируйте, какие это проблемы, к каким негативным результатам они могут привести и как от них избавиться.



Задание 5.4.2. Напишите, как можно среагировать на предложенную реплику, используя каждый из приемов активного слушания:

«У меня и без того слишком большая нагрузка. А вы даете мне еще дополнительное задание. Я каждый день возвращаюсь домой очень поздно».

Дословное повторение

Уточнение

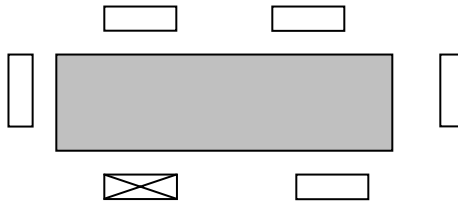
Выражение сопереживания

Подведение итогов

Приведите собственный пример



Задание 5.4.3. На рисунке изображены стол и шесть стульев. Крестиком обозначено положение человека, с которым вам предстоит встретиться.



Какой стул вам лучше занять в каждом из следующих случаев:

— вам предстоит провести собеседование с человеком по поводу его возможного приема к вам на работу (пометьте выбранный стул буквой А);

— вам нужно сделать выговор подчиненному за совершенный проступок (пометьте выбранный стул буквой Б);

— организация проводит аттестацию работников, и вы являетесь членом аттестационной комиссии (пометьте выбранный стул буквой В);

— вы хотите сделать замечание работнику, но так, чтобы он не обиделся, а захотел улучшить свою работу или поведение (пометьте стул буквой Г).

В некоторых случаях возможны несколько вариантов. Поясните свой выбор.

Контрольные вопросы

1. Какие существуют виды делового совещания? В каких случаях они применяются?
2. Какие стили проведения делового совещания вы знаете? Назовите плюсы и минусы каждого из них.
3. Каковы основные этапы проведения делового совещания и каковы особенности каждого этапа?
4. Назовите основные правила ведения деловой беседы.
5. Какие существуют основные типы собеседников. Назовите особенности ведения с ними деловой беседы?
6. Назовите основные правила для говорящего и для слушающего. Добавьте какие-либо правила из своего опыта.
7. Каких ошибок следует избегать при ведении переговоров?
8. Каковы этические правила ведения телефонных переговоров?
9. Какие основные правила следует соблюдать интервьюеру во время проведения собеседования при приеме на работу?
10. Какие основные правила необходимо соблюдать интервьюируемому во время проведения собеседования при приеме на работу?

Библиографический список

Основная литература

1. *Егоршин, А. П.* Этика деловых отношений : учеб. пособие для вузов / А. П. Егоршин, В. П. Распопов, Н. В. Шашкова.— Н. Новгород : НИМБ, 2005.— 408 с.
2. *Кибанов, А. Я.* Этика деловых отношений : учеб. / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова ; под ред. А. Я. Кибанова.— М. : ИНФРА-М, 2006.— 368 с.— (Высш. образование).

Дополнительная литература

1. *Андреева, И. В.* Этика деловых отношений / И. В. Андреева.— СПб. : Вектор, 2006.—160 с.

2. *Белоліпецкіі, В. К.* Этика и культура управления : учеб.-практ. пособие / В. К. Белоліпецкіі, Л. Г. Павлова. — М. : МарТ ; Ростов н/Д : МарТ, 2004.— 384 с.
3. *Бизнес-этикет* (дайджест) / сост. М. З. Этштейн.— Томск : Изд-во НТЛ, 2001.— 132 с.
4. *Выгорбина, А. Е.* Этика внутриколлективных отношений / А. Е. Выгорбина.— М. : Вуз. кн., 1999.— 72 с.
5. *Зайверт, Л.* Ваше время в ваших руках / Л. Зайверт.— М. : Экономика, 1990.— 232 с.
6. *Ионова, А. И.* Этика и культура государственного управления : учеб. пособие / А. И. Ионова ; РАГС ; под общ. ред. Г. В. Атаманчука.— М. : Изд-во РАГС, 2004.— 176 с.
7. *Красникова, Е. А.* Этика и психология профессиональной деятельности : учеб. / Е. А. Красникова.— М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2003.— 208 с.
8. *Мелихова, Н. В.* Этика и практика делового разговора по телефону : учеб. пособие по нем. яз. / Н. В. Мелихова ; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД РФ.— М. : НВИ-Тезаурус, 1997.— 64 с.
9. *Мицич, П.* Как проводить деловые беседы / П. Мицич.— М. : Экономика, 1983.— 208 с.
10. *Смирнов, Г. Н.* Этика деловых отношений : учеб. / Г. Н. Смирнов.— М. : ТК «Велби» : Изд-во «Проспект», 2006.— 184 с.
11. *Этика* : энцикл. слов. / Ин-т философии РАН ; под ред. Р. Г. Апресяна, А. А. Гусейнова.— М. : Гардарики, 2001.— 671 с.

6. ВНЕШНИЙ ОБЛИК ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

План:

- 6.1. Внешность делового человека.
- 6.2. Одежда и аксессуары делового человека.
- 6.3. Визитная карточка.

6.1. Внешность делового человека

Нередко один взгляд на человека способствует быстрому принятию решения: интересный — неинтересный, нравится — не нравится, и этим сразу же закладывается будущая «программа» взаимоотношений с ним. Отметим, что первое впечатление очень устойчиво. Люди обычно крайне неохотно меняют свое мнение о человеке, сформировавшееся под влиянием первого впечатления.

Есть и такое наблюдение: первое впечатление всегда верно. Возможно, и не всегда это так, но очень часто первое впечатление действительно оказывается наиболее точным. На **формирование впечатления** от внешнего вида человека влияют следующие **факторы**³⁹:

- прическа и цвет волос;
- телосложение;
- привлекательность;
- макияж;
- одежда;
- аксессуары.

Прическа и цвет волос. Цвет волос имеет значение для делового человека: при прочих равных условиях в деловых отношениях больше доверяют брюнетам и брюнеткам, чем блондинам и блондинкам — брюнетов считают более компетентными. Интересно, что блондинок воспринимают обычно как более привлекательных, но при этом поверхностных, неглубоких в суждениях, а брюнеток — как более серьезных, умных, компетентных.

Прическа делает женщину привлекательной, а мужчине придает характер. При чем прическа выбирается с учетом фигу-

³⁹ Кузнецов И. Н. Современная риторика. — М., 2003. — 480 с.

ры, типа лица, формы головы. Высокая прическа повышает статус ее носителя. Короткая прическа мужчины сигнализирует о его деловитости, невысоком, преимущественно практическом интеллекте; длинные волосы — о творческом начале, интеллектуальности. Если у человека полная фигура и короткая шея, то ему не пойдет прическа из свободно падающих на плечи волос.

Женщинам, работающим в офисе, не рекомендуется носить распущенные волосы, их необходимо собирать.

Специалисты разработали рекомендации, как с помощью удачно выбранной прически можно отвлечь внимание от сутулости спины, некрасивой шеи и т. п. Подобные манипуляции с волосами можно проводить при условии, если за ними постоянно следить.

Телосложение и физическая привлекательность. Физическая привлекательность человека ассоциируется у людей с положительными человеческими качествами. Физически привлекательные люди воспринимаются окружающими как общительные, популярные, успешные, убедительные (способные убеждать), счастливые, имеющие много друзей. Привлекательных людей мы склонны считать более умными. При этом, однако, люди обычно не хотят, чтобы их руководитель был очень красивым. Люди ощущают, что, находясь рядом с привлекательными людьми, они улучшают у окружающих впечатление о себе, привлекают большее внимание. Особенно важна физическая привлекательность при первом знакомстве.

Высокий рост, атлетическое телосложение усиливают коммуникативную позицию человека. Высокие люди пользуются большим авторитетом. Например, высокостатусным считается силуэт, приближающийся к вытянутому прямоугольнику с подчеркнутыми углами, низкостатусным — к форме круга⁴⁰.

⁴⁰ *Спиллейн М.* Имидж мужчины.— М., 1996.— С. 53.

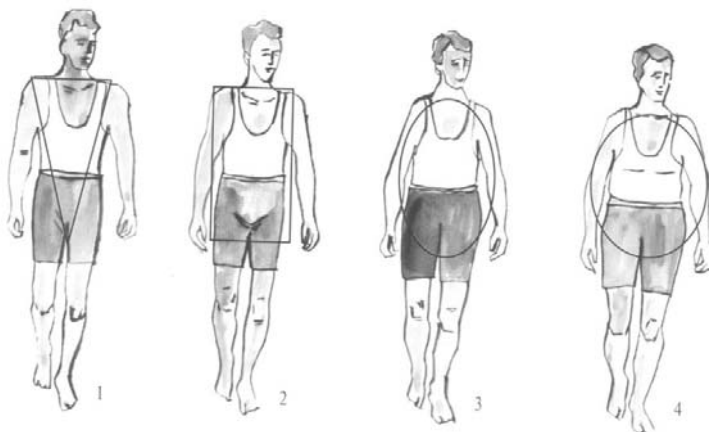


Рис. 5. Формы тела по степени убывания авторитета: 1 — треугольная, 2 — прямоугольная, 3 — овальная, 4 — круглая



Задание 6.1.1. Определите свою форму тела.

Человек, имеющий ухоженный вид, аккуратная стрижка, чистая кожа, здоровые зубы и т. д., излучает положительную самооценку. Уход за собой — это привычка. Ухоженный человек хорошо смотрится практически в любом наряде, а неряха с сальными волосами будет плохо выглядеть даже в самом дорогом костюме.



Поддерживать себя в хорошей форме не так уж трудно и дорого, если поставить себе такую цель. Хорошая диета и здоровый образ жизни являются основными компонентами позитивного образа. Вот несколько правил по поддержанию физической привлекательности:

- Больше спите.
- Бросьте курить.
- Сократите потребление алкоголя.
- Питайтесь по хорошо сбалансированной здоровой диете.
- Ради удовольствия занимайтесь спортом.
- Сократите потребление кофеина.

Макияж — это декоративная косметика. Его назначение — придать лицу эстетичность и привлекательность. Макияж необходимо использовать женщине каждый день, а мужчинам — при публичных выступлениях или презентации.



Следует иметь в виду, что макияж делается на уровне «чуть-чуть». Но смотришь в зеркало и видишь, как преображается твое лицо, оно становится свежим, появляется какой-то шарм. Именно умение не огорчать других своим усталым или болезненным видом — это показатель культуры общения.

При разработке имиджа существенной является такая деталь, как верный выбор макияжа в зависимости от цвета волос и кожи. Обращаясь к макияжу, надо быть уверенным в том, что у вас хороший художественный вкус, системное видение имиджа, объективная оценка своих возможностей. Претенциозность и агрессивность в макияже сразу указывают на отсутствие подобных качеств.



Задание 6.1.2. Составьте для себя правила улучшения внешнего вида в соответствии с деловыми требованиями.

6.2. Одежда и аксессуары делового человека

Как и у любой профессиональной группы, у служащих и менеджеров сложился определенный стереотип в отношении одежды и аксессуаров к ней. Аккуратный, со вкусом одетый, подтянутый — таков внешний вид делового человека, доброжелательно воспринимаемого партнерами и клиентами.



Так, существует понятие «белые воротнички». Многие знают, что они относятся к технической интеллигенции и ведомственным чиновникам. На ряде предприятий имеется фирменная одежда. Она характеризуется не только определенным фасоном, но и разнообразием цвета. На таких предприятиях по рабочей одежде легко можно отличить рабочих, служащих и менеджеров. Кстати, это дисциплинирует работников, облегчает

их коммуникативные контакты. Есть салонная одежда — одежда для официальных посещений. К ним относятся фрак и смокинг. Их ношение строго регламентировано. Например, во фраке без пальто или плаща по улицам не ходят, а смокинг не надевается на мероприятия, начинающиеся до 17 часов. Многие отечественные эмигранты в поисках работы в США не однажды убеждались, насколько неэффективны были их визиты к работодателям, если они являлись в мятом и без галстука костюме, неаккуратно причесанные.

Очень важно помнить о двух важных понятиях, предложенных швейцарским психологом Максом Лютером: «эстетическая элегантность» и «психологическая элегантность». Эстетическая элегантность — когда каждый элемент одежды подобран по цвету, форме, рисунку и все элементы согласуются друг с другом. Психологическая элегантность — умение создавать собственную гармонию, «изюминку», присущую только вам. Объединив эти два понятия, вы сможете одеваться индивидуально и со вкусом, комфортно чувствовать себя во «второй коже», зная, что вы хотите сказать окружающим о себе и какую реакцию получить в ответ.

Большое значение имеет стиль, в котором человек одевается (его общий внешний имидж). От стиля одежды во многом зависит восприятие человека.

Классический стиль подходит большинству людей и уместен в большинстве ситуаций. Он максимально универсален. Обычно носителя классического стиля воспринимают как излучающего надежность, силу, внушающего доверие и уважение, вызывающего ощущение персоны значительной и респектабельной. Такого человека могут воспринимать как лидера или, по крайней мере, как достаточно квалифицированного, владеющего информацией человека, как профессионала. Однако в среде людей, стоящих на нижних ступенях социальной лестницы, его могут воспринимать как человека недоступного, властного, холодного и авторитарного.

Романтический стиль отличает некоторая старомодность. Романтический стиль не терпит никакой небрежности, он диктует сдержанную манеру поведения, предполагает (у женщины) и особые женственные, мягкие манеры. В романтическом стиле могут одеваться и мужчины. Широко-

полые шляпы, длинные шарфы, длинные прямые пальто и плащи, косынка вместо галстука, шелковые рубашки с манжетами и широкими рукавами, длинные волосы по плечам — все это признаки мужского романтического стиля.

Менеджер, одетый в романтическом стиле, производит впечатление человека творческого, необычного, возможно, приятного в общении, он вызовет в культурной аудитории внешний интерес, но будет восприниматься при этом как недостаточно компетентный и надежный человек. В малообразованной и смешанной аудитории данный стиль вызовет прямое неприятие.

Экстравагантный стиль. Приемы создания экстравагантного стиля: смелые цветосочетания, активное использование контрастов, нешаблонных фактур и орнаментов тканей, использование в одежде и причёске энергичных, динамичных, неожиданных линий, использование асимметрии.

Экстравагантный стиль будет восприниматься весьма благоприятно, возбуждать интерес и даже восхищение в специфической среде, где ценится яркая индивидуальность, незаурядность и непохожесть на других. Однако в среде, где ценится умение не выставлять свои эмоции на показ, способность быть непроницаемым, сдержанным, где действуют жесткие нормы и стандарты поведения (например, в управленческих и чиновных структурах, в возрастных аудиториях), носитель экстравагантного имиджа может восприниматься как персоне бестактная, непредсказуемая, не заслуживающая доверия.

Спортивный стиль. Основа этого стиля — джинсовые вещи. Спортивный стиль не очень требователен к обстановке, достаточно легко вписывается почти в любую среду. Такой имидж уместен во многих ситуациях. Носитель спортивного стиля обычно воспринимается как человек свойский, оптимистичный, непосредственный, по-человечески доступный.

Деловая сфера, бизнес, управленческие структуры, возрастная аудитория — не место для оратора, одетого в спортивном стиле. Там носитель такого стиля будет воспри-

ниматься как непредсказуемая, несолидная и ненадежная личность.

Деловой стиль нацелен на формирование максимального доверия к его носителю. Исследования показали, что положительное впечатление в деловых отношениях производят:

1. Силуэт с подчеркнутыми плечами. Это костюм для мужчины и костюм с подплечниками для женщины.

2. Расстегнутый пиджак — стремление к контакту, застегнутый — стремление сохранить дистанцию. Снятый пиджак — готовность взаимодействовать.

3. Умеренная модность одежды.

4. Темная традиционная одежда, добротный материал, чистая, аккуратная одежда.

5. С деловым костюмом — рубашка или блузка, манжеты которой на 1–2 см видны из-под рукава пиджака.

6. Контраст темного и светлого в одежде: темный костюм, светлая рубашка у мужчины; белый верх, темный низ у женщины. Женщина должна при этом еще иметь третий яркий элемент — косынку, какое-либо украшение, яркую помаду. Сочные цвета одежды характеризуют человека как радующегося жизни, успешного, обращенного к бытию. Цвета, вызывающие наибольшее доверие в деловых отношениях, — темно-синий и серый.

7. Для женщины — юбка минимум до колена, платье или блузка с длинным рукавом.

Необходимо также помнить, что различные деловые ситуации требуют соответственного облика. Так, при встрече с вышестоящим руководителем менеджер должен выглядеть авторитетно, солидно, но не вызывающе. На встречу с коллегами своего уровня можно одеться так же. Для встречи с подчиненными на совещании следует выглядеть более демократичным, «проще и доступнее», для создания дружеской атмосферы. Для встречи с внешними партнерами следует выглядеть строго, но не подавлять своим видом; облик должен соответствовать имиджу компании, которую представляет менеджер. В командировке лучше иметь с собой одежду, не требующую длительного ухода.

Одежда также должна подходить **по сезону**:

1. *Летом* возможно ношение одежды из чистого хлопка и льна. Пиджак не обязателен, как и длинный рукав блузки или рубашки. Возможны более светлые (но не белые) тона в одежде. Туфли или ботинки могут быть с открытыми частями (но не сандалии) и не черного, а более светлых тонов.

2. *Осенью* следует носить темную и немнущуюся одежду, обувь такую, чтобы можно было легко ее почистить. Шляпа и пальто желательны темных спокойных тонов, гармонирующие друг с другом.

3. *Зимой* приветствуется одежда темных тонов, но при этом допустимы яркие аксессуары. Ткани лучше выбирать добротные и плотные. Перчатки должны гармонировать с верхней одеждой и подходить к обуви.

4. *Весной* принята более светлая одежда, однако с возможностью чистки. Яркие аксессуары приветствуются.

Кроме одежды, деловой человек использует подходящие к ней **аксессуары** — очки, сумки, галстуки (для мужчин), украшения (для женщин).

При выборе *очков* помните, что это — элемент внешности, который все время остается на виду. Выбирайте оправу такой формы, которая подходит к вашему лицу. Круглые стекла очков еще больше подчеркнут округлость лица. В этом случае больше подойдут прямоугольные стекла. Избегайте оправ, которые слишком привлекают к себе внимание, если хотите, чтобы люди запомнили ваше лицо, а не очки. Прислушайтесь к советам оптика или того, кому доверяете.

Хороший *деловой портфель или сумка* — это составляющая образа делового человека. Даже небрежно одетый человек будет выглядеть профессионально, если в руках у него будет портфель. В то же время переполненная сумка или пластиковый пакет сведут на нет все старания по подбору самого элегантного делового костюма.



Ниже приводятся несколько примеров того, что «говорят» различные сумки о своих хозяевах⁴¹:

Маленькая сумка: Хозяин аккуратен, педантичен. Профессионал. Не акула бизнеса. Суетлив.

Переполненная сумка: Неряшлив, несобран. Изобретателен. Путаница в голове.

Плетеная корзина: Больше связана с хозяйством, чем с бизнесом.

Рюкзак: Студенческий тип. Будущая акула бизнеса.

Пластиковый пакет: Абсолютный непрофессионал. На первом месте домашние дела — бизнес даже не на втором. Человек, который все делает в последнюю минуту.

Жесткий пластиковый портфель: Стильно. Подходит к белым носкам и кримпленовым брюкам.

Кожаный портфель: Деловой стиль, высокий статус. Предполагает, что вы берете работу на дом. И никто не узнает, что внутри лежат не только документы, но и яблоко, пока вы не откроете портфель в поезде.

Старый кожаный портфель с перекидными ремнями: Очень круто смотрится в паре с хорошим современным костюмом. В противном случае, это просто старая кожаная вещь, которую учительницы в твидовых костюмах стыдливо прячут за своим стулом.

Большая папка на молнии: Скучно. Мало работы. Используйте только в крайних случаях.

Главное украшение делового мужчины — это *галстук*. Он должен по длине, ширине и цветовой гамме соответствовать костюму. Галстуки любого рисунка, цвета, размера выглядят изысканнее тогда, когда не бросаются в глаза. Полоски традиционно должны идти от левого плеча вниз. Галстук должен прикрывать половину пряжки пояса или чуть ниже, если вы хотите выглядеть более современно. Узкого конца галстука не должно быть видно. Классические галстуки изготавливают из шелка, возможна замена на искусственные ткани похожие на шелк. Летом возможен хлопчатобумажный галстук. Хорошие галстуки скроены по диагонали, что позволяет им не скручиваться в процессе носки. На обратной стороне сделанного вручную галстука шов заканчивается узлом.

⁴¹ Кузнецов И. Н. Указ. соч.

Предназначение *украшений* — придавать женщине изящество. Ношение украшений — это показатель не материальных возможностей женщины, а ее культуры и изысканности вкуса. Специалисты по имиджу деловой женщины считают, что корректным украшением считается обручальное кольцо. Цветной платочек (но не аляповатый), брошь, фигурная заколка, оригинальный пояс, элегантная сумочка — эти и другие детали женского туалета придают ее внешнему виду индивидуальность.

Однако всегда, независимо от ситуации и выбранного стиля, следует придерживаться правил в выборе и ношении одежды и аксессуаров:

1. Одевайтесь по возможности добротнее.
2. Следите за порядком и чистотой в одежде.
3. Если сомневаетесь, что надеть в какой-то конкретной ситуации, то лучше одеваться консервативно.
4. Одевайтесь по возможности в том же стиле, что и люди, с которыми вы должны встречаться.
5. Не носите ничего кричащего, яркого.
6. Следите, чтобы ваши волосы были чистыми.
7. Постарайтесь, чтобы ваши поступки, слова и одежда запоминались с лучшей стороны.
8. Всегда имейте при себе дорогую ручку или карандаш.
9. Прежде чем идти на деловую встречу, следует еще раз посмотреть в зеркало, чтобы устранить мелкие недостатки своей внешности.
10. Если вы демонстрируете продукцию своей фирмы на презентации, помните, что ваш внешний облик — это информация о фирме в целом.
11. Если вы не хотите, чтобы ваша одежда отвлекала собеседника от вас самих и от того, что вы ему говорите, избегайте чрезмерного количества деталей — карманов, пряжек, сложной формы воротников, блестящих пуговиц и т. д.

6.3. Визитная карточка

В дореволюционной России визитные карточки были весьма распространены. К сожалению, большинство российских бизнесменов не уделяют им должного внимания, относясь к ним

как к сувенирам, которые принято вручать при знакомстве. Между тем существует этикет визитных карточек, и знание его — неотъемлемая часть культуры делового человека⁴².

Визитная карточка — небольшой лист плотного картона, содержащий основные сведения о ее владельце. Для выполнения представительской функции используются следующие **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). Вручение такой карточки свидетельствует о намерении ее владельца установить тесные взаимосвязи с представленным ему лицом. Номер домашнего телефона на стандартной деловой карточке обычно указывают лишь представители творческих профессий, работающие большую часть времени в домашнем кабинете. Данный вид визитных карточек используется исключительно в служебной сфере.

3. **Карточка организации (фирмы)**, на которой указывают адрес, телефон, телефакс (телекс). С такой карточкой отправляют поздравления, подарки, цветы, сувениры по случаю знаменательных дат. Наличие на карточке нескольких телефонов, номеров внутренней связи указывает на многочисленность ее персонала, а следовательно, свидетельствует о ее солидности.

4. **Визитные карточки для неофициального общения**, на которых указывают фамилию, имя, отчество, иногда — профессию, почетные и ученые звания, но не проставляют реквизиты, подчеркивающие официальный статус. Разновидностью визитных карточек для неофициального общения являются совместные карточки супругов или «семей-

⁴² Психология и этика делового общения.— С. 352–353.

ные» карточки, на которых указывают фамилию, имена и отчества супругов (первым обычно пишется имя жены), а также домашний адрес и телефон. Такие карточки прикладывают к подаркам, которые преподносят от имени мужа и жены, оставляют при совместных неофициальных визитах.

Визитная карточка выполняет следующие **функции** в деловом общении⁴³:

- представление деловых партнеров;
- подтверждение заинтересованности в новых деловых контактах;
- информирование об учреждении, основных направлениях его деятельности;
- осуществление деловых контактов между партнерами.



Задание 6.3.2. Укажите, какие функции чаще всего выполняет визитная карточка государственного служащего.

Визитная карточка представляет собой лист не слишком плотного картона небольшого формата (размер 90 x 50 мм), отпечатанную типографским способом. У мужчин визитная карточка может быть несколько больше, чем у женщин (80 x 40 мм). Цвет варьируется от розового и голубого до черного, хотя согласно протоколу они должны быть белыми. Текст набирается черным цветом, но никак ни «серебряным» или «золотым». Обратная сторона карточки должна быть чистой, чтобы делать пометки. В России распространены визитные карточки с двусторонним текстом: на русском языке с одной стороны и на иностранном, чаще всего английском, — с другой. Однако предпочтительней отдельные комплекты с односторонними текстами на русском и иностранном языках. Использование визитки на родном языке делового партнера — проявление уважения к нему. При этом важно, чтобы текст карточки подготовил профессиональный переводчик, поскольку названия должностей, отделов, подразделений часто не имеют прямых аналогов. Если визитная карточка напечатана

⁴³ Зарайченко В. Е. Указ. соч. — С. 88.

на иностранном языке, фамилия и имя владельца пишутся полностью, а отчество обозначается одной заглавной буквой.

Недостаток всех карточек — перегруженность информацией. Располагать текст на визитной карточке принято вдоль длинной стороны. Обязательные «атрибуты» визитных карточек: в левом верхнем углу помещают эмблему фирмы, справа от которой в самом верху карточки печатается название фирмы или предприятия. Имя руководящего сотрудника фирмы печатается в центре карточки, должность — более мелким шрифтом под именем. Название, адрес фирмы помещаются в левом нижнем углу. Номер телефона, телефакса — в нижнем правом. Причем адрес лучше не указывать, при необходимости владелец может написать его от руки на обратной стороне. На деловой карточке сотрудника, который не занимает руководящей должности, в центре печатается название и адрес фирмы, в нижнем левом углу его имя, отчество, фамилия. Внизу справа — номера телефона, телефакса. На карточке представителя государственного учреждения может быть изображен герб страны, а на карточке работника фирмы — фирменная эмблема. Примеры оформления визитных карточек приведены на рис. 6.

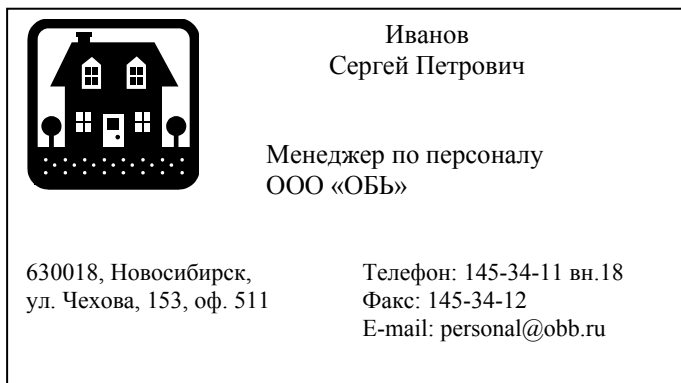




Рис. 6. Образцы визитных карточек

Рекомендуется заказывать визитные карточки комплектом не менее 200–300 штук (меньше — быстро разойдутся, больше — могут оказаться непригодными при изменении статуса владельца или его координат).

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

Вручают карточки обязательно обеими руками или только правой рукой при знакомстве с партнерами по бизнесу, приеме делегации или прощании, как знак особого доверия — частному лицу. Визитные карточки никогда не подписываются и дата не проставляется. На полученные визитные карточки полагается давать ответ также визитной карточкой в течение 24 часов.

При деловом знакомстве обмен визитными карточками — обязательная процедура. Существуют этикетные правила для использования визитных карточек. Так, после состоявшегося знакомства первым оставляет свою визитную карточку тот, чей ранг ниже. Особенно строго подобные правила соблюдают японцы и корейцы, для которых нарушение иерархии равносильно оскорблению. При равном статусе во внимание принимается возраст — младший по возрасту оставляет карточку первым. После представления женщине мужчина должен не позднее чем в течение недели послать свою визитную карточку ей и

ее супругу, даже если он не был ему представлен. Таким образом, наличие визитной карточки и ее внешний вид в достаточной степени характеризуют владельца — его положение, социальный статус, вкус. Этот невесомый кусочек картона придает «вес» своему обладателю.



Задание 6.3.1. Заполните форму визитной карточки для своей должности.

При выполнении функции письменного послания в настоящее время в левом верхнем или нижнем углу визитной карточки проставляются установившиеся в международном протоколе обозначения (начальные буквы соответствующих французских слов), указывающие на повод, по которому посылается карточка, а именно⁴⁴:

r.f. — поздравление с праздником (r.f.N.A. — поздравление по случаю Нового года);

r.g. — выражение благодарности;

r.f.c. — выражение удовлетворения знакомством;

r.c. — выражение соболезнования;

r.p.r. — выражение соболезнования с готовностью помочь;

r.p. — для заочного представления;

r.p.c. — при прощании вместо личного визита (например, в случае длительного отпуска или окончательного отъезда из страны пребывания).

На визитных карточках могут быть и другие надписи, краткие сообщения на родном или иностранном языке. В таких случаях текст пишется в третьем лице, подпись не ставится.

Визитная карточка иногда используется в качестве приглашения на неофициальный прием (завтрак, ланч, коктейль и др.). В этом случае сверху пишут фамилию, имя и отчество приглашенного, а внизу — место, число и время проведения приема.

При изменении адреса новую визитную карточку вместе со старой отправляют по почте своим знакомым. Ви-

⁴⁴ Кибанов, А. Я. Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Указ. соч.— С. 278–283.

зитные карточки никогда не подписывают, дата на них не проставляется.

На визитных карточках, посылаемых в одном конверте нескольким лицам, работающим вместе в одном учреждении, фирме или посольстве, в верхнем левом углу каждой карточки карандашом или ручкой пишется фамилия лица, которому она адресована. В одном конверте на имя одного лица могут быть посланы визитные карточки от разных лиц.

Визитные карточки, завозимые владельцем непосредственно, загибаются с правой стороны (загнутый угол означает личное посещение); посылаемые визитные карточки не загибаются.

Если деловой человек, находясь в другой стране или городе, хочет быть представленным определенному лицу, он может воспользоваться своей карточкой и карточкой другого делового человека (посла, консула, бизнесмена), который хорошо знаком с тем, с кем данный человек хочет познакомиться. Тогда свою карточку и карточку посредника с надписью р.р. отправляют по почте или отвозят сами в офис. Инициатору знакомства положительный ответ на его послание отправляют по указанному им адресу визитной карточкой без надписей. После этого можно позвонить и договориться о встрече.

Деловому человеку рекомендуется всегда иметь при себе не менее десяти своих визитных карточек. Наличие визитной карточки у сотрудников фирмы помогает общению с партнерами в соответствии с общепринятыми международными нормами делового этикета. Носить карточки лучше всего в специальной коробочке (визитнице). Они бывают пластиковыми, кожаными или металлическими. Карточки часто хранят в ящике стола или специальной папке с кармашками, чтобы при необходимости их можно было быстро найти.

Вот несколько правил, кратко характеризующих способы обращения с визитными карточками:

— визитные карточки должны быть чистыми, хорошего качества и отвечать современным требованиям;

— не разбрасывайте свои визитки, подобно рекламным листовкам на открытии супермаркета;

— не вручайте визитные карточки всем участникам деловых приемов, но имейте с собой несколько штук на случай, если кто-то попросит у вас ее. Вручите ее сдержанно;

— приложите визитную карточку, отправляя свои документы или резюме. Не забудьте написать несколько слов на обороте;

— вручите свою визитную карточку секретарю в приемной, когда вы впервые посещаете какое-либо учреждение. Это поможет секретарю доложить о вас;

— принимайте визитные карточки с учтивостью. Визитная карточка во многих странах заменяет «удостоверение личности».

Контрольные вопросы

1. Какие составляющие входят в понятие «внешность делового человека»?

2. Как телосложение, цвет волос и прическа влияют на деловые отношения?

3. По каким правилам следует выбирать одежду деловому человеку?

4. Назовите особенности восприятия различных стилей одежды в деловом общении.

5. Какие функции выполняют в деловом общении визитные карточки?

6. Перечислите действия, необходимые для представления партнеров с помощью визитных карточек.

Библиографический список

Основная литература

1. *Зарайченко, В. Е.* Этикет государственного служащего : учеб. пособие для студентов вузов и колледжей / В. Е. Зарайченко.— 2-е изд., перераб.— М. : ИКЦ «МарТ» ; Ростов н/Д : МарТ, 2006.— 320 с.

2. *Психология и этика делового общения* : учеб. для вузов / под ред. В. Н. Лавриненко.— 5-е изд., перераб. и доп.— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006.— 425 с.

Дополнительная литература

1. *Кузнецов, И. Н.* Современная риторика : учеб. пособие / И. Н. Кузнецов.— М. : Дашков и К°, 2003.— 480 с.
2. *Спиллейн, М.* Имидж мужчины / М. Спиллейн ; пер. Н. М. Шульгиной.— М. : Лик пресс, 1996.— 168 с.

7. ЭТИКЕТ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

План:

- 7.1. Этика приветствий и представлений. Рукопожатие.
- 7.2. Поведение в общественных местах, официальных учреждениях и организациях.
- 7.3. Искусство комплимента. Правила вручения подарков.

7.1. Этика приветствий и представлений. Рукопожатие

Ситуация знакомства — это ситуация настолько штатная в деловом общении, что речевое поведение, как правило, доводится до автоматизма. Знакомство может осуществляться непосредственно и опосредованно, когда людей знакомит кто-то третий. Деловые люди при знакомстве часто обмениваются визитными карточками. Это удобно и экономит время⁴⁵ (см. раздел 6.3).

Этика (этикет) приветствий и представлений — совокупность правил первоначального межличностного взаимодействия, касающихся внешнего проявления отношения к людям⁴⁶.

Одно из условий успешной карьеры в деловом мире — это создание в глазах коллег имиджа уверенного в себе человека, умеющего вести себя в обществе. Поэтому необходимо усвоить кодекс поведения, принятый среди хорошо воспитанных людей во всех странах. Этот кодекс — четыре основных правила: вежливость, естественность, достоинство, такт. Вежливость предполагает, прежде всего, приветствие. Приветствие — обычай, пришедший к нам из древних времен; с приветствия начинается любой разговор, и именно произнесенные при приветствии слова задают тон всему дальнейшему общению.

Для приветствия лучше всего пользоваться традиционным официальным «Здравствуйте!» или более теплыми словами «Доброе утро!» (до 12.00 часов), «Добрый день!» (до 18.00), «Добрый вечер!» (после 18.00).

⁴⁵ Колтунова М. В. Указ. соч.— С. 247.

⁴⁶ Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Указ. соч.— С. 283.

Первичное правило приветствия состоит в том, что демонстрируется естественность без какой-либо наигранности и с чувством собственного достоинства, при этом проявляется расположенность и доброжелательность. Ни в коей мере на характере приветствия не должно сказываться настроение или негативное отношение к другому человеку. В любом случае должен присутствовать такт⁴⁷.

В целом в деловом этикете сохраняются общие правила вежливости, однако деловая среда вносит свои поправки: пол и возраст как критерии того, кто кого первым должен приветствовать, отступают на второй план, а на первый выходят должность и статус. Например, секретарь (женщина) первой приветствует своего руководителя (мужчину), стоящие и беседующие возле дверей высшего учебного заведения студенты первыми приветствуют проходящего мимо ректора или преподавателя. Однако и здесь могут быть отступления от правил: например, молодой генеральный директор (мужчина), если он хорошо воспитан, не станет дожидаться приветствия от своего заместителя (женщины) и поздоровается с ней первым, хотя она ниже его по должностному рангу.

Приветствие может быть безличным, формальным, а может быть адресовано конкретному лицу. Обращение по имени, а еще лучше по имени и отчеству подчеркивает уважение к человеку и говорит о культуре приветствующего.

Приветствовать людей следует тепло и дружелюбно. Слова приветствия произносятся четко, не слишком быстро и не слишком медленно. При этом говорящий смотрит прямо, неприличным считается отводить взгляд, рассматривать помещение или других присутствующих. Неприлично во время приветствия держать руки в карманах или сигарету во рту. Приветствие часто сопровождается поклоном, кивком головы, рукопожатием, поцелуем руки женщине. Мужчине во время приветствия нужно снять шляпу или хотя бы прикоснуться к ней рукой. Зимнюю шапку, берет, кепку снимать не следует.

Кто кого должен приветствовать первым:

— Мужчина первым приветствует женщину. Такое правило сложилось в континентальной Европе. В англо-

⁴⁷ Зарайченко В. Е. Указ. соч.— С. 63.

саксонских же странах женщина здороваётся первой, как бы разрешая улыбкой мужчине поприветствовать ее.

— Младший по возрасту должен первым приветствовать старшего.

— Младшая по возрасту женщина должна первой приветствовать старшую, а также мужчину, который намного старше ее.

— Проходящий первым приветствует стоящего.

— Из двух пешеходов первым приветствует тот, кто обгоняет того, кто идет медленнее.

— Если вы встречаете мужчину и женщину, то сначала приветствуют даму, а затем уже здороваются с ее спутником.

— Тот, кто сидит в машине, первым приветствует того, кто идет по улице.

— Опоздавающий приветствует ожидающего, даже в том случае, когда опоздавший — женщина.

— На официальных приемах, в гостях прежде всего приветствуют хозяйку и хозяина.

— Входящий приветствует находящихся в помещении.

— Если встречаются две женщины, одна из которых находится в обществе мужчины, а другая одна или в обществе другой женщины, то, согласно этикету, сначала здороваётся первая.

— Женщина первой приветствует мужчину, если она его обгоняет.

— Если встречаются две супружеские пары, то сначала здороваются друг с другом женщины, затем мужчины приветствуют женщин, после этого мужчины здороваются между собой.

Очень неловко выглядит долгая пауза при встрече. В таких ситуациях нужно следовать известному афоризму: *первым здороваётся тот, кто лучше воспитан*⁴⁸.

Существуют более сложные этикетные ситуации:

1. Если вы заметили знакомого вдалеке и если заметили вас, следует поприветствовать знакомого кивком головы, взмахом руки, улыбкой, поклоном. Не следует кричать во весь голос.

⁴⁸ Зарайченко В. Е. Указ. соч.— С. 61–63.

2. Если вы увидели знакомого, который приближается к вам, не нужно кричать «Здравствуйте!» издалека. Необходимо дождаться, когда расстояние сократится до нескольких шагов.

3. Если вы идете с кем-нибудь и ваш спутник поздоровался с незнакомым вам человеком, следует поздороваться и вам.

4. Если в группе встретившихся коллег мужчина знает только одного из них, то в первую очередь он должен поздороваться со знакомым независимо от того, есть ли в его окружении женщины или люди преклонного возраста.

5. Если вы заходите в комнату, где находится много людей, не следует здороваться с каждым в отдельности, следует сказать общее «Здравствуйте!».

6. Если женщина вошла в помещение, мужчины должны, здороваясь, встать.

7. Мужчина головной убор снимает первым, а надевает — последним.

8. Сидящая женщина, здороваясь с мужчиной, не встает, а здороваясь с женщиной, встает. Также женщина приветствует вставанием входящего мужчину, если он выше по должности или значительно старше по возрасту.

Приветствия обычно не обходятся без рукопожатия. Рукопожатие — традиционный жест-приветствие. Смысл древнего обычая подавать правую руку для приветствия — показать, что в ней нет оружия. Следует помнить, что принятое в России и на Западе рукопожатие при встрече мужчины и женщины в мусульманских странах совершенно неуместно. Также не принято обмениваться рукопожатием у народов Юго-Западной Азии. Западно-европейские и американские деловые партнеры терпеть не могут вялых рукопожатий.

Существуют определенные **правила этикета при рукопожатии**:

— Первыми подают руку старшие младшим, а не наоборот.

— Среди ровесников первыми подают руку женщины мужчинам. Если женщина не подала руки, можно обойтись без рукопожатия.

— Женщины не протягивают руку людям намного старше себя или выше по служебному положению.

— Перед рукопожатием мужчина должен обязательно снять перчатку. Женщине это делать необязательно, только в знак особого уважения.

— Не принято обмениваться рукопожатиями в таких местах, как туалетная комната, общественный транспорт.

— Подавать руку нужно в последний момент, когда подходите здороваться, а не идти с протянутой рукой навстречу человеку⁴⁹.

Рукопожатие очень информативно. Существуют различные виды рукопожатий, каждое из которых несет в себе определенный смысл (табл. 15).

Таблица 15

Виды рукопожатий⁵⁰

Описание рукопожатия	Значение рукопожатия
Короткое вялое рукопожатие сухих рук	Свидетельствует о безразличии
Длительное рукопожатие и влажные руки	Свидетельствует о сильном волнении
Немного удлиненное рукопожатие наряду с улыбкой и теплым взглядом	Демонстрирует дружелюбие
Задерживание руки партнера в своей	Может вызвать чувство раздражения
Рука захватывает руку другого человека так, что она оказывается повернутой ладонью вниз	Властное рукопожатие. Свидетельствует о том, что человек хочет главенствовать в процессе общения с партнером
Рука протянута ладонью вверх	Покорное рукопожатие. Бывает необходимо в ситуациях, когда нужно отдать инициативу другому человеку
Рукопожатие, при котором руки партнеров оказываются в одинаковом положении	Обозначает, что оба партнера испытывают друг к другу чувство уважения и взаимопонимания
Пожатие прямой несогнутой рукой	Является признаком неуважения. Его назначение — сохранить дистанцию и напомнить о неравенстве

⁴⁹ Зарайченко, В.Е. Указ. соч. — С. 77.

⁵⁰ Кузин Ф. А. Культура делового общения. — М., 2000. — С. 108–110.

Описание рукопожатия	Значение рукопожатия
Пожатие кончиками пальцев: вместо руки в ладонь заключаются только пальцы	Цель инициатора заключается в том, чтобы держать партнера на удобном для себя расстоянии
Пожатие с применением обеих рук, «перчатка»	Инициатор честен, и ему можно доверять. Применяется только в отношении хорошо знакомых людей
При пожатии левая рука кладется на правую руку партнера	Служит для выражения искренности и глубины чувств. Степень глубины зависит от того, на какое место кладется рука (на запястье, на локоть, на предплечье, на плечо). Чем выше рука, тем большие чувства это означает

Каждый раз, протягивая руку для рукопожатия или пожимая протянутую вам руку, следует помнить о том, что хотя рукопожатие и стало привычным и стандартным ритуалом, оно также передает отношение людей друг к другу.

Что касается представления, то здесь в основе также лежат правила светского этикета. Согласно этикету, представить кого-либо — значит назвать его имя, фамилию, должность, организацию, в которой он работает. Для того чтобы иметь право кого-либо представить кому-либо, представляющий обязан быть знаком с обеими сторонами. **Представляют:**

- мужчину — женщине;
- младшего по возрасту — старшему по возрасту;
- имеющего более низкий должностной статус — имеющему более высокий должностной статус;
- одного сотрудника — группе сотрудников⁵¹.

Представление лучше всего предварить следующими фразами: «Позвольте представить вам...» или «Разрешите познакомиться с вас...». Когда в обществе представляют одного человека сразу несколькими, обычно громко называют его имя, фамилию. Представляемый делает легкий поклон всему обществу. Присутствующие, подавая ему руку, сами представляются. Во время

⁵¹ Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений.— М., 2004.

представления нужно показать своим поведением, что все ваше внимание сосредоточено на человеке, с которым вас знакомят. Традиционным и вполне корректным ответом является «Здравствуйте» с добавлением имени нового знакомого.

В целом **правила приветствия**, представления и рукопожатия можно представить следующим образом (табл. 16):

Таблица 16

**Правила приветствия, представления
и рукопожатия в различных ситуациях⁵²**

Ситуация, или вариант встречи сотрудников	Должен быть первым при		
	приветствии	рукопожатии	представлении
Мужчина Женщина	+	+	+
Старший по возрасту Младший по возрасту	+	+	+
Старший по должности Младший по должности	+	+	+
Проходящий мимо группы Стоящий в группе	+	+	+
Входящий в комнату Находящийся в комнате	+	+	+
Обгоняющий идущего Идущий	+		
Руководитель делегации, входящей в комнату Руководитель делегации, находящейся в комнате	+	+	+

В любой ситуации следует помнить, что знакомство, представление задают тон всему дальнейшему деловому общению, создают впечатление о человеке, уровне его культуры

⁵² Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Указ. соч.— С. 285.

и воспитания. Поэтому не следует пренебрегать существующими в обществе правилами, а также всегда следует оставаться корректным, доброжелательным и воспитанным.



Задание 7.1.1. Обозначьте, кто должен первым здороваться в следующих ситуациях:

Молодая сотрудница входит к начальнику без вызова.

Здороваются коллеги, равные по возрасту.

На приеме представитель принимающей стороны встречает иностранную делегацию.



Задание 7.1.2. Опишите, каким рукопожатием следует воспользоваться женщине-руководителю, чтобы показать настойчивому партнеру свою твердость.



Задание 7.1.3. Предложите способы, какими можно представить оратора перед аудиторией.

7.2. Поведение в общественных местах, официальных учреждениях и организациях

Деловому человеку приходится контактировать с другими людьми в общественных местах: на улице, в транспорте, в ресторанах, в различных учреждениях и организациях, в театре и т. д. Подобное общение регулируется определенным набором правил этикета.

На улице. Прежде всего, на улице предъявляются правила к внешнему виду, как и в других общественных местах (чистая одежда и обувь, опрятная одежда, причесанные волосы и т. д.).

— Если случится нечаянно толкнуть в толпе человека, следует обязательно извиниться.

— Вопросы типа «*Как пройти...?*» следует задавать вежливо, за ответы благодарить. На заданный вопрос необхо-

дим ответить четко и ясно, а если не уверены, лучше, извинившись, откажитесь от ответа.

— Неприличным считается горбиться на ходу, сильно размахивать руками, держать руки в карманах (последнее позволительно только в очень холодное время).

— Непозволительно курить или есть на ходу. Если в этом возникает потребность, следует отойти в сторону.

— Максимальное число идущих в ряд — три человека. На многолюдном тротуаре — два.

— В компании двух мужчин женщина идет посередине, если две женщины и мужчина, то справа от него находится старшая, рядом с ней — младшая. Когда женщины равны по возрасту, мужчина занимает место между ними.

— В паре с мужчиной женщина занимает место с правой стороны, за исключением военнослужащих, которым необходимо отдавать честь правой рукой.

— Сумку необходимо нести так, чтоб не задевать прохожих, зонтик держать в вертикальном положении.

— При желании поговорить со встретившимся знакомым необходимо отойти в сторону, чтобы не мешать прохожим.

— Неприлично на улице громко свистеть, кричать, показывать пальцем, рассматривать прохожих, оглядываться им вслед.

— Хорошо воспитанный человек не только соблюдает правила поведения на улице, но и оказывает помощь людям, которые в ней нуждаются: помогает перейти улицу, спуститься по лестнице пожилому человеку, инвалиду, своей спутнице, женщине с коляской и т. д.⁵³

В транспорте.

— Прежде чем войти в транспорт, следует дать возможность выйти пассажирам, ехавшим в нем. Входят, не толкаясь, помогая войти пассажирам, нуждающимся в помощи.

— Если мужчина едет с женщиной, он должен пропустить ее вперед.

⁵³ Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Указ. соч.— С. 298–303.

— Войдя в транспорт, не нужно останавливаться у входа, необходимо пройти в салон. Те, кто едет до первой или второй остановки, заходят последними.

— Воспитанный человек всегда уступит место пожилому, пассажиру с детьми, женщине. Сумки и рюкзаки необходимо снимать с плеч и держать так, чтоб не мешать остальным пассажирам.

— Нельзя громко разговаривать, навязывать свои разговоры попутчикам.

— При кашле следует закрывать рот платком или рукой.

— При выходе мужчина выходит первым и подает женщине руку. Так же необходимо поступать молодым людям по отношению к пожилым.

— При посадке в такси мужчина должен открыть дверь женщине или другому уважаемому лицу. Женщине предоставляется ближняя к тротуару сторона заднего сиденья. Мужчина садится рядом с женщиной.

— Если пассажирами такси являются две женщины и мужчина, женщины садятся на заднее сиденье, а мужчина — на переднее.

— При поездке в такси одного человека приемлемым является место возле водителя.

В театре, кинотеатре, на концерте. Нахождение в культурно-просветительном учреждении требует особо тщательного выполнения правил этикета. Основное правило при посещении подобных общественных заведений — не мешать людям отдыхать, получать удовольствие от игры актеров, музыкантов, сюжета спектакля или кинофильма. Следует также соблюдать ряд правил поведения в местах культурного отдыха:

— Одеваться в театр, на концерт необходимо нарядно, верхнюю одежду сдавать в гардероб. Исключение может составлять только кинотеатр.

— На подобные мероприятия, как и на деловую встречу, нельзя опаздывать. Если же это случится, необходимо сесть на ближайшие свободные места или обратиться к дежурной.

— Проходить по ряду на свое место необходимо лицом к зрителям и ни в коем случае спиной.

— Мужчина обязательно снимает головной убор, женщина может оставить его при условии, что он не мешает зрителям, сидящим позади нее.

— Во время концерта, спектакля, кинофильма не следует есть, разговаривать, шуметь.

— Если спектакль или концерт не нравится, не следует обсуждать это во время действия. Уходить можно лишь по окончании зрелища или во время антракта.

— После окончания действия следует дождаться закрытия занавеса и выхода актеров к зрителям и лишь затем спокойно уйти⁵⁴.

Культура застолья.

Деловое общение включает беседы не только за столом совещаний и переговоров, но и обсуждение вопросов на деловых приемах в сочетании с застольем.



Различают следующие виды приемов:

Завтрак — устраивается в промежутке времени между 12.00 и 15.00. Меню завтрака, как правило, состоит из одной-двух холодных закусок, одного горячего рыбного блюда, одного горячего мясного блюда и десерта. После завтрака подаются кофе или чай. Форма одежды обычно указывается в приглашении.

Второй завтрак — ланч — совпадает по времени с завтраком дипломатического протокола. Меню обычно включает одну-две холодные закуски, два горячих блюда, десерт. Перед ланчем можно подать аперитив.

Прием «Бокал шампанского» — начинается в 12.00 и продолжается около часа. Это наиболее простая форма приема, не требующая особой подготовки. Проводится он стоя. К шампанскому или вину подают маленькие бутерброды, пирожные, орешки, а также кофе, чай, печенье, конфеты.

Чай — устраивается между 16.00 и 18.00. Накрывается один или несколько столиков (рис. 7), подаются кондитерские или булочные изделия, фрукты, десертные и сухие вина, соки, воды. Форма одежды повседневная.

⁵⁴ Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Указ. соч.— С. 304–305.

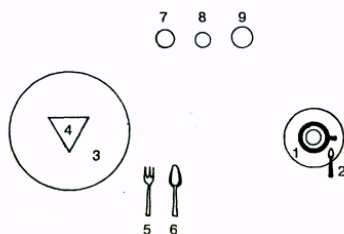


Рис. 7. Сервировка чайного (кофейного) стола на одного человека: 1 — кофейная (или чайная) чашка с блюдцем; 2 — чайная ложка; 3 — тарелка для пирожных; 4 — салфетка; 5 — вилка десертная; 6 — ложка для пирожных; 7 — фужер; 8 — рюмка для ликера или десертного вина; 9 — бокал для шампанского или коньяка

Приемы типа «жур фикс» — устраиваются один раз в неделю в один и тот же день и час в течение всего осенне-зимнего сезона. Приглашения высылаются один раз и действуют на протяжении всего сезона. По времени проведения и форме одежды не отличаются от чая. Иногда носят характер музыкальных или литературных вечеров.

Приемы типа коктейль или фуршет. Устраиваются от 17.00 до 20.00 и длятся около двух часов. Предлагаются различные холодные закуски, кондитерские изделия и фрукты. Гости, подойдя к столу, кладут на руку салфетку, на нее ставят тарелку, накладывают в тарелку еду и, отойдя в сторону, едят. Спиртное либо расставляется на столиках, либо разносится официантами. Форма одежды зависит от конкретного случая и может быть указана в приглашении. На коктейле подают больше еды и напитков. Вилками на коктейле не пользуются, их заменяют деревянные палочки или маленькие вилочки.

Обед. Меню обеда отличается от меню завтрака тем, что после холодных закусок подается суп. К холодным закускам подается охлажденная водка или настойка, к рыбному блюду — сухое белое вино, к мясному блюду — сухое красное вино, к десерту — шампанское, к кофе — коньяк или ликер. Форма одежды — торжественная.

Ужин. Начинается в 21.00. Форма одежды — парадная. Отличается от обеда лишь временем проведения.

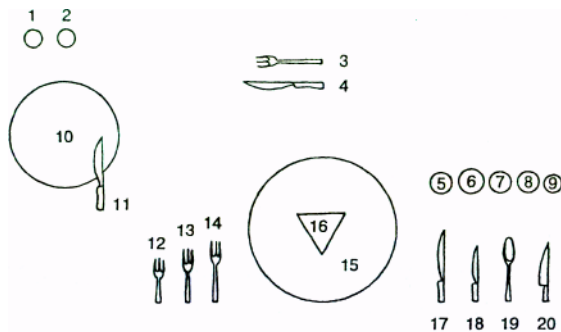


Рис. 8. Полная сервировка стола на одного человека во время обеда и ужина: 1 — перечница; 2 — солонка; 3 — вилка десертная; 4 — нож десертный; 5 — фужер; 6 — бокал для шампанского; 7 — рюмка для красного вина; 8 — рюмка для белого вина; 9 — рюмка для водки; 10 — тарелка хлебная; 11 — нож для масла; 12 — вилка закусочная; 13 — вилка рыбная; 14 — вилка столовая; 15 — тарелка подставочная; 16 — салфетка полотняная; 17 — нож столовый; 18 — нож рыбный; 19 — ложка столовая; 20 — нож закусочный

Вечерний прием «а ля фуршет». Устраивается в особо торжественных случаях. Начинается в 20.00 или позднее. Угощение такое же, как на приеме типа коктейль или фуршет, только обильнее. Форма одежды — парадная⁵⁵.

Существуют общие правила поведения за столом:

- Не следует садиться за стол, пока не сядут дамы или пока хозяева не пригласят занять место.
- Не следует знакомить людей за столом.
- Мужчине следует ухаживать за дамой, сидящей рядом, особенно по правую руку, независимо от того, знаком ли он с ней.
- Не следует сидеть слишком близко к столу или слишком далеко от него.
- Когда хозяйка пожелает приятного аппетита, можно приступать к еде.
- Не нагибайтесь над тарелкой, держитесь прямо.
- Когда едят второе, хлеб надо ломать, с первым блюдом хлеб кусают от целого куска.
- Не следует намазывать маслом целый кусок хлеба, его надо ломать на кусочки и мазать.

⁵⁵ Кибанов А. Я., Захарова Д. К., Коновалова В. Г. Указ. соч.— С. 305–316.

- Нельзя есть с ножа.
- Не следует просить добавки.
- За столом нельзя пользоваться зубочисткой.
- Не следует показывать вида, если какое-то блюдо не нравится, лучше его просто не есть.

— После еды бумажную салфетку сворачивают и кладут на тарелку, а матерчатую — рядом с тарелкой.

— Когда хозяйка откладывает свою салфетку в сторону, это значит, что обед закончен.

— Общее блюдо берут левой рукой, правой накладывают из него в свою тарелку. Прежде чем накладывать себе, предложите соседям.

— Нож при еде держат в правой руке, вилку — в левой. Ножом только режут еду и придерживают ее, но не накладывают на вилку.

— При помощи столового ножа едят мясо, оладьи, блины.

— Для рыбы подают специальный нож.

— Мясо птицы можно есть руками тогда, когда оно с мелкими косточками и к блюду поданы влажные салфетки или полоскательницы. Косточки птицы не выплевывают на тарелку. Их кладут на вилку, затем в тарелку.

— Сваренные вкрутую яйца режут ножом на части и едят вилкой. Яйца всмятку подаются в специальной подставочной рюмке.

— Необходимо быть осторожным со спиртным. Лучше слегка пригублять, пить маленькими глотками в небольших количествах.

По окончании трапезы и во время перерыва столовые приборы следует оставить следующим образом (рис. 9):

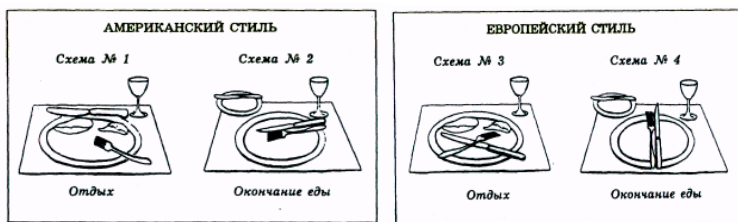


Рис. 9. Расположение столовых приборов по окончании трапезы

Общение в неформальной обстановке часто дает значительный эффект, люди знакомятся, устанавливаются первичные контакты. Необходимо выполнять правила поведения на подобных мероприятиях, чтобы произвести на партнеров (в том числе и потенциальных) благоприятное впечатление.

В государственных и негосударственных административных учреждениях.

Культурный человек в любой ситуации ведет себя в учреждении учтиво, корректно, вежливо и с достоинством.

Необходимо прежде всего подготовиться к визиту в официальное учреждение или в организацию. Перед посещением учреждения необходимо четко сформулировать для себя цель визита, предмет беседы с руководителем или другим должностным лицом. Продумать план беседы, подготовить необходимые документы и заранее договориться о встрече. Также заранее необходимо уточнить адрес, вид транспорта, просчитать время, которое необходимо затратить на дорогу. Это необходимо для того, чтобы прибыть на место за несколько минут до назначенной встречи.

Большое значение играет поведение посетителя в первые несколько минут посещения учреждения, его общение с вахтером, дежурным, администратором. Войдя в помещение, не хлопают дверью и не оставляют ее распахнутой. Воспитанный человек обязательно поздоровается с вахтером или другим дежурным лицом, находящимся в вестибюле. По требованию дежурного необходимо предъявить пропуск или иные документы, удостоверяющие личность.

Часто в учреждениях приходится пользоваться лифтом. Существуют специальные правила поведения в лифте, особенно это касается официальных учреждений. Если у лифта стоят люди, с ними необходимо поздороваться. Первым в лифт входит мужчина, придерживая двери, а затем могут войти женщина или ребенок. Входя в лифт, в котором находятся сотрудники организации, необходимо поздороваться с ними. Ни в коем случае нельзя вставать к ним спиной, даже в переполненном лифте. Выходить из лифта мужчина должен последним, пропустив вперед женщин и детей (исключение: мужчина вошел последним и, чтобы не мешать выходить остальным пассажирам, мужчине следует выйти первым).

Придя в приемную, необходимо доложить секретарю о своем приходе, назвав свое имя, фамилию и цель визита. Посетитель, входящий в комнату учреждения, где сидят несколько человек, не должен стучать. Необходимо тихо или поклоном поприветствовать присутствующих и подойти к нужному сотруднику. Если посетитель не знает его в лицо, необходимо спросить у сидящего ближе к двери, за каким столом он сидит. Видя, что работник пишет, считает или проверяет документы, следует подождать, пока он освободится, и только тогда обратиться к нему.

Прежде чем войти в отдельный кабинет, лучше постучать, а затем, войдя в комнату, спросить: «*Разрешите?*», «*К вам можно?*» Входя в кабинет, не следует протискиваться в узкую щель или, наоборот, распахивать широко дверь. Первое будет воспринято как неуверенность в себе, а второе — как бесцеремонность. Посетитель не должен первым протягивать руку для рукопожатия. Помните, что рукопожатие — это ваша визитная карточка (см. раздел 7.1.). Если цель посещения учреждения — завязывание деловых отношений, необходимо призвать на помощь наблюдательность, чуткость, стараться улавливать нюансы в поведении партнера, учитывать его особенности.

Если по учреждению идут с сопровождающим, то он идет рядом или чуть впереди гостя. В освещенную комнату вперед пропускают гостя, в неосвещенную заходят сами. При встрече или беседе в коридоре занимают такое положение, чтобы не мешать идущим людям.

Приходя в учреждение перед закрытием, необходимо считаться с тем, что у работников день нормирован и они имеют право на отдых.

Во многих учреждениях, прежде чем решить какой-либо вопрос, необходимо дождаться своей очереди. Хорошо воспитанный человек не проигнорирует очередь и не войдет в кабинет, проигнорировав тех, кто терпеливо ждет. В то же время он пропустит инвалида, пожилого человека, женщину с маленьким ребенком.

Если у стоящего впереди посетителя длинный разговор, а у вас минутный, можно, извинившись, прервать его и попросить решить свой вопрос. Если вас неправильно поняли,

следует спокойно повторить вопрос или просьбу, ни в коем случае не нервничать, сохранять учтивость, терпение и тактичность.

Общение посетителя и должностного лица должно быть корректным. Чем вежливей будет посетитель, тем более приветливый прием его ждет. Не следует забывать о таких словах как «*пожалуйста*», «*благодарю*», «*извините*». Даже если вопрос решен не в пользу посетителя, не следует громко хлопнуть дверью и высказывать свое раздражение иным способом.

Все вышеперечисленные правила не означают, что посетитель должен занимать позицию «униженного просящего», его право — требовать соблюдения законности, добросовестного соблюдения обязанностей должностным лицом, но все это следует делать спокойно, корректно, тактично⁵⁶.



Задание 7.2.1. Представьте ситуацию: вы находитесь в отделе социальной защиты и не знаете, к какому специалисту обратиться со своей проблемой. Опишите ваши действия.



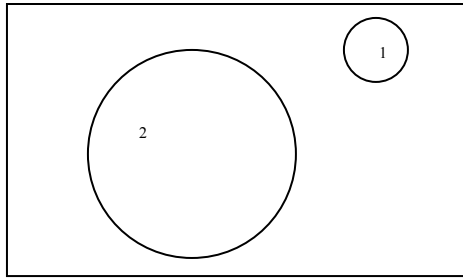
Задание 7.2.2. Оцените этичность действий персонажей в следующих ситуациях:

1. Пожилая дама просит молодого человека уступить ей место в автобусе.
 2. Во время спектакля ваш сосед общается по сотовому телефону.
 3. По тротуару идут 3 человека в ряд.
-



Задание 7.2.3. Обозначьте на схеме расположение столовых приборов после окончания трапезы.

⁵⁶Зарайченко В. Е. Указ. соч.— С. 133–142.



1 — бокал; 2 — обеденная тарелка

7.3. Искусство комплимента. Правила вручения подарков

Для любого делового человека располагать к себе подчиненных, руководство, коллег — производственная необходимость. Одним из действенных способов являются комплименты. Умение говорить комплименты — это целое искусство, которое требует от человека деликатности, тактичности, знания определенных правил.

Комплимент — слова и выражения, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека⁵⁷.

Цель комплимента — доставить удовольствие собеседнику и, воздействуя на его эмоции и чувства, настроить на дальнейшее сотрудничество. При выслушивании комплимента срабатывает психологический феномен внушения и человек старается «дорастить» до качеств, подчеркнутых в комплименте.

Следует отличать комплименты от лести:

— лезть прямолинейна, проста и однозначна, комплимент предполагает разномыслие, размышление, в ходе которого человек сам домысливает суть высказанного;

— лезть подразумевает чрезмерное преувеличение положительных качеств личности, приписывание несуществующих достоинств, комплимент лишь опосредованно указывает на наличие у человека ряда положительных качеств;

⁵⁷ Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Указ. соч.— С. 322.

— комплимент способен вызвать у собеседника приятные чувства; лесть по своей природе может вызвать отторжение и спровоцировать обратную реакцию⁵⁸.

Существует ряд **требований к комплименту**:

— внимание следует сосредоточить не на внешних, а на внутренних качествах человека;

— комплимент должен отражать только положительные качества и не допускать двойного смысла, когда качество можно оценивать и как положительное, и как отрицательное;

— отраженное в комплименте положительное качество должно иметь лишь небольшое преувеличение. Большое преувеличение переводит комплимент в издевательство;

— нельзя делать комплимент относительно тех качеств, от которых человек стремится избавиться;

— необходимо быть искренним при высказывании комплимента;

— не включать в комплимент поучений;

— делая комплименты, следует учитывать половозрастные особенности собеседника;

— следует использовать такой эффективный прием, как комплимент, на фоне антикомплимента самому себе⁵⁹.

При высказывании комплиментов следует быть максимально конкретным, конкретизировать достоинства человека (табл. 17)

Таблица 17

Примеры конкретизации достоинств в комплиментах

Общая оценка достоинств человека	Конкретизированная оценка достойных качеств человека
Нина Михайловна, Вы очень тактичная и обаятельная женщина!	Теперь я понимаю, Нина Михайловна, почему очень многие восхищаются Вами: Вы корректны, тактичны и обходительны с людьми

⁵⁸ Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Указ. соч.— С. 322.

⁵⁹ *Бизнес-этикет* (дайджест).— С. 73.

Общая оценка достоинств человека	Конкретизированная оценка достойных качеств человека
Николай Филиппович! Это было замечательно!	Это было великолепно, Николай Филиппович. Потому что у Вас был превосходный контакт с аудиторией, и ваши убедительные доводы произвели на окружающих сильное впечатление
Вы замечательный руководитель, Александр Николаевич!	Александр Николаевич, Вы не только умеете управлять людьми, но и сопереживаете им. Вам небезразличны люди, с которыми Вы работаете
Прекрасная, безупречная работа, Марина Александровна!	Спасибо, что выполнили задание безупречно, Марина Александровна. Это значительно поможет нам в решении очень важной для всех задачи

Кроме явных комплиментов существуют еще комплименты скрытые, которые также помогают достигать желаемого эффекта.

Скрытый комплимент — это комплимент, который, неявно влияя на собеседника, создает особую атмосферу доверия во взаимоотношениях⁶⁰.

К скрытым комплиментам можно отнести:

1. Проявление искреннего интереса к собеседнику (важно постараться найти в человеке то, что на самом деле по-человечески интересно: что-то из его биографии, работы, семьи, событий, хобби и т. д.).

2. Частое упоминание имени собеседника (это демонстрирует нечто большее, чем просто уважительное отношение к собеседнику).

Овладение искусством комплимента требует тренировки. Учиться делать комплименты следует один на один, при-

⁶⁰ Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Указ. соч.— С. 325.

чем лучше на мужчинах, так как они менее избалованы комплиментами.

В любом случае о комплиментах не стоит забывать и, готовясь к деловому разговору, целесообразно заранее подготовить небольшой набор комплиментов для разных случаев, ситуаций, людей.

Еще одним искусством, требующим специальных знаний, корректного подхода, вкуса является искусство делать подарки. *Подарок* — это проявление внимания, а не подкуп. Вопрос о подарках — один из самых деликатных в деловых отношениях. Многое зависит от взаимопонимания, личных качеств, интересов друг друга. Если вы знаете партнера достаточно хорошо и ваш подарок соответствует его вкусам и интересам, то он, как правило, принимается с искренней благодарностью. Если же вы встречаетесь с человеком впервые, то не следует торопиться с подарком, это может быть расценено как выражение вашей зависимости от партнера, свидетельство вашей корысти или признак того, что даримая вещь вам просто не нужна. Как уже было сказано, дарение подарков требует большого такта и вкуса. Чаще всего принято, что при первой встрече подарки делают хозяева, а не гости.

Подарки следует дарить строго по рангам. Нежелательно руководителю и членам делегации дарить одинаковые подарки. Особое внимание следует уделить упаковке подарка, так как некрасивая упаковка может свести на нет усилия дарителя. При получении подарка следует тут же вскрыть упаковку и выразить восхищение подаренной вещью. Полученные цветы помещают в вазу. Подаренные спиртные напитки на стол не ставятся. Подарки будут выглядеть внушительнее, если их украсить гравировкой или монограммой, эмблемой учреждения или фирмы или инициалами того, кому он предназначен⁶¹.

В деловой среде принято использовать в качестве подарков следующие вещи (табл. 18):

⁶¹ Зарайченко В. Е. Указ. соч.— С. 168–177.

Разновидности подарков⁶²

Название подарка	Организация	Мужчина	Женщина	Событие и дата
Дорогая авторучка	—	+	+	День рождения
Бытовая техника (телевизор, пылесос, кухонный комбайн)	+	+	+	Новоселье, юбилей
Золотые (серебряные) украшения: запонки, серьги, браслет	—	+	+	Юбилей
Дорогой качественный канцелярский комплект (например, из камня): часы, ручка, календарь	—	+	+	Юбилей до 50 лет
Картина (только хорошего художника)	+	+	+	Юбилей
Ковер ручной или машинной работы (только хорошего качества)	+	+	+	Юбилей, новоселье, свадьба
Кожаный дипломат (портфель, сумка) с набором канцтоваров	—	+	+	Юбилей
Компактный дорожный набор (посуда, инструменты и т. д.)	—	+	+	Для туристов
Комплект инструмента для автомобиля, дачи, дома	—	+	+	Новоселье

⁶² Егоршин А. П., Распопов В. П., Шашкова Н. В. Указ. соч.— 408 с.

Продолжение табл. 18

Название подарка	Организация	Мужчина	Женщина	Событие и дата
Комплект спального белья (подушки, одеяло)	—	+	+	Молодоженам
Маленькая библиотека	—	+	+	Юбилеи, новоселье
Мобильный телефон	—	+	+	День рождения
Набор дорогой косметики, парфюмерии	—	—	+	День рождения
Набор офисной мебели	+	—	—	Юбилеи
Набор серебра (ложки, вилки, ножи, рюмки)	—	+	+	25-летие, свадьба, 50-летие
Национальный набор посуды (хохлома) или одежды (халат черкеса)	—	+	+	Юбилеи
Охотничье снаряжение (нож, одежда, бинокль)	—	+	—	День рождения охотника
Персональный компьютер, ноутбук, факс, ксерокс	+	+	+	Юбилеи, новоселье
Подарочный набор вина дорогих марок	+	+	+	Юбилеи
Подарочный набор дорогого коньяка	+	+	—	Юбилеи
Рубашка с галстуком	—	+	—	День рождения
Скульптура (только хорошего скульптора)	+	+	+	Юбилеи

Название подарка	Организация	Мужчина	Женщина	Событие и дата
Спортивное снаряжение (ракетки, кроссовки, костюм, тренажер, мячи)	—	+	+	День рождения спортсмена
Хрустальная посуда (рюмки, фужеры, бокалы)	—	+	+	Юбилей
Часы (российские, швейцарские, японские)	—	+	+	День рождения
Часы настольные или настенные	+	+	+	Новоселье, юбилей

В качестве подарка **не следует дарить**:

- любую вещь, если вы не знаете увлечений и благосостояния человека;
- дорогие вещи, аналоги которых уже есть у человека, без предварительного согласования с ним;
- подарки, которые юбиляр не сможет использовать сам и вынужден будет передарить (например, дорогую зажигалку некурящему человеку);
- личные вещи (помада, галстук, духи, носки, белье);
- громоздкие сувениры;
- крепкие алкогольные напитки женщинам;
- продукцию плохого качества.

Одним из самых распространенных подарков является букет цветов. Он всегда уместен, ни к чему не обязывает и вызывает положительные эмоции. Однако не следует забывать про особенности восприятия цвета, как живых цветов, так и других подарков у лиц различной национальной принадлежности. Так, красный цвет любят в Мексике, Норвегии, Ираке, но не любят в Ирландии. В Китае — это цвет праздника, удачи, счастья. В Индии он означает жизнь, действие. Оранжевый цвет очень любим в Нидерландах. Желтый цвет в Бразилии — это цвет отчаяния, а в сочетании с фиолетовым — символ болезни. В Китае желтый цвет популярен и

символизирует империю, великолепие, сияние. Зеленый цвет любят в Мексике, Австралии, Египте, Ирландии. Голубой цвет для китайцев означает траур, непопулярен он также в Бразилии и Перу. Белый — один из самых любимых в Мексике, зато в Китае — цвет траура и знак опасности. В арабских странах очень не любят сочетание белого и голубого цветов.

Необходимо также учитывать значение самих цветов. В разных странах значение цветка может варьироваться, но есть общепринятая символика:

- пион — дружба;
- роза, гвоздика — любовь;
- астра — печаль;
- хризантема — верность, скорбь;
- колокольчики — разлука;
- незабудки — память;
- ирис — завоевание симпатии.

Перед дорогой и разлукой принято преподносить букет с преобладанием красных цветов, синие васильки несут в себе пожелание легкого пути. Гвоздики и хризантемы подчеркивают уважение к замужним женщинам⁶³.

В настоящее время данные значения цветов уже сглажены и можно дарить любые цветы в любом количестве, составляя композицию по своему вкусу, но при желании подчеркнуть отношение к человеку или какие-то его качества можно воспользоваться определенными цветами, несущими в себе необходимое значение. Букет необходимо дарить цветами вверх, целлофан и прочую упаковку желательно снять, можно оставить лишь красивую обертку вокруг стеблей. Вместо букета можно подарить один цветок, например бутон розы на длинном стебле. «Один цветок лучше, чем сто, передает свое величие», — говорят мудрые японцы⁶⁴.

При вручении подарка произносятся сопутствующие слова поздравительного содержания. В знак уважения и особого внимания подарок обычно вручается двумя руками, с легким полупоклоном.

⁶³ Сухарев В. А. Этика и психология делового человека. — М., 1997. — С. 194.

⁶⁴ Зарайченко В. Е. Указ. соч. — С. 171.

Не стоит путать подарки с сувенирами. *Сувенир* — предмет, напоминающий о каком-либо событии в жизни организации или человека, о первой деловой встрече. Стоимость сувенира не должна превышать 1000 рублей, иначе может возникнуть неловкость. Сложился определенный перечень сувениров, допустимых в деловых отношениях: авторучка, альбом репродукций, бутылка коньяка или марочного вина, календарь, зажигалка (только для курящего), записная книжка, книга, набор конфет, фирменный набор (ручка, блокнот, пакет, ежедневник, календарь), фотоальбом, цветы.

Особого внимания заслуживает вопрос выбора и **вручения подарка руководителю**. Следует помнить, что никто из сотрудников не обязан дарить подарки руководителю. Но если все же сотрудник хочет поздравить своего руководителя, не следует покупать слишком дорогие подарки. При вручении следует разработать сценарий поздравления, вручать лучше при коллективе, торжественно и с юмором. В соответствии с международными стандартами преподносить руководителю подарок лично от себя неэтично. Лучше собрать небольшую сумму всем коллективом и купить цветы, книгу, канцелярский набор, коробку конфет. Вообще начальнику лучше всего дарить подарок, который может ему пригодиться в работе или создаст приятную обстановку в кабинете: картину, ежедневник, красивую ручку, папку⁶⁵.

Российская деловая практика еще не выработала верхний предел стоимости дорогого подарка. Однако он не должен быть слишком дорогим, так как:

- это может быть расценено как взятка;
- обязывает того, кому сделан подарок, к определенным действиям, либо к ответному, не менее дорогому подарку;
- свидетельствует о неграмотности дарителя в вопросах делового этикета.

Что делать, если подарок дорогой и принять его не предоставляется возможным, как не обидеть дарителя и не скомпрометировать себя? Наиболее правильно будет выразить благодарность за любезность и внимание со словами: «Прошу прощения, но подарок принять не могу по причине его высо-

⁶⁵ Зарайченко В. Е. Указ. соч.— С. 175.

кой стоимости». Это будет выглядеть достаточно честно. Если подарок прислан по почте, то его следует отправить обратно с письмом-отказом по названной выше причине.

Подарки в адрес организации могут храниться в кабинете руководителя на открытых полках для общего обозрения или в музее организации. Брать подобные подарки домой для личного пользования неэтично, это плохо влияет на социально-психологический климат коллектива.

Таким образом, не стоит забывать о том, что дарение подарка — очень тонкое искусство, требующее определенного такта, хорошего вкуса. Необходимо постараться, чтобы подарок приносил радость тому, кому он предназначен, а не обязывал человека к чему-то и не ставил его в неловкое положение.



Задание 7.3.1. Сформулируйте основные отличия комплиментов от лести.



Задание 7.3.2. Конкретизируйте следующие комплименты:

1. Вы сегодня отлично выглядите!
 2. Вы — чудесный оратор.
 3. Вы настоящий толковый руководитель.
-



Задание 7.3.3. Предложите по два варианта подарков для следующих ситуаций: вы дарите подарок руководителю отдела на юбилей от себя; этот же подарок вручается от коллектива; организация через вас поздравляет вашего начальника с юбилеем.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные этические правила приветствия.
2. В каких случаях нецелесообразно приветствие голосом? Как поступить в данном случае?
3. Почему при приветствии лучше обращаться к человеку по имени и отчеству?
4. Кто кого должен приветствовать первым?

5. Какие виды рукопожатия вы знаете? В чем их особенности?
6. Каковы основные правила представления незнакомых людей друг другу?
7. Назовите основные правила поведения на улице
8. Назовите основные правила поведения в театре, на концерте, в кинотеатре
9. Каковы этические требования к поведению во время делового застолья?
10. Какие виды приемов вы знаете? Каковы их особенности?
11. Каковы особенности и правила преподнесения в подарок цветов?
12. Чем отличается комплимент от лести?
13. Каковы основные требования к комплименту?
14. В каких ситуациях необходимо отказаться от подарка? Как сделать это этично?

Библиографический список

Основная литература

1. *Егоршин, А. П.* Этика деловых отношений : учеб. пособие для вузов / А. П. Егоршин, В. П. Распопов, Н. В. Шашкова.— Н. Новгород : НИМБ, 2005.— 408 с.
2. *Кибанов, А. Я.* Этика деловых отношений : учеб. / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова ; под ред. А. Я. Кибанова.— М. : ИНФРА-М, 2006.— 368 с.— (Высш. образование).

Дополнительная литература

1. *Бизнес-этикет (дайджест)* / сост. М. З. Этштейн.— Томск : Изд-во НТЛ, 2001.— 132 с.
2. *Ботавина, Р. Н.* Этика деловых отношений / Р. Н. Ботавина.— М. : Финансы и статистика, 2004.— 208 с.
3. *Зарайченко, В. Е.* Этикет государственного служащего : учеб. пособие для студентов вузов и колледжей / В. Е. Зарайченко ; предисл. В. Г. Игнатова.— 2-е изд., перераб.— М. : ИКЦ «МарТ» ; Ростов н/Д : Издат. центр «МарТ», 2006.— 320 с.— (Новые технологии).

4. *Ионова, А. И.* Этика и культура государственного управления : учеб. пособие / А. И. Ионова ; РАГС ; под общ. ред. Г. В. Атаманчука.— М. : Изд-во РАГС, 2004.— 176 с.

5. *Колтунова, М. В.* Язык и деловое общение: нормы, риторика, этикет : учеб. пособие для вузов / М. В. Колтунова.— М. : Эконом. лит., 2002.—288 с.

6. *Красникова, Е. А.* Этика и психология профессиональной деятельности : учеб. / Е. А. Красникова.— М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2003.— 208 с.

7. *Кузин, Ф. А.* Культура делового общения : практ. пособие для бизнесменов / Ф. А. Кузин.— 4-е изд.— М. : «Ось-89», 2000.— 240 с.

8. *Смирнов, Г. Н.* Этика деловых отношений : учеб. / Г. Н. Смирнов.— М. : ТК Велби : Изд-во «Проспект», 2006.— 184 с.

8. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭТИКЕТ

План:

- 8.1. Понятие международного этикета.
- 8.2. Стиль и культура международных протокольных мероприятий.
- 8.3. Особенности этикета различных народов.

8.1. Понятие международного этикета

Правила человеческого общежития предполагают культивирование универсальных форм поведения, облегчающих общение людей и демонстрирующих миролюбие, взаимоуважение. Следование этим нормам приобретает особый смысл в международном общении. В нашей стране до сравнительно недавнего времени международный этикет понимался как дипломатический протокол — строго регламентированные формы официальных контактов между представителями разных государств. Сегодня международное общение перестало быть прерогативой профессиональных дипломатов. Многократно увеличилось контакты с зарубежными партнерами по линии «народной дипломатии» (предприятий и учреждений, предпринимательских структур, общественных, культурных организаций и союзов, местных органов власти и т. д.). Это в корне изменило актуальность проблемы культуры международного общения.

Необходимость использования в работе с зарубежными партнерами общепринятых международных норм и правил поведения, возможно, будет способствовать укоренению их и в практике взаимоотношений между россиянами. Универсальный характер протокольных правил предполагает возможность их применения и при проведении официальных мероприятий всех уровней — приеме зарубежных и иных делегаций, организации и проведении переговоров, приемов и др. Протокольные правила входят в обязательный стандартный международный минимум. Знакомство с ними особенно необходимо для тех, кто не безразличен к своему имиджу, профессиональному мастерству.

Дипломатический протокол — это ряд правил, которые предписывают порядок совершения различных дипломатических актов — международных совещаний и конференций, переговоров, визитов, дипломатических приемов, приемов и проводов официальных делегаций, подписания международных соглашений, договоров и т. п.

Дипломатический протокол весьма сложен и требует неукоснительного соблюдения — игнорировать правила считается недопустимым. За многие века сложился особый язык дипломатического протокола со своими терминами и понятиями. Организационное обеспечение государственных мероприятий и международных контактов осуществляет *протокольная служба*.

В основе правил дипломатического протокола лежат определенные *принципы*:

— *принцип международной вежливости*, согласно которому следует уважительно относиться ко всему, что символизирует и представляет государство;

— *принцип взаимности*, согласно которому отход от дипломатического протокола может рассматриваться как недружественное действие и повлечь за собой ответные шаги. Приняв представителя другого государства у себя в стране не на должном уровне, трудно рассчитывать на проявление гостеприимства к своему представителю за рубежом;

— *принцип старшинства*, согласно которому важно не то, какую страну представляет данное лицо, а какой ранг имеет ее представитель и когда он был аккредитован. Правило старшинства соблюдается при рассаживании членов делегаций во время приемов или при их участии в официальных мероприятиях. Старшинство — суть протокольной практики.

Основу норм дипломатического протокола составляют такие международные нормы, как признание государственной территориальной целостности, суверенитета, равенства, невмешательства во внутренние дела. Многие нормы протокола тесно связаны и переплетены с нормами официального этикета — общепринятыми правилами поведения официальных лиц в отношениях друг с другом и на публичных мероприятиях.

Общепринятые правила протокола соблюдают все участники межгосударственных отношений. Будучи заинтересованы в добрососедских отношениях, все государства строго соблюдают протокольные условности. Части протокола придается значение церемониалов, т. е. торжественных официальных актов, проведение которых предполагает жестко установленный порядок, строгую однозначность действий участников, отсутствие каких-либо вариантов в их поведении. К разряду церемониалов относятся, например, вручение верительных грамот, торжественная встреча главы другого государства, прохождение почетного караула и т. д.

Важнейшими функциями дипломатического протокола являются: установление правил взаимоотношений между государствами, регулирование дипломатической деятельности. В соответствии с этими правилами, а также узкопрофессиональными правилами дипломатической деятельности планируется церемониал по поводу того или иного события, проводятся международные конференции и переговоры, ведется официальная переписка, наносятся визиты, организуются приемы и т. д.

В дипломатическом протоколе особое место отводится *государственной символике* — гербу, флагу и гимну. Общепринятыми международными нормами стали проявление уважения к государственным символам, оказание им почестей. Многие положения, касающиеся применения государственной символики, закреплены в международных соглашениях.

Государственный герб украшает официальные государственные резиденции, его изображение помещается на официальных государственных бланках, документах, денежных знаках. Любые формы проявления неуважения к государственному гербу являются оскорбительными и во многих странах преследуются по закону.

Государственный флаг — один из символов национального суверенитета. Он венчает резиденцию главы государства, парламента, правительства. Его поднимают на зданиях органов государственной власти всех уровней, общественных объединений, предприятий и учреждений. Флаги могут быть также размещены в воинских частях, на морских судах и судах речного флота, на спортивных аренах во время проведе-

ния различных соревнований, на зданиях дипломатических представительств, на транспортных средствах высших должностных лиц государства, руководителей государственных делегаций. Флаг поднимают при проведении торжественных церемоний и государственных мероприятий.

При проведении международных мероприятий флаги государств-участников поднимают на отдельных флагштоках, расположенных на одном уровне. Флаги других государств размещаются в алфавитном порядке по названиям государств. Флаги на флагштоках принято поднимать с рассветом и опускать с наступлением темноты, причем поднимать — быстро, а опускать — медленно. В дни траура флаг приспускают, т. е. поднимают до середины флагштока.

В кабинете руководителя учреждения флаг вывешивается на стене в развернутом виде полотнищем вправо за спиной сидящего за столом, а если устанавливается на специальном флагштоке, то по правую руку.

Существует международный протокол флага, который детализирует правила обращения с флагами государств. Проявление неуважения к флагу иностранного государства рассматривается как сознательное оскорбительное действие, направленное против этого государства. В некоторых странах сложилась хорошая традиция воспитывать с малых лет уважительное отношение к государственному флагу. Законодательством многих стран предусмотрено наказание за надругательство над флагом и даже за неуважительное к нему отношение.

Государственный гимн не допускает никаких импровизаций. Исполнение гимна своей страны при проведении официальных мероприятий на территории других государств осуществляется с учетом местных протокольных традиций. При исполнении гимна присутствующие, в том числе иностранцы, должны встать и стоя прослушать гимн до конца. Во время исполнения гимна нельзя разговаривать, есть, курить.

С расширением международных контактов, вовлечением в них множества участников протокольные службы (или группы) создаются в организациях, компаниях. Эти службы занимаются следующими направлениями деятельности:

— протокольным обеспечением участия руководства организации в представительских мероприятиях всех уровней;

— организационно-протокольным обеспечением мероприятий в рамках программ визитов делегаций зарубежных партнеров;

— соблюдением установленного порядка подтверждения виз иностранцам на въезд в страну, заблаговременным продлением срока пребывания иностранных партнеров в стране;

— протокольным реагированием на условиях взаимности по случаю национальных праздников, юбилеев, иных знаменательных дат и траурных событий в жизни партнеров;

— сбором и обобщением информации о зарубежных и отечественных партнерах, представляющих протокольный интерес;

— правильным оформлением и учетом официальной переписки с партнерами;

— подготовкой протокольных мероприятий;

— консультированием работников по протокольным вопросам;

— обеспечением правильного оформления и использования визитных карточек работников.



Задание 8.1.1. Охарактеризуйте принципы дипломатического протокола.



Задание 8.1.2. Назовите международные нормы, являющиеся основой дипломатического протокола.



Задание 8.1.3. Перечислите основные атрибуты государственной символики.



Задание 8.1.4. Опишите основные направления деятельности протокольной службы в организациях, компаниях.

8.2. Стил ь и культура международных протокольных мероприятий

Наиболее распространенными *формами обсуждения* различных вопросов между официальными и неофициальными представителями двух и более стран являются *международные конференции, съезды, конгрессы, симпозиумы, семинары, встречи, беседы «за круглым столом», а также презентации, пресс-конференции, приемы, переговоры и визиты.*

Конференции созываются по разным поводам. Ежегодно миллионы людей по всему миру принимают участие в тысячах международных конференций.

В ходе многолетней практики выработались определенные правила созыва, подготовки и проведения конференций.

Подготовку конференции обычно начинают не позднее чем за полгода до времени ее созыва. Прежде всего создают организационный комитет, а при нем — рабочую группу, которая ведет все текущие дела, включая переписку с потенциальными участниками. На первом заседании оргкомитета решаются обычно два главных вопроса: кто будет участвовать в конференции и как она будет финансироваться.

Приглашения на международную конференцию обычно высылаются за три-четыре месяца до открытия. Отвечать на полученные приглашения надо независимо от того, принимаете вы их или нет. Мотивы отказа могут быть различные — неудобное время, финансовые затруднения, занятость, и в ответе они должны быть указаны.

Подготовка повестки дня конференции, перевод и перепечатка текстов докладов, которые будут присылаться в адрес оргкомитета делегатами, — вторая часть работы организационного комитета.

При подготовке любой конференции устроителям важно предусмотреть все — вплоть до чисто протокольных вопросов, в частности, распланировать размещение делегаций в

зале заседаний. План такого размещения согласуется с руководителем каждой делегации, чтобы не нарушить принципа равноправия.

В международной практике принято, что при участии только двух делегаций они размещаются лицом друг к другу по обе стороны стола. Руководители делегаций располагаются в центре, секретари — у торцов стола. На многосторонней конференции варианты размещения во многом зависят от возможности помещения. Делегации следует рассаживать в алфавитном порядке.

Открытие конференции проходит на первом пленарном заседании в торжественной обстановке. С приветственной речью выступает представитель государства-организатора конференции. Затем делегаты приступают к обсуждению регламента — процедурных правил, которые определяют, как будет работать конференция, кто будет ее председателем, порядок предоставления слова докладчикам, время выступлений, порядок голосования и др.

Председатель избирается либо по алфавитному порядку стран поочередно на каждом заседании, либо из числа организаторов конференции, либо по принципу географического распределения, либо по уровню осведомленности в обсуждаемых вопросах.

На конференции избирается также секретариат, который работает под руководством председателя и занимается ведением протокола конференции, редактированием, переводом и распространением документов среди делегатов, подготовкой заявлений для печати.

Вопросами размещения делегатов, их передвижения, досуга занимается, как правило, административный секретариат. Сразу по прибытии всем участникам конференции следует вручить карту и путеводитель по городу, список основных телефонов — оргкомитета, медицинской службы, посольства. Эти материалы подготавливаются заранее на общепринятых языках, а по мере возможности и на национальных языках участников.

В дни конференции проводятся такие мероприятия, как экскурсии, вечера отдыха, приемы, устраиваемые каждой из делегаций или хозяевами. Зачастую мероприятия имеют не

только развлекательный, но и деловой характер. Многие важные вопросы решаются в неформальном общении, а не на самом заседании.

Визиты в страну той или иной делегации по приглашению высших государственных органов, министерств и ведомств, предприятий и учреждений, различных общественных организаций и союзов также регламентируются протокольными нормами. Уровень подготовки к таким визитам определяется перспективами дальнейшего международного сотрудничества. Организация приема иностранной делегации — это серьезный экзамен для протокольных служб на профессиональную состоятельность.

Принимающая сторона после решения вопросов, связанных с процедурой приглашения иностранных гостей, подтверждением сроков визита, разрабатывает программу пребывания зарубежной делегации, учитывая пожелания зарубежных партнеров. При этом обычно готовят две программы — общую (внешнюю) и подробную (рабочую, или внутреннюю). Общая программа, предназначенная для гостей, имеет вид расписанного по дням и часам графика их пребывания в стране. Подробная программа, предназначенная для организаторов приема, отражает все организационно-технические детали приема делегации, в частности:

- своевременное бронирование номеров в гостинице или подготовку другого места для проживания делегации;
- персональный состав встречающих в аэропорту или на вокзале;
- места питания;
- содействие прохождению пограничного и таможенного контроля;
- получение и доставку багажа, транспортное обеспечение;
- помощь в размещении в гостинице;
- организацию работы переводчиков.

При разработке программы визита предусматривается свободное время для личных дел гостей.

Во избежание срывов и неувязок по каждому вопросу определяются персонально ответственные за его выполнение лица.

Официальный визит предусматривает обмен памятными подарками; их характер должен быть продуман заранее. При рабочих визитах вручение подарков не принято.

Центральное место в программе визита зарубежной делегации отводится деловой части. Ее содержание определяется целью и характером визита. Важнейшим элементом здесь являются переговоры, сопровождаемые подписанием совместных договоров, соглашений и других документов. Деловая часть программы может также включать визиты вежливости, деловые беседы и встречи, проведение выставок, ярмарок, презентации совместного предприятия, участие гостей в конференциях, выступления по радио и ТВ.

Презентации (от англ. present — представлять) проводятся по таким поводам, как открытие выставки, юбилей организации, представление фирмы, продукции и др. При подготовке рассылаются приглашения. Обычно на мероприятие отводится 3–4 часа, из них 2 часа — на официальную часть, оставшееся время — на проведение коктейля или фуршета. Гостям презентации вручаются сувениры рекламной направленности — календари, записные книжки, авторучки и т. п.

Переговоры выступают основной целью визитов. При этом протокольная служба подготавливает предложения по выбору места и времени их проведения, формированию делегации, оборудованию помещения, решению организационно-процедурных вопросов (язык переговоров, рассаживание участников, стенографирование).

На переговорах принято придерживаться принципа паритета (равенства) количественного состава и уровня представительства делегации. В частности, слишком большая делегация может повредить делу. Глава делегации должен разбираться в предмете переговоров, экономических и юридических аспектах соглашения, которое нужно заключить, а также уметь вести переговоры. В состав делегации могут быть включены эксперты, способные оперативно дать содержательную правовую или экономическую оценку предложений партнера. С самого начала следует определить функции каждого члена делегации.

На столе не должно быть лишних документов. Цветы уместны только в низких вазах. Целесообразно поставить бу-

тылки с водой. Фужеры обычно ставятся вверх дном — знак того, что они не использованы. Наличие пепельниц на столе является знаком разрешения курить. Но в международной практике не принято курить в местах коллективной работы.

Хотя на переговорах предпочтение отдается языку принимающей стороны, необходимо позаботиться об организации качественного перевода выступлений и текстов документов.

Рассаживание за столом переговоров производится с учетом ранга и служебного положения участников. Руководители делегаций могут сидеть во главе стола напротив друг друга (переводчики располагаются сбоку), а далее за столом садятся остальные члены делегаций согласно старшинству по нисходящей. Более распространен другой вариант: главы делегаций садятся в центре стола напротив друг друга, а далее по обе стороны рассаживаются члены делегации. При участии в переговорах трех сторон и более делегации располагаются по алфавиту (стран) по часовой стрелке вокруг круглого или прямоугольного стола. Председательствуют главы делегаций по очереди, также по алфавиту.

Пресс-конференция проводится по итогам визита. С целью создания нормальных условий работы для журналистов обычно готовят комплект материалов, в который входят подборка рекламной литературы, проспекты, пресс-релиз, тексты выступлений, сувениры. Текст пресс-релиза должен сообщать только новые факты.

Приемы являются неотъемлемой частью программы визита. Главное содержание приемов — это не банкетный стол, а углубление и расширение контактов, получение информации в неформальной обстановке. Приемы подразделяются на дневные и вечерние, а также приемы без рассаживания и с рассаживанием за столом в соответствии с протокольным старшинством. Согласно международной практике, наиболее торжественными по своему характеру и наиболее почетными видами приемов являются завтрак (Lunch) и обед (Dinner). Они могут устраиваться как в ресторане, так и в частном доме.



Задание 8.2.1. Перечислите международные формы обсуждения важных вопросов.



Задание 8.2.2. Отметьте особенности подготовки и проведения международной конференции.



Задание 8.2.3. Составьте примерную программу пребывания зарубежной делегации в конкретной организации.

8.3. Особенности этикета различных народов

Знание некоторых особенностей, характерных для отдельных наций, поможет вам чувствовать себя более комфортно в непривычных условиях.

Американцы — люди дела, не склонные к церемониям, поэтому их этикет проще и демократичнее, чем европейский. Он допускает и крепкое рукопожатие, и дружеское «хэллоу!», и бесцеремонные хлопки по плечу, и употребление предельно сокращенных имен.

Трудолюбие американца — это размах, энергичная напористость, неиссякаемый деловой азарт, инициативность, рациональность, добротность.



Американцы ценят деловитость, которая понимается ими как организованность в труде, четкость, точный расчет, глубокое знание дела, умение находить наиболее рациональные решения практических задач, предприимчивость. Они практичны, и это позволяет им из всего извлекать пользу.

Престижным считается не содержание труда, а труд, дающий наибольший доход. Поэтому американцы расчетливы, экономны, но не скупы. Куда бы они ни вкладывали деньги, даже на благотворительные нужды, они рассчитывают на выгоду, причем не обязательно материальную. Это может быть выгода, поднимающая престиж человека в глазах окружающих или приносящая личное удовлетворение. Высшая ценность в Америке — деньги.

Американцы легко сходятся с людьми. Этому во многом способствует их национальный характер, которому присущи простодушие, бодрость, живость, некоторая легковёрность. Свои эмоции они выражают прямо, непосредственно, понимают юмор, умеют посмеяться над собой, любят все «сто процентное».

«Улыбайтесь: вы — американец!» — настойчиво предлагает американский этикет. Надо всегда улыбаться и делать вид, что все хорошо. Это неважно, что у вас кто-то тяжело болен. Все прекрасно. «Как ваши дела?» — «Отлично». — «Вас вчера уволили?» — «Да, все о'кей».

Жизнь без успеха для американца не имеет смысла. А условиями успеха он считает приобретение друзей и одобрение своих действий со стороны окружающих. В современной Америке иметь друзей значит едва ли не больше, чем «делать деньги».

Англичане считают: чтобы стать настоящим джентльменом, нужно, чтобы Оксфорд закончил не только ты сам, но и твой дедушка. Не менее трех поколений должны отшлифовать стиль и манеры. Приверженность традициям обуславливает и то, что они не склонны воспринимать от иностранцев критические замечания в адрес английской действительности, тем более в адрес атрибутов и ритуалов королевского двора.

Иностранцев поражают английская вежливость и культура, которые выражаются, прежде всего, в предупредительно-корректном отношении и терпимости к партнерам по общению. Будучи вежливыми и общительными, англичане часто отпускают в адрес собеседника незаслуженные комплименты. Изысканная вежливость англичан не позволяет им давать категорические ответы. Поэтому в деловой беседе чаще всего звучат слова «мне кажется», «я полагаю», «мне думается». А изложение своего мнения нередко заканчивается фразой: «Не правда ли?», «Не так ли?».

В конфликтных ситуациях англичанин ведет себя сдержанно, спокойно. Отстаивая свою позицию, он бесстрастно излагает доводы и аргументы. Напряженность обстановки чувствуется у них лишь в несколько повышенном тоне. Возникший конфликт стараются разрешить в отсутствие посторонних людей. Если они проигрывают, то делают это не теряя

достоинства и с честью. Стремление сохранить свой престиж и не позволять другим унижать себя считается характерной чертой англичан.

Англичане стараются развивать в себе качество, которое можно определить как преуменьшение, умаление собственных заслуг. Может быть, поэтому среди англичан неприлично первому заговорить о себе.

Пуританизм англичан общепризнан. Англичане ограничивают себя в излишествах, стараются избавляться от всего, в чем не видят пользы. При обсуждении деловых вопросов англичане проявляют основательность и неторопливость. Они стараются глубоко проникнуть в суть вопросов, уяснить все тонкости. Им присущи трезвый расчет, дальновидность и повышенная предусмотрительность. Сталкиваясь с трудным или неприятным вопросом, они не уходят от него, а стремятся решить, прогнозируя положительные и отрицательные последствия.

Три особенности англичан стали притчей во языцех: приверженность принципу «мой дом — моя крепость», скрупулезное соблюдение распорядка дня и знаменитый английский юмор.

Стремление к соблюдению распорядка дня особенно наглядно проявляется у англичан в организации рабочего времени и времени приема пищи, когда откладываются в сторону все дела. Рабочее время для англичан священно.



Деловые встречи, совещания, командировки планируются на длительный период, вплоть до года. Намеченный график тщательно стараются выдерживать. Всякие сбои в этом деле рассматриваются как нарушение делового этикета, чреватое напряженностью в отношениях и падением престижа, который очень много значит для англичан.

Трудно переоценить значение юмора в жизни англичан. Человек, не умеющий шутить или не понимающий юмора, не может быть популярным у окружающих. Не случайно так высоко ценится юмор в деловой речи. Особого уважения заслуживает собеседник, умеющий посмеяться над собой.

Считается, что в Англии трудно познакомиться, если нет человека, который мог бы вас представить. Поэтому попытки завязать знакомство на улице, в общественном транспорте или других общественных местах расцениваются как предосудительные.



Чтобы лучше представить себе стиль поведения английского джентльмена, обратимся к книге британских юмористов Ф. Дугласа и Т. Ли Якокка, которые полагают, что, выполняя приведенные ниже пять правил, вы можете рассчитывать, что вас признают человеком с правильным воспитанием. По их мнению, поведение по-английски подразумевает:

1. Бормотание сквозь зубы. Это очень просто. На всякое, даже очень теплое, обращение к вам цедите сквозь зубы: «Как интересно!», «Как оригинально!» — если рассказывают жуткие истории, или: «Как это скучно!» — если говорят о вашей любимой музыкальной комедии.

2. Стеклообразные глаза — смотрят вперед сквозь предметы, и то, что они видят, им явно не нравится.

3. Некоторая глухота — всегда полезна в беседе с людьми.

4. «Дохлая рыба» — это распространенный вид рукопожатия: медленно протягиваете руку, словно вместо кисти и ладони она кончается селедкой, давно погибшей и выброшенной волной на берег. Пусть эта селетка неподвижно полежит секунды две в руке вашего знакомого, потом медленно, словно из тины, тащите ее обратно.

5. Поворот в профиль — никогда не смотрите на человека, с которым разговариваете, это придает вам слишком заинтересованный вид, поворачивайтесь небрежно в профиль к нему.

В английском этикете важное место занимает такое понятие, как «прайвеси», которое означает, что ваш покой не будет нарушен без специального приглашения. В традиционном британском клубе люди могут десяток лет сидеть бок о бок в креслах и не разговаривать друг с другом по той простой причине, что их никто не познакомил. Поэтому они понижают звук голоса настолько, чтобы их слышал только собеседник.

Англичане — большие мастера классификации. Они используют для этого минимальные языковые средства, образ поведения, одежду. В Англии считается, что ярче всего сигнала

лизирует о важности персоны галстук человека. Каждый университет, клуб, армейский полк имеет свой галстук, и это приносит дополнительный вес в обществе. В Великобритании первейшим символом высокого положения является автомобиль. Причем каждой отдельно взятой деловой ступеньке соответствует определенная модель определенной марки машины.

Немцы. Национальный характер и этикет в Германии обычно ассоциируются со словом «порядок». Действительно, пунктуальность, исполнительность, дисциплина и порядок — характерные черты немецкой национальной психологии.



Немцы не любят, когда нарушаются порядок и их планы. Порядок у них неразрывно связан с четкостью, надежностью, честностью, чистотой, стабильностью. Он проявляется даже в мышлении и речи немца, обуславливая их строгость, четкость и определенность. Немцы искренне убеждены, что инструкции, предписания, распоряжения нужно выполнять неукоснительно, а приказам повиноваться безоговорочно. Водитель, нарушив правила уличного движения, никогда не вступит в пререкания с полицейским, а пешеход не пойдет на красный свет, даже если дорога свободна.

Немцы предупредительны и внимательны, особенно это бросается в глаза в магазинах, когда наш покупатель, не привыкший к обходительности продавцов, оказавшись в центре внимания, чувствует себя неуютно.

Немцы бережливы и расчетливы, любят поговорить о покупках. Разговор о деньгах и цене покупки их не смущает. Они могут дотошно выспрашивать, какова плата за проезд, сколько стоит обед, чаевые у них обычно не превышают пяти процентов от стоимости услуги. Во многих немецких семьях сохранилась традиция записывать в специальную книгу данные о расходах и доходах вплоть до пфенинга. Если зарубежный гость или деловой партнер небрежно обращается с вещами, не проявляет бережливости, он рискует прослыть легкомысленным, непрактичным человеком.

Многие наблюдатели отмечают педантизм немцев, который проявляется в неукоснительном выполнении распорядка дня, служебных обязанностей, личного режима. Для не-

мецкого предпринимателя появление в офисе без пиджака считается непростительным нарушением этикета.

На деловых отношениях немецких коллег лежит отпечаток сдержанности и формализма. Скажем, контакт с руководителем, минуя секретаря, там просто неприемлем. Опоздание на деловую встречу — это более чем невежливо. Ни в одной компании руководители фирм и другие работники не принимают деловых визитеров один на один, без присутствия своих сотрудников и коллег.

Немцы с большим уважением относятся к тем, кто знает их язык, литературу, культуру и историю. Проявление глубоких знаний в этих областях — наиболее действенный путь расположить к себе собеседника.

Французы. В мировом общественном мнении о них сложилось впечатление как о людях смелых и жизнерадостных, приверженных к плотским удовольствиям и склонных к индивидуализму, вольнодумству и нежеланию подчиняться авторитетам. У них отмечают логичный ум и критическое отношение к действительности, общественную активность и любовь к громким словам и красивым жестам. Имидж француза включает в себя веселость, жизнерадостность и некоторую легкомысленность, неотделимые от прославленной французской вежливости, галантности и элегантности.



Даже в условиях современного жизненного ритма французы стараются поддерживать свой высокий этикетный престиж. Особым отношением к себе пользуется женщина, которая, согласно правилам этикета, заслуживает галантного расположения мужчин, даже если очень не права. «Если женщина не права, — говорят французы, — пойди и извинись перед ней».

В одном из своих произведений Эрих-Мария Ремарк устами своего героя произнес шутивную фразу, что «на немецком языке разговаривают с лошадьми, на итальянском — с мужчинами, а на французском — с дамами». Прекрасное чувство любви неразрывно связано с искусством обхождения, языковым этикетом. Потому во Франции большое внимание уделяется правилам хорошего тона, умению говорить в обществе.

Высоко ценятся ораторское искусство, умение сказать приветствие, произнести тост, выразить благодарность или соболезнование.

Про французов нельзя сказать, что они люты, но они стараются не отказывать себе в удовольствиях. Поэтому Франция так славится своими праздниками, которых насчитывается до нескольких десятков в год.

Итальянцы близки французам по своей эмоциональности. Быстрый темп речи и ее повышенная громкость, активная жестикуляция, наступательность — все это на первых порах непривычно для иностранцев из северных краев.

В отличие от англичан, которые редко с кем вступают в конфликт и не склонны к категоричности в суждениях, итальянцы напористы, всегда готовы к дискуссии, пусть даже переходящей в скандал. Они легко возбудимы и обидчивы, с трудом переносят критику. Склонность к риску и приключениям является характерной чертой итальянского национального характера. Хотя дисциплина не имеет для них такого значения, как, скажем, для немцев, им нельзя отказать в инициативе, способности находить быстрые и эффективные решения сложных вопросов.

Скандинавам присущи деловитость, рационализм. Сильна приверженность старым традициям и обычаям. Это проявляется не только в уходящих в глубь веков истоках лютеранского пуританства, но и в отношении к памятникам истории и культуры. В Швеции, например, запрещается менять внешний вид старого дома, хотя внутри его могут быть произведены полное переоборудование и перепланировка, отвечающие самым изысканным вкусам современности.

Иностранцев в скандинавских странах восхищают ухоженность городов и других населенных пунктов, чистота и опрятность, порядок во всем: от ведения домашнего хозяйства до организации бизнеса.

Во многом это достигается благодаря исключительной порядочности и честности скандинавов, их трудолюбию и благоразумию. Наблюдатели отмечают некоторую замкнутость и осторожность жителей этих северных стран. Для заведения знакомства им требуется некоторое время. Но если, на-

пример, финн приглашает вас в сауну, то это свидетельствует о его доверии, уважении и дружеском отношении.



Высокая культура общения скандинавов закладывается с детских лет. Так, в Швеции запрещено повышать голос, а тем более поднимать руку на ребенка. За телесное наказание даже родителям полагается штраф, а за повторный поступок такого рода — тюремное заключение до трех месяцев. Мать никогда не бросит плачущего ребенка в детском саду до тех пор, пока он не успокоится, даже если она опаздывает на работу.

Японцы привлекают особое внимание в силу специфичности национального характера и связанных с ним особенностей правил поведения. Пожалуй, важнейшей чертой характера японца является трудолюбие. Эта черта присуща всем народам, но японцы отдаются труду самозабвенно, с наслаждением.

Этические нормы в Японии опираются на пять «постоянств»: человечность, долг, благонравие, мудрость, верность. Эти понятия определяют весь традиционный образ японца — от семейных отношений до трудовых. Отец учит ребенка разным искусствам, мать заботится о детях, следит, чтобы они не обижались на отца за строгость. Дети почитают и уважают родителей. Муж отвечает за дела вне дома, жена хлопочет по хозяйству.

В Японии с большим вниманием относятся к традициям, стараются сохранить неизменными унаследованные от предыдущих поколений нормы поведения, формы культуры, хотя европейский этикет все больше проникает в японскую жизнь, особенно в сфере деловых отношений, когда приходится иметь дело с иностранцами.



Традиции японской культуры сформировали такие черты национального характера, как дисциплинированность, преданность авторитету и чувство долга. Иностранцев приятно удивляет чрезвычайная вежливость японцев, они отмечают у них высокое самообладание, аккуратность, терпеливость, бережливость, любознательность. Вежливость называют основой японского образа жизни.

Национальный характер оказал свое влияние и на правила поведения в деловой сфере. В Японии особенно высоко ценится психологический климат в трудовой группе. Повышение или уменьшение производительности труда, снижение или рост брака обычно увязываются со степенью сплоченности рабочих групп, из которых состоит фирма. В этих группах всегда выделяются старшие и младшие.

Старшему предписывается быть с младшими и подчиненными любезным, а подчиненному и младшему — умерять свой пыл и чаще благодарить старшего. Старший одобряет правильные действия младшего и критикует неправильные. Случаи неповиновения старшим или отказы выполнять их указания наблюдаются крайне редко. Даже если у работника возникает по отношению к старшему чувство негодования, он никогда не выскажет его в непосредственном общении.

Эти особенности наложили отпечаток даже на позы и жесты японцев. Так, европеец, принимая наступательную позу, выставляет вперед подбородок, японец же поджимает подбородок, отчего его поза становится смиренной. Это делается для того, чтобы слиться со всеми, стать, как все, не выделяться из общей массы. Весь жизненный уклад нации привел к тому, что японцы принимают смиренную позу, которая стала культурной и социальной ценностью. Эта поза регламентирует поведение японца в повседневной жизни. Люди, «выпрямившие спину», считаются высокомерными.



Понимать значение той или иной позы смирения — значит правильно воспринимать японца. Японец принимает смиренную позу, когда ходит, стоит, сидит. В Японии не принято вставать, когда входят другие люди, даже старшие. В сознании японца сидение — это смирение, поэтому он и не встает.

Если входит старший или почетный посетитель, японец, не вставая, склоняется в его сторону и отвешивает вежливый поклон.

Японский служебный этикет строится на послушании и преданности, с одной стороны, и на внимании к работнику — с другой. Так, поступление на службу обставляется особой церемонией и роскошным представлением, во время которых

новичку выражают доверие руководители фирмы. Он же обязан оправдывать это доверие всю жизнь. Адаптация к условиям работы нередко начинается с «морального воспитания». Новичка переучивают кланяться, ходить, говорить, приучают быть вежливым, послушным, не отделять себя от товарищей, исполнять любой приказ начальства, переносить психологические нагрузки. Ни один мужчина на японских фирмах не подчиняется женщине. Если же женщина — начальник, то у нее в подчинении только женщины.

Одна из национальных черт характера японцев — вежливость. Любое слово, жест, поступок, даже побуждение отмечены печатью вежливости. На улицах, в садах и общественных местах Японии можно встретить таблички, призывающие к вежливости: *«Человек не должен подчиняться ничему другому, кроме добра и вежливости»*. Доброжелательность, приветливость буквально пронизывает взаимоотношения гостиничной прислуги и гостей, водителя такси и пассажира, хозяина какого-нибудь магазинчика или продавца и покупателя, не говоря уже о служебных отношениях.

Если вам придется беседовать с японцами, то вы наверняка обратите внимание на их манеру разговора: некатегорично, с подчеркнутым уважением к собеседнику. Тщательно избегается навязывание своего мнения. Не случайно поэтому речь японца изобилует такими оборотами: «Мне кажется», «Я думаю», «Может, я и ошибаюсь, но...». Чрезвычайно тяжело также получить у японца четкий, категоричный ответ на заданный вопрос.

Специалисты отмечают, что в большинстве случаев японец не управляет ходом беседы и не пытается ее поддерживать. В разговоре он не стремится господствовать или убеждать. Японец обычно делает короткие замечания и не произносит длинных фраз. Он не склонен начать разговор, предоставляя это делать другим. Типичному японцу не свойственна беглость речи, в разговоре он часто делает паузы.

Японцы проявляют большую избирательность в отношении собеседника, для них важна группа, к которой тот принадлежит, поэтому они воздерживаются от разговора с малознакомыми людьми. Японская речь содержит большой подтекст, поэтому внешне она кажется расплывчатой. В Япо-

нии довести дело до полного завершения в ходе беседы — значит сделать так, чтобы наиболее острые углы были сглажены, закруглены. Они предпочитают вести обсуждение так, чтобы оно продвигалось вокруг сути дела до тех пор, пока не будут рассмотрены все точки зрения.

Для японцев улыбка — обязательный элемент их отношений с другими людьми вне зависимости от настроения. Улыбка — это знак вежливости и деликатности у японцев, которых с детства учат не расстраивать своими личными переживаниями других людей.

Китайцы. Их национальный характер во многом схож с традиционными чертами японского характера. Так, китайцам свойственно беспрекословное подчинение членов группы ее лидеру, которым обычно становится старший.

Действия лидера воспринимаются членами группы в качестве образца. Китайцы стремятся «сохранять лицо» при любых обстоятельствах, поэтому члены группы ревниво следят за тем, чтобы никто не совершал недостойных поступков, ибо такие поступки могут привести к «потере лица» всей группы.

Характерными чертами китайцев являются трудолюбие, организованность, дисциплинированность, терпение, усердие, аккуратность, коллективизм, бережливость, расчетливость, экономность в ведении хозяйства и неприхотливость в одежде, умение сдерживать свои эмоции, спокойствие и хладнокровие в стрессовых ситуациях.

При общении с китайцами, обладающими высоким статусом, принято уделять постоянное внимание его положению. Обычно апеллируют к важности выполняемой этим человеком работы и его занятости, так как, по китайским представлениям, авторитетный человек всегда занят.

При этом рекомендуется употреблять такие обороты: «Извините, что занимаю ваше драгоценное время», «С сожалением отрываю вас от важного занятия» и т. п. Вполне привычны выражения типа «Эту задачу можете решить только вы» или «Без вашей эрудиции и знаний мы были бы в затруднительном положении».

Корейцы. Много общих черт с японским и китайским этикетом имеют правила поведения, принятые в Корее. Прежде всего, эта общность проявляется в уважении к авторитету старшего и начальника. Например, при беседе младший по статусу должен упреждать желания старшего, скажем, подавая сигареты и поднося огонь. Демонстрируя свое уважение, он проделывает все это двумя руками. Младший никогда не должен начинать разговор на основную тему беседы. Прежде необходимо справиться о здоровье и настроении партнера, о здоровье и благополучии членов его семьи и родных. К основной теме разговора должен перейти старший. Даже если младший — хозяин, он не должен ничего делать, не спросив разрешения старшего.

Если кореец симпатизирует партнеру, он многословен, расцветчивает свою речь эпитетами и сравнениями. Это нередко воспринимается как излишество, фальшь, но таким образом кореец может выражать свои чувства. Высокий статус корейского партнера значительно уменьшает многословие, но сохраняет приверженность к эпитетам и сравнениям.

Кореец, симпатизирующий партнеру, не только глядит ему в глаза, но и как бы «заглядывает» в них, стремится поймать взгляд собеседника, что иногда воспринимается представителями западной культуры как назойливость.

У **мусульман**, в частности у арабов, требования этикета и обычаи во многом обусловлены исламом. Мусульмане очень ревностно относятся к своей религии, стараются не вступать в споры с иноверцами на религиозные темы. Основой их поведения выступают пять требований мусульманского культа: исповедание веры, заключающееся в принятии формулы «Нет иных божеств, кроме Аллаха, и Мухаммед — Его пророк»; молитва; пост; паломничество и благотворительная милостыня.



Учитывая ревностное отношение мусульман к своей религии, при общении с ними не рекомендуется заострять внимание на вопросах вероисповедания. Неверующие вызывают у них в лучшем случае настороженное отношение.

Нужно учитывать, что во время молитв, а они бывают пять раз в сутки, лучше не назначать встречи и не наносить визиты. В некоторых арабских странах неверующих и представителей других религий обычно не выдвигают на руководящие должности.

Как проявление благотворительной милостыни в арабских странах распространена раздача чаевых (бакшиш), которые принято давать нищим, швейцарам, официантам, посыльным, таксистам, мелким лавочникам, детям.

Арабы не склонны к употреблению спиртных напитков, так как считают это одним из самых страшных грехов. Такое же отношение у мусульман к свинине. В то же время в некоторых арабских странах в пищу употребляют саранчу, змей, варанов, т. е. тех существ, о которых Мухаммед не отзывался как о «нечистых».

В разговоре арабы стараются избегать категоричного «нет». Даже если араб в корне не согласен со своим собеседником, он сначала согласится с ним и лишь затем выскажет свою позицию. Они не терпят продолжительных монологов, им больше импонирует живая беседа.

Мы рассмотрели специфику деловых отношений с партнерами некоторых западных и восточных стран. Легко убедиться, что различий даже в этикете близких цивилизаций — превеликое множество. Отсюда вывод: прежде чем выходить на деловые контакты с представителями других стран, в обязательном порядке необходимо изучить особенности их культуры и традиции.



Задание 8.3.1. Раскройте особенности американского этикета.



Задание 8.3.2. Охарактеризуйте особенности этикета европейских стран.



Задание 8.3.3. Назовите особенности этикета Японии и Китая.

Контрольные вопросы

1. Какие международные нормы составляют основу дипломатического протокола?
2. Какие атрибуты входят в государственную символику?
3. Какими вопросами занимаются протокольные службы?
4. Какие наиболее распространенные формы используются для обсуждения международных вопросов?
5. Какими личностными качествами отличаются англичане от американцев при обсуждении деловых вопросов?
6. Каковы особенности национального характера и этикета в Германии, Франции и Италии?
7. В чем состоят особенности этикета в Японии и Китае?
8. Чем обусловлены требования к этикету у мусульман?

Библиографический список

Основная литература

1. *Барышева, А. Д.* Этика и психология делового общения (сфера сервиса): учеб. пособие / А. Д. Барышева, Ю. А. Матюхина, Н. Г. Шередер.— М.: ИНФРА-М, 2006.— С. 217–229.
2. *Деловое общение.* Деловой этикет: учеб. пособие для студентов вузов / авт.-сост. И. Н. Кузнецов.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.— С. 215–227.
3. *Егоршин, А. П.* Этика деловых отношений: учеб. пособие для вузов / А. П. Егоршин, В. П. Распопов, Н. В. Шашкова.— Н. Новгород: НИМБ, 2005.— С. 100–110.

Дополнительная литература

1. *Кибанов, А. Я.* Этика деловых отношений: учеб. / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова; под ред. А. Я. Кибанова.— М.: ИНФРА-М, 2005.— 368 с.— (Высш. образование).
2. *Кукушин, В. С.* Деловой этикет: учеб. пособие для студентов специальностей «Менеджмент», «Социальная работа», «Референт-переводчик» / В. С. Кукушин.— 2-е изд., испр. и доп.— М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д.: Изд. центр «МарТ», 2005.— С. 115–165; 176–184.— (Сер. «Новые технологии»).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В XXI веке этика приобретает новый смысл — из свода этикетных правил она превращается в нравственную основу социума. Одной из приоритетных задач государства становится формирование и укрепление устойчивых нравственных (моральных) ценностей граждан. Эта деятельность должна осуществляться на всех уровнях социальных отношений: от межгосударственных до межличностных.

Одним из слабых звеньев в этой цепи является соблюдение этических принципов и норм в мире деловых отношений. Зачастую значение имеет лишь получение прибыли либо выгоды любой ценой, а ценность человека и общества остается на втором плане. Руководители часто не хотят признавать, что от степени их ориентации на соблюдение этических норм зависит как репутация организации, так и межличностные взаимоотношения в коллективе. Именно поведение руководителя определяет отношение сотрудников к соблюдению правил этики как внутри организации, так и при взаимодействии с внешней средой.

Особое значение этичность поведения имеет на государственной службе, поскольку именно служащие должны являться нравственным идеалом и транслировать моральные ценности обществу.

Современный деловой человек должен:

- руководствоваться основными этическими принципами;
- соблюдать нормы межличностных отношений в коллективе;
- обладать языковой компетентностью;
- уметь вести деловую беседу;
- иметь соответствующий внешний вид;
- опираться в своем поведении на правила этикета;
- знать основы международного этикета.

Ситуация в современном деловом мире диктует необходимость превращения этических аспектов деятельности организации любого уровня в планируемый и контролируемый процесс на всех этапах ее существования. Поэтому многие руководители стараются привлечь на работу выпускников тех учебных заведений, в образовательную программу которых заложена этика деловых отношений.

СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ

А

«А ля фуршет» — вечерний прием, устраиваемый в особо торжественных случаях.

Аргументация (выдвижение тезиса) — совокупность способов, с помощью которых сторона утверждает и подтверждает свою позицию.

Б

Бейдж — большая визитная карточка с указанием данных о человеке, прикалываемая к одежде на видном месте.

В

Вербальное речевое воздействие — это воздействие с помощью слов и голоса. Имеет значение, что говорится (и что не говорится), какими словами выражена мысль.

Визитная карточка — небольшой лист плотного картона, содержащий основные сведения о ее владельце.

Г

Государственная служба — специфический вид деятельности, связанный с осуществлением политики государства и реализацией от имени государства основных экономических, социальных и политических программ среди населения.

Д

Деловая беседа — это процесс делового общения с использованием вербальной и невербальной связей, направленный на решение вопросов профессиональной деятельности.

Деловые переговоры — процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения.

Дипломатический протокол — это ряд правил, которые предписывают порядок совершения различных дипломатических актов — международных совещаний и конференций, переговоров, визитов, дипломатических приемов, приемов и проводов официальных делегаций, подписания международных соглашений, договоров и т. п.

Дискуссия (лат. *discussio* — исследование) — публичный спор, целью которого является выяснение и сопоставление различных точек зрения, поиск, выявление истинного мнения, нахождение правильного решения спорного вопроса.

Диспут (лат. *disputar* — рассуждать) — спор на общественную или научную тему, может проходить в форме дискуссии или полемики.

Документ — 1. Деловая бумага, подтверждающая какой-нибудь факт или право на что-нибудь. 2. То, что официально удостоверяет личность предъявителя. 3. Письменное свидетельство о чем-нибудь (древние грамоты и т. п.).

Ж

«Жур фикс» — приемы, которые устраиваются один раз в неделю в один и тот же день и час в течение всего осенне-зимнего сезона.

З

Закономерности межличностных отношений — это связь и взаимозависимость объективно существующих явлений и процессов, возникающих во время деловых контактов.

К

Кинесические невербальные средства — зрительно воспринимаемые движения партнера по общению.

Кодекс (от лат. *codex*) — единый систематизированный нормативный акт, регулирующий определенную область общественных отношений.

Коктейль или фуршет — приемы, которые устраиваются от 17.00 до 20.00 и длятся около двух часов и где предлагаются различные холодные закуски, кондитерские изделия и фрукты.

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

Контраргументация (выдвижение антитезиса) — совокупность способов, с помощью которых сторона опровергает тезис (аргументацию) другой стороны.

Критика — это выявление недостатков и противоречий в работе, отрицательная ее оценка; обсуждение, разбор чего-либо с целью оценить достоинства, обнаружить и исправить недостатки.

М

Мораль — один из основных способов нормативной регуляции действий человека в обществе; особая форма общественного сознания и вид общественных отношений.

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

Моральные принципы — фундаментальные основные представления о должном поведении человека, на которых базируются нравственные нормы.

Моральные нормы — конкретные правила поведения, определяющие, как человек должен вести себя по отношению к другим людям, самому себе.

Моральные нормы общества — это одна из форм нравственных требований, регулирующих социальные моральные отношения. Эти нормы являются своеобразным нравственным законом, воспроизводимым в поступках и поведении людей, принадлежащих определенному обществу или его части. Например, важнейшей моральной нормой для делового сообщества является «открытость» организации,

подразумевающая прозрачность финансовых и других экономических сделок.

Н

Невербальное речевое воздействие — это воздействие, осуществляемое сопровождающими речь несловесными сигналами (жесты, мимика, внешний вид, поведение говорящего, дистанция до собеседника и др.).

Нравственный идеал — это целостный образец нравственного поведения, к которому люди стремятся, считая его наиболее разумным, полезным; образ нравственно совершенной личности, обладающей положительными моральными качествами; все лучшее, что выработано моралью на данном этапе ее развития.

П

Поведение людей — это совокупность их действий, поступков и отношений. Общество всегда в той или иной мере осуществляло и осуществляет контроль и регулирование поведения людей, стремясь увязать интересы отдельной личности и социальных коллективов, найти своего рода баланс общественного и личного блага.

Полемика (греч. polemikos — воинственный, враждебный) — спор, в основе которого лежит конфронтация, противоборство целей, идей, мнений сторон.

Правила поведения — это нравственные предписания, устанавливающие порядок поступков человека как в постоянных, так и в изменяющихся условиях. Иногда нравственные правила могут приходиться в противоречие с экономической выгодой. У добросовестного предпринимателя подобная дилемма решается в пользу морального выбора.

Презентация (лат. presentatio — представление) — официальное представление вновь созданного предприятия, фирмы, проекта, продукции, товара кругу приглашенных лиц.

Принципы делового общения — основные нравственные положения, определяющие характер профессиональной деятельности. Принципы делового общения обсуждаются в

бизнес-сообществе, принимаются и закрепляются в каком-либо документе (хартии, кодексе, договоре, соглашении и др.). Подобный документ не имеет юридического статуса, но является своеобразным нравственным законом предпринимательства. Соблюдение принципов делового общения является признаком серьезной, с хорошей репутацией организации, которой можно доверять.

Проксемические невербальные средства — ориентация партнеров при общении и дистанция между ними.

Просодические (экстралингвистические) невербальные средства — модуляции голоса, создающие то или иное впечатление у собеседника.

Публичная речь — обращение оратора к большой аудитории со значительного расстояния.

С

Свобода — наиболее существенная ценностная ориентация личности.

Скрытый комплимент — это комплимент, который, неявно влияя на собеседника, создает особую атмосферу доверия во взаимоотношениях.

Совещание — это форма организации делового общения группы людей с целью обмена информацией и принятия коллективного управленческого решения.

Спор — доказательство чего-либо, в ходе которого каждая из сторон отстаивает свое понимание вопроса или опровергает мнение противника.

Стиль руководства — совокупность своеобразных приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя.

Сувенир — предмет, напоминающий о каком-либо событии в жизни организации или человека, о первой деловой встрече.

Т

Такесические невербальные средства — это динамические прикосновения, сопровождающие деловое общение.

Ц

Ценности — наиболее значимые идеи.

Э

Этика — 1. Особое гуманитарное учение, предметом которого является мораль (нравственность). 2. Система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни.

Этика государственная — совокупность этических норм, характеризующих стиль поведения и отношения государственных служащих как внутри своей организации, так и во внешней среде.

Этика деловая разных культур — это уникальная для каждой страны система морально-деловых принципов, сложившаяся в результате взаимодействия общемировых и национальных правил ведения бизнеса. В этом отношении можно выделить американскую, азиатскую, европейскую и российскую этику деловых отношений.

Этика коммерческая — совокупность нравственно-деловых правил, регулирующих отношения сторон в торговле, коммерции, бытовом обслуживании и т. д.

Этика нормативная — обосновывает моральные принципы и нормы, которые выступают как теоретическое развитие и дополнение морального сознания общества и личности, базируется на высших моральных ценностях и предписывает человеку с позиций долженствования (деонтологии) определенные правила поведения во взаимоотношениях и общении людей.

Этика приветствий и представлений — совокупность правил первоначального межличностного взаимодействия, касающихся внешнего проявления отношения к людям.

Этика прикладная — описывает совокупность принципов, норм и правил, выполняющих практическую функцию научения людей должному поведению в конкретных ситуациях и в определенных сферах жизнедеятельности. Прикладная этика включает в свой состав профессиональную этику — систему моральных принципов, норм и правил поведения специалистов разного профиля с учетом особенностей их профессиональной деятельности и конкретной ситуации.

Этика производственная — совокупность принципов и норм, регулирующих взаимоотношения участников трудового процесса. Производственная этика, прежде всего, подразумевает соблюдение деловой морали в отрасли деятельности, вырабатывающей какую-либо продукцию.

Этика профессиональная — это кодекс поведения, предписываемый тип отношений, которые представляются наилучшими с точки зрения выполнения работниками своих служебных обязанностей в той или иной профессиональной сфере (в производстве продукции, в сфере предоставления услуг и пр.).

Этика социальная — система моральных принципов, определяющих общественные связи и взаимоотношения. Особенность социальной этики в том, что моральные принципы выступают здесь как регуляторы социального поведения человека. К этике деловых отношений применимо понятие социальной ответственности как определенного уровня отклика со стороны организации на социальные проблемы.

Этика теневого бизнеса — сложившаяся в криминальной сфере совокупность определенных моральных принципов, соответствующих уголовной практике: «Действуем не по закону, а “по понятиям”».

Этика теоретическая — исследует сущность морали, ее основные принципы и категории, функции и закономерности.

Этика управленческая — 1. Система нравственных требований, предъявляемых руководителю предприятия либо одному из его подразделений со стороны подчиненных, других руководителей, партнеров. 2. Вид профессиональной эти-

ки, поскольку управленческую деятельность правомерно считают видом профессии, т. е. определенным видом общественно полезной деятельности, обусловленным разделением труда и кооперацией труда в конкретных технико-организационных условиях, характеризуемым совокупностью знаний и практических навыков, приобретенных работником в результате специального обучения или опыта работы.

Этикет — 1. Свод норм, правил общения людей между собой, поведения каждого конкретного человека в обществе — в той социальной среде, где он живет, с членами которой взаимодействует. 2. Это совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления человеческих взаимоотношений (обхождение с окружающими, формы обращения и приветствий, поведение в общественных местах, манеры, внешний вид и одежда).

Этические принципы — это абстрагированные, обобщенные представления, которые дают возможность тем, кто на них опирается, верно формировать свое поведение, свои действия, свое отношение к чему-либо.

Этический кодекс государственного служащего есть система моральных норм, обязательств и требований добросовестного служебного поведения должностных лиц государственных органов и органов местного самоуправления, основанная на нравственных общепризнанных принципах и нормах российского общества и государства.

Я

Языковая компетентность — владение двумя уровнями языка: правильностью речи и речевым мастерством.

**Виктор Егорович Чернокутов
Ирина Юрьевна Парфёнова
Ирина Максимовна Ступак**

ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ
Учебное пособие

для дистанционного обучения
и самостоятельной работы студентов
по специальности 080505.65 — «Управление персоналом»

Редактор М. С. Салькова
Корректор Т. Н. Акимова
Компьютерная верстка Г. А. Бородин

Подписано в печать 30.07.2008. Бумага офсетная. Печать RISO.
Гарнитура Times New Roman. Формат 60x84 1/16.
Уч.-изд. л. 12,05. Усл. п. л. 12,55. Тираж 346. Заказ №
630102, г. Новосибирск, ул. Нижегородская, 6, СибАГС

