

Мирзаев К.Ж., Ахтамова М.Э.

ДЕЛОВАЯ ЭТИКА



**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО
СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

САМАРКАНДСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

МИРЗАЕВ К.Ж., АХТАМОВА М.Э.

ДЕЛОВАЯ ЭТИКА

(Учебное пособие)

Учебное пособие для студентов бакалавриата и магистратуры по
направлению «Менеджмент» (по отраслям и сферам)

Самарканд-2020

Издательства “Zarafshon”

174(075)

87.75я7

М 63

Мирзаев, К.Ж.

Деловая этика [Текст] : учебное пособие / К.Ж. Мирзаев, М.Э. Ахтамова. - Самарканд : Zarafshon, 2020. - 264 с.

УДК 174(075)

ББК 87.75я7

Рецензенты: Арабов Н.У. - заведующий кафедры “Экономики и предпринимательства”, д.э.н., профессор Сам ГУ.
Холикулов А.Н.- заведующий кафедры “Менеджмента и статистики”, к.э.н., доцент Сам ИЭС.

В учебном пособии рассмотрены основные понятия делового этикета. Управление бизнес деятельностью организуется на основе инновационных, современных подходов, передовых технологий и методов управления полагаясь на принципах и методах деловой этики. Этика формирует общечеловеческие цивилизованные правила поведения людей, ведения ими хозяйства и осуществления управления во всех сферах деятельности. Поэтому особое внимание уделяется правилам делового общения. Всё это получило своё отражение в данном учебном пособии. Приводятся тесты и задания для практических занятий и индивидуальной работы.

Учебное пособие подготовлено на кафедре «Менеджмента и статистики». Оно предназначено для студентов обучающихся по направлению образования 5230200 Менеджмент (по отраслям и сферам), изучающих курс «Деловая этика» и исследователям, специализирующихся в менеджменте.

Рассмотрено и рекомендовано на заседании кафедры «Менеджмента и статистики» протокол № 1 от 27 августа 2019 г.

Рассмотрено и рекомендовано публикации на заседании учебно-методического совета института протокол № 1 от 27 сентября 2019 г.

Утверждено Советом института 30 сентября 2019 г, протокол № 1.

ISBN 978-9943-5781-9-7

© Мирзаев К.Ж., Ахтамова М.Э.
© Издательства “Zarafshon”, 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛИНЫ “ДЕЛОВАЯ ЭТИКА” И ЕЁ	
СОДЕРЖАНИЕ.....	9
1.1. Понятие и роль этики как науки	9
1.2. Сущность деловой этики	10
1.3. Базовые документы деловой этики.....	12
1.4. Деловой этикет: сущность, требования, принципы	13
1.5. Этикет приветствий и представлений	15
1.6. Роль субординации в деловых отношениях	20
Вопросы для закрепления:	21
Тестовые вопросы для закрепления:	22
Глава 2. ДЕЛОВАЯ ЭТИКА И МЕНЕДЖМЕНТ	25
2.1. Управленческая этика: понятие, сущность, значение	25
2.2. Основные заповеди менеджера	25
2.3. Правила делового общения в работе менеджера	26
2.4. Управленческий этикет.....	29
2.5. Этика бизнеса.....	29
2.6. Социальная этика в бизнесе	32
2.7. Меры по повышению уровня этики бизнеса	32
2.8. Основные заповеди этики бизнеса.....	33
Вопросы для закрепления:	34
Тестовые вопросы для закрепления:	35
Глава 3. ЭТИКА БИЗНЕСА И КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ	
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	39
3.1. Универсальные принципы деловой этики	39
3.2. Международные этические принципы бизнеса	40
3.3. Принципы этики деловых отношений.....	41
3.4. Этикет общения за столом при деловых встречах.....	42
Рис 3.2. Разновидности деловых приемов.	43
3.5. Этикет делового обеда	47
3.6. Правила этикета за столом	48
Вопросы для закрепления:	52
Тестовые вопросы для закрепления:	52
Глава 4. ВНЕШНИЙ ОБЛИК СОВРЕМЕННОГО ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА	55
4.1. Особенности дресс-кода делового человека.....	55
4.2. Поведение мужчины в деловой среде	57
4.3. Этикет деловой женщины.....	61
4.4. Некоторые общие вопросы делового этикета	68
4.5. Визитная карточка в деловой коммуникации.....	70
4.6. Сувениры и подарки при общении с иностранными партнерами.....	73
Вопросы для закрепления:	75
Тестовые вопросы для закрепления:	75

Глава 5. КУЛЬТУРА РЕЧИ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА	78
5.1. Правила и требования к культуре речи	78
5.2. Особенности речевой культуры	79
5.3. Публичные выступления	81
5.4. Подготовка к публичному выступлению	82
5.5. Начало выступления	84
5.6. Как завоевать и удержать внимание аудитории	85
5.7. Завершение выступления	88
Вопросы для закрепления:	89
Тестовые вопросы для закрепления:	90
Глава 6. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ	94
6.1. Влияние личностных качеств на общение	94
6.2. Деловое общение: стиль, виды и типология	96
6.3. Коммуникативная культура в деловом общении	98
6.4. Диалоговое общение	100
6.5. Групповые формы делового общения	101
6.6. Общение по телефону: правила и принципы этики	102
6.7. Деловое письмо: особенности и правила составления	104
6.8. Стандартная структура делового письма	106
Вопросы для закрепления:	114
Тестовые вопросы для закрепления:	114
Глава 7. ДЕЛОВЫЕ БЕСЕДЫ И ПЕРЕГОВОРЫ	117
7.1. Этика и психология деловых бесед и переговоров	117
7.2. Деловой завтрак, обед, ужин	118
7.3. Особенности общения через переводчика	120
7.4. Ведение деловой беседы	121
7.5. Начало беседы	124
7.6. Информирование присутствующих	125
7.7. Обоснование выдвигаемых положений	126
7.8. Завершение беседы	134
7.9. Сущность переговоров, их классификация и виды	139
7.10. Подготовка к переговорам	145
7.11. Этапы переговоров	147
7.12. Ведение коммерческих переговоров	149
7.13. Правила ведения коммерческих переговоров в разных странах	149
Вопросы для закрепления:	152
Тестовые вопросы для закрепления:	153
Глава 8. КОНФЛИКТЫ И ПУТИ ЕГО РАЗРЕШЕНИЯ	156
8.1. Понятие конфликта, его типы, структура и этапы	156
8.2. Причины деловых конфликтов	161
8.3. Управление деловыми конфликтами	163
8.4. Стиль поведения в конфликтных ситуациях	164
Вопросы для закрепления:	166

Тестовые вопросы для закрепления:	166
Глава 9. ДЕЛОВАЯ ЭТИКА И СВОЙСТВА ДЕЛОВОГО ЭТИКЕТА.....	170
9.1. Этика делового общения – переговоры	170
9.2.Специфика делового общения с иностранными партнерами.	171
Корейский стиль ведения переговоров	171
9.3.Деловая культура стран Востока	179
Вопросы для закрепления:.....	185
Тестовые вопросы для закрепления:	185
Глава 10. ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИНЕМАТЕЛЯ	189
10.1. Этические нормы поведения в бизнесе.....	189
10.2. Этика предпринимательства.....	190
10.3. Основные правила этики бизнеса	192
ДЕСЯТЬ ПРАВИЛ БИЗНЕС ЭТИКЕТА:.....	194
10.4. Кодекс бизнесмена	195
10.5. Личностные качества предпринимателей.....	197
Вопросы для закрепления:.....	201
Тестовые вопросы для закрепления:	201
Глава 11. ЭТИКА ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ	205
11.1. Трудовая этика в системе управления персоналом	205
11.2. Индивидуальные особенности межличностных отношений в рабочей среде	207
11.3.Психологические характеристики взаимоотношений в рабочей группе	209
11.4. Законы межличностных отношений.....	213
11.5. Критика и принятие критических правил.....	214
11.6. Объективные особенности человеческой психологии	218
11.7.Полезные приемы ораторского искусства	220
11.8. Секреты ораторского искусства от Дейла Карнеги	221
Вопросы для закрепления:.....	223
Тестовые вопросы для закрепления:	224
Психологические тесты для самопроверки:	227
ЗАДАЧИ И КЕЙСЫ:	246
ГЛОССАРИЙ	257
ЛИТЕРАТУРА:	260

ВВЕДЕНИЕ

Узбекистан большими темпами интегрируется в мировое сообщество. За минувший период в сфере внешней политики Узбекистан достиг значительных результатов в развитии дружеских и взаимовыгодных отношений с зарубежными государствами, в первую очередь с соседними странами. В 2017 году состоялся 21 визит на высшем уровне, проведены встречи с руководителями и представителями более 60 государств и международных организаций. В результате заключено свыше 400 соглашений, подписаны торговые и инвестиционные договоры в общей сложности почти на 60 миллиардов долларов США. В целях своевременной реализации принятых документов разработаны 40 “дорожных карт”, которые выполняются совместно с нашими зарубежными партнерами. Подписан ряд важных документов по дальнейшему углублению стратегического партнерства с Казахстаном, заключены экономические соглашения на 2 миллиарда долларов. Укрепляется сотрудничество и с Таджикистаном. Налажены авиарейсы между городами Ташкент и Душанбе. Подписание Договора о Государственной границе с Кыргызстаном стало серьезным шагом в обеспечении безопасности и стабильности в Центральной Азии. Заключены важные соглашения о взаимовыгодном сотрудничестве с соседней Исламской Республикой Афганистан, начата практическая работа по новым экономическим проектам. Также достигнуты эффективные соглашения и договоренности с Россией, Китайской Народной Республикой, Южной Кореей, Турцией, США, государствами Европейского Союза, мусульманскими странами. Узбекистан на новом уровне развивает сотрудничество с такими международными структурами, как Организация Объединенных Наций, Исламская организация сотрудничества, Шанхайская организация сотрудничества, Содружество Независимых Государств. Восстановлено сотрудничество с Европейским банком реконструкции и развития, установлены партнерские связи с Европейским инвестиционным банком. Динамичный характер приобретает взаимодействие со Всемирным банком, Международным валютным фондом, Азиатским банком развития, Исламским банком развития, Азиатским банком инфраструктурных инвестиций.

Происходящие в стране позитивные преобразования повышают интерес к Узбекистану на международной арене, служат укреплению нашего статуса в мировом сообществе. Это говорит о том, чтобы деловые встречи проходили на высшем уровне и были продуктивными необходимо знание традиций и обычаев каждой страны и каждого народа. Развитие международных связей и обмена в области культуры, науки, образования ускоряют этот процесс. По мере развития цивилизации, процессы, связанные с взаимопроникновением национальных стилей общения, формирование многих единых параметров ведения переговоров, играют все большую роль. Наибольшее влияние на человека оказывают ценности, традиции, обычаи и т. д., которые имеют именно национальную основу. К данному аргументу добавляется и другой. В международный бизнес активно включается все большее число людей, часто не

обладающих опытом международного общения(этика). Они вносят значительный элемент национальной специфики. Знание национальных особенностей может служить своеобразным путеводителем, ориентиром возможного поведения партнера.

Этика, менеджмент и экономика являются тремя фундаментальными характеристиками жизни общества. Экономика создает материальные основы жизнедеятельности человечества. Менеджмент обеспечивает эффективное функционирование микро- и макроэкономики. А этика, при этом формирует общечеловеческие цивилизованные правила поведения людей, ведения ими хозяйства и осуществления управления.

В связи с этим неслучайным является тот факт, что дисциплина «Деловая этика» стала предусматриваться в государственном образовательном стандарте и учебных планах подготовки бакалавров экономики и менеджмента.

Целью данного курса является дать студентам теоретические знания и практические навыки сознательного применения нравственных общечеловеческих и профессионально-ориентированных принципов при анализе возникающих вопросов и проблем в сфере бизнеса и профессиональной деятельности.

Дисциплина «Деловая этика» принимает участие в формировании следующих компетенций:

- осознание социальной значимости своей будущей профессии, обладание высокой мотивации к осуществлению профессиональной деятельности;
- готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе;
- учет аспектов корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации;
- способность осуществлять на основе этических принципов деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации и т.д.;
- учет последствий управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности;

В целом, по итогам освоения дисциплины «Деловая этика» студент должен:

знать:

- сущность этики как учения о морали, ее исторический аспект и категории;
- этические нормы деловых взаимоотношений;
- соотношение и взаимопроникновение таких фундаментальных явлений как экономика, власть, культура и управление;
- основные принципы, функции и категории культуры управления, ее структуру;
- основные научные представления о ценностях;
- предназначение морали как формы нормативной регуляции поведения людей;
- основные понятия, принципы и формы деловой этики и делового общения в области экономики и менеджмента;

- формы влияния этической культуры управления на количественную и качественную составляющие системы труда, стимулирующие его производительность;
- оценочные критерии и показатели социально-экономической эффективности влияния культуры управления;
- понятие и значение социальной ответственности бизнеса;
- сущность категорий этики.
- особенности культур управления, традиций и нравов народов зарубежных стран.

уметь:

- определять основные категории культуры и этики управления;
- выявлять и анализировать ценности организации и ценностные ориентации личности;
- оценивать применимость норм, традиций, установленных в организации;
- выявлять общее между моралью и правом;
- формулировать основные принципы деловой этики в области управленческого труда;
- организовывать управление экономическим или другими структурными подразделениями организации с применением преимущественно социокультурных методов и приемов управленческой деятельности;
- формулировать предложения по привлечению возможностей культуры управления при работе с людьми;
- формулировать рекомендации по улучшению мотивации персонала с применением ценностно-ориентационного подхода;
- применять наиболее значимые принципы поведения при работе в организации;
- разбираться в общечеловеческих этических принципах общения и проведения различных форм деловой коммуникации;
- выявлять преимущества культуры и этики управления при решении управленческих задач.

владеть:

- навыками создания в организации приемлемых условий существования этики, в том числе этики профессиональной;
- способами осуществления технологических приемов управления по ценностям;
- умениями предотвращать конфликтные ситуации;
- навыками организации и проведения различных форм деловой коммуникации, в том числе, в соответствии с национальными этическими нормами.

Глава 1.

ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛИНЫ «ДЕЛОВАЯ ЭТИКА» И ЕЁ СОДЕРЖАНИЕ

1.1. Понятие и роль этики как науки

Основоположником этики (от греч. «ethos» – обычай, порядок, традиция) был Аристотель, который в IV в. до н.э. создал фундаментальные трактаты о добре и зле, нравственности, достойных и аморальных поступках человека. Он образовал понятие «этический» для обозначения особых качеств человека – этических добродетелей – особых свойств характера человека. Для обозначения совокупности этих этических добродетелей как особой предметной области знания, а также для выделения этих знаний как особой науки Аристотель ввел термин «этика». При переводе работ Аристотеля на латинский язык Цицерон использовал понятие «мораль» («mores» – нрав, характер). В ряде языков существуют свои слова, аналогичные греческому «этика». В Узбекистане, например, это – нравственность.

В первоначальном варианте «этика», «мораль», «нравственность» – синонимы. Однако со временем за этими словами закрепляется разный смысл



Рис. 1.1. Категориальные понятия.

Теперь для более глубокого изучения этического знания рассмотрим основные её виды по принципам деления. Основные виды этического знания представлены на рис. 1.2.

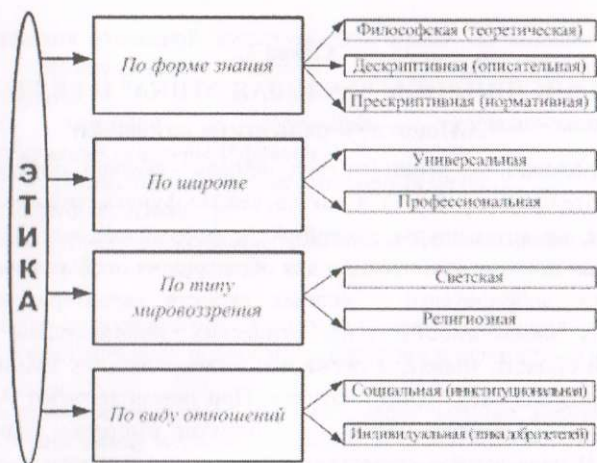


Рис 1.2. Принципы деления этики.

В настоящий момент в Узбекистане роль этики как науки велика: она позволяет проанализировать нравственное состояние общества, указать на причины, вызвавшие данное состояние, предложить решения, которые помогли бы обновить моральные ориентиры общества.

1.2. Сущность деловой этики

Деловая этика — это совокупность этических норм и принципов, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов.

Деловая этика включает в себя явления различных порядков Рис.1.3.

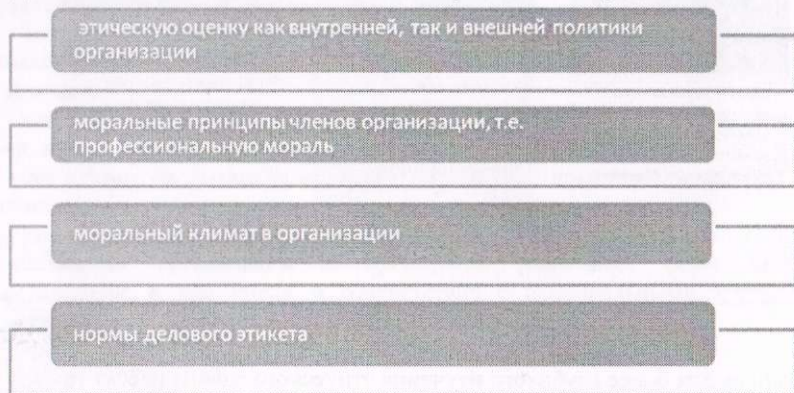


Рис.1.3.Явления деловой этики.

Деловая этика – одна из самых молодых и стремительно развивающихся отраслей науки. Курсы по этой дисциплине читаются на Западе, в США не только в школах бизнеса, но и в солидных университетах, став неотъемлемой частью подготовки экономистов, менеджеров, специалистов в области управления общественными организациями и государственной службы. Постепенно интерес к деловой этике возникает и в Узбекистане. Для более правильного понимания данного понятия раскроем элементы деловой этики.

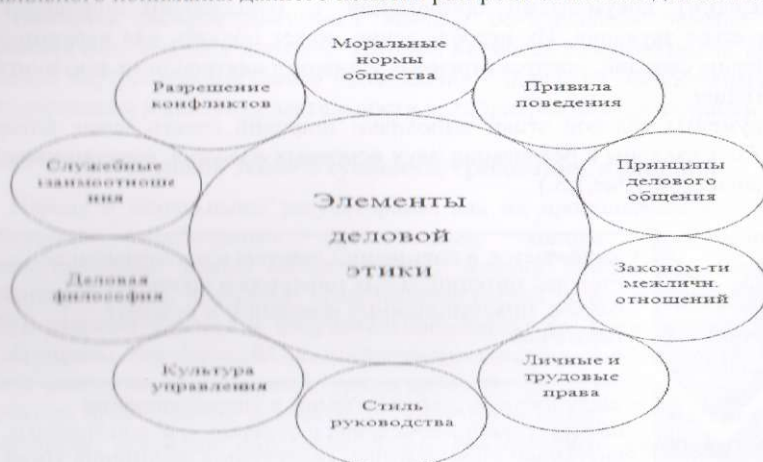


Рис.1.4.Элементы деловой этики.

Интересным является тот факт, что общей основой деловой этики служит понимание труда как нравственной ценности. А труд становится моральной ценностью, если воспринимается не только как источник средств существования, но и как способ формирования человеческого достоинства. При этом решаются традиционные этические проблемы: проблема морального выбора превращается в проблему выбора профессии, так называемую проблему призвания; проблема смысла жизни становится проблемой смысла профессиональной деятельности; моральный долг рассматривается как долг профессиональный; моральная ответственность преломляется через профессиональную ответственность, профессиональные качества личности получают моральную оценку.

В целом, совокупность этических правил и норм поведения, разделяемых участниками того или иного корпоративного социума (акционерами, директорами, менеджерами, работниками) оформляется посредством документов деловой этики, благодаря которым создаются определенные модели поведения и совместной деятельности, а также внутрикорпоративные механизмы, обеспечивающие их применение участниками корпоративного

социума в отношениях между собой и с внешней средой (государством, деловыми партнерами и т. д.).

1.3. Базовые документы деловой этики

Поскольку документы деловой этики утверждаются советом директоров или общим собранием акционеров, они становятся внутренними (локальными) документами организации и приобретают определенное юридическое звучание. Их несоблюдение может повлечь для нарушителей применение санкций, предусмотренных уставом и внутренними документами организации.

Документы деловой этики выполняют широкий спектр задач, которые могут быть сведены к реализации двух основных *функций*: репутационной и управленческой. (Рис.1.5.)

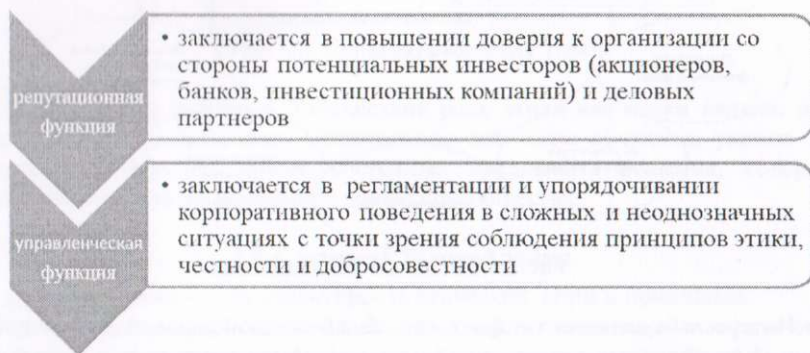


Рис.1.5. Функции кодекса корпоративной этики.

Наличие у организации документа деловой этики уже становится своеобразным брендом, признаком ее успешности и необходимым условием высокой деловой репутации. В результате принятия и внедрения документа деловой этики в деятельность организации растет ее инвестиционная привлекательность, имидж организации выходит на качественно более высокий уровень.

Управленческая функция обеспечивается:

1) формированием этических аспектов корпоративной культуры между заинтересованными лицами внутри корпорации (акционерами, директорами, менеджерами и работниками). Документ деловой этики, внедряя корпоративные ценности внутри организации, выкристаллизывает корпоративную идентичность данной организации и в результате повышает качество стратегического и оперативного управления в ней;

2) регламентацией приоритетов в отношениях с внешними заинтересованными лицами (поставщиками, потребителями, кредиторами и т. д.);

3) определением порядка и процедуры разработки и принятия решений в сложных этических ситуациях;

4) перечислением и конкретизацией форм поведения, недопустимых с позиции этики.

Наиболее распространенными *типами документами деловой этики* являются *декларации и кодексы*, которые являются своеобразными сводами законов внутрикорпоративного пользования – одной из эффективных форм регулирования и контроля деятельности предприятия или организации.

1.4. Деловой этикет: сущность, требования, принципы

Наряду с моральными регуляторами, как их продолжение и усиление, действуют выработанные нравственным опытом человечества и поддерживаемые силой общественного мнения собственно моральные ориентиры. К ним относятся: нравственные нормы запретительного (нормы-табу), разрешительного и побудительного характера; нравственные идеалы — портреты "лучшего Я", к достижению которых надо стремиться, они могут носить как обобщенный (сумма качеств), так и персонифицированный характер; нравственные ценности — общечеловеческие, профессиональные, этнические, семейные, обуславливающие нравственные ориентации людей; нравственные поступки, выступающие как образец, пример морального или аморального поведения людей; нравственные традиции, соблюдение которых носит обязательный характер, а отступление от которых грозит серьезными общественными санкциями; нравственные оценки, даваемые авторитетными людьми, группами, коллективами, в том числе и самооценки, отражающие уровень развития самосознания личности.

Слово «этикет» (от фр. *etiquette*) произошло от названия карточек — «этикеток», которые во Франции при Людовике XIV раздавали на светских приемах. На них были изложены правила поведения, за соблюдением которых следили церемониймейстеры.

Этикет – система правил поведения в общественных местах при контактах с другими людьми.

На этикет огромное влияние оказывают идеологические и социально-экономические факторы.

Современный этикет определяет нормы поведения в различных обстоятельствах: на улице, на работе, в гостях, на официальных приемах. Существует несколько разновидностей этикета (Рис 1.6):

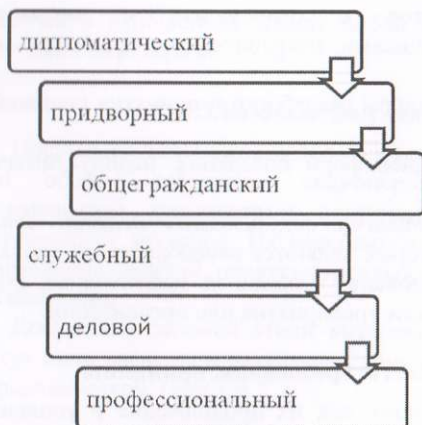


Рис 1.6. Виды этикета.

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

Придворный этикет – строго регламентирует порядок и формы обхождения, установленные при дворах монархов;

Общегражданский этикет – совокупность правил, традиций и условностей, соблюдаемых гражданами при общении друг с другом.

Служебный этикет предусматривает открытый обмен мнениями и совместный поиск – решений.

Деловой этикет представляет собой свод правил и норм целесообразного поведения партнеров по совместному делу, обеспечивающий уважение человеческой личности и неукоснительное соблюдение правовых, финансовых и этических обязательств.

Профессиональный этикет – регулирует исполнение обязанностей представителей какой-либо профессии.

Нормы этикета в отличие от норм морали являются условными, они носят как бы характер неписаного соглашения о том, что в поведении людей считать общепринятым, а что нет. Тем не менее, умение правильно вести в обществе имеет очень большое значение, оно облегчает установление контакта, способствует достижению взаимопонимания, создает хорошие, устойчивые взаимоотношения.

Профессор Э.А. Уткин выделяет основные требования делового этикета (Рис 1.7):

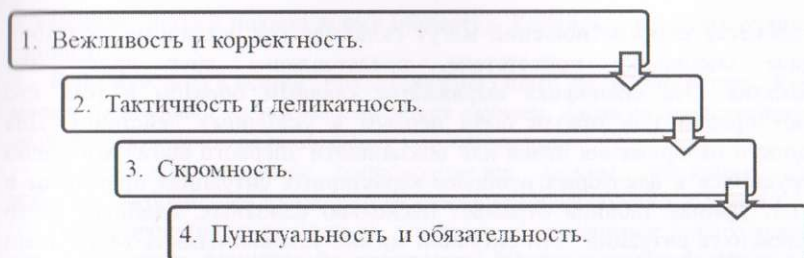


Рис 1.7. Требования делового этикета.

Грубое несоблюдение любого из этих требований обязательно приводит к серьезным проблемам в деловых отношениях.

Выделяют пять основных *принципов бизнес-этикета*

1. Принцип разумного эгоизма – выполняя свои рабочие функции, не мешай другим выполнять свои.

2. Принцип позитивности – если нечего сказать приятного или положительного, лучше молчать. А вот другие проявления этого принципа:

- не сплетничайте и не передавайте слухи. Вы думаете, что Вы запускаете копьё, на самом же деле Вы запускаете бумеранг;

- не допускайте обсуждения физических достоинств или недостатков кого бы то ни было, а также дискриминации по полу или расовой принадлежности. Помните- если Ваше остроумие унижает других – воздержитесь от такого остроумия.

3. Принцип предсказуемости поведения в различных бизнес-ситуациях.

4. На работе нет мужчин и женщин, есть только статусные различия.

5. Принцип уместности: определенные правила в определенное время, в определенном месте, с определенными людьми.

1.5.Этикет приветствий и представлений

Этикет приветствий и представлений — совокупность правил первоначального межличностного взаимодействия, касающихся внешнего проявления отношения к людям.

При всей кажущейся простоте правил взаимных приветствий и представлений они требуют определенных знаний и достаточного внимания. В современном деловом этикете выработаны некоторые правила относительно знакомства и приветствий в зависимости от пола, возраста и должности контактирующих людей, а также от того, находятся ли они в группе или в одиночку. Первичное правило приветствия состоит в том, что в любой ситуации оно должно показывать вашу расположенность и доброжелательность. На характере приветствия не должно сказываться ваше настроение или негативное отношение к другому человеку.

В процессе взаимоотношений могут складываться различные ситуации, имеющие специфику приветствия, представления друг другу или рукопожатия. Эта специфика выражается главным образом в том, кто обладает правом или обязан быть первым в указанных действиях. Для наглядности отображения права или обязанности «первого шага» кого-либо из сотрудников в некоторых наиболее характерных ситуациях приведены в табл. 1.1. Данная таблица отражает несколько основных, наиболее часто встречающихся ситуаций. Эти ситуации можно условно назвать вариантами встречи сотрудников одной или различных организаций, причем эти сотрудники находятся в различном положении, исходя из их возраста, пола, должностного уровня и т. п.

Таблица 1.1.

Правила приветствий и представлений

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	+		
Руководитель делегации, входящей в комнату	+	+	+
Руководитель делегации, находящийся в комнате			

Этикет представления. Существует ряд общепринятых правил этикета, которые необходимо соблюдать при представлениях и знакомствах. Так, мужчина, независимо от возраста и положения, всегда представляется женщине первым. Младших по возрасту или служебному положению мужчин и женщин следует представлять более старшим, а не наоборот. При равном положении (ранге) более молодой представляется более пожилому, подчиненный — начальнику, один человек представляется паре, группе, обществу, даже женщина представляется супружеской паре первой.

Когда в обществе (гостях) представляют одного человека сразу нескольким, обычно громко называют его фамилию, имя. Представляемый

отвешивает легкий поклон всему обществу. Кланяться каждому отдельно не принято.

Если мужчина в момент представления сидит, он обязан встать. Женщина может не вставать, за исключением тех случаев, когда ее представляют даме значительно старше ее по возрасту или положению.

Любое представление сопровождается легким поклоном. Следует избегать глубоких поклонов, резких движений и шелканья каблуками.

После представления человек, которому представляют нового знакомого, называет свою фамилию и добавляют "Очень приятно". "Рад с Вами познакомиться". Тот, кого представляют, говорить этого в момент представления не должен. Новые знакомые, как правило, обмениваются несколькими словами, вступают в непродолжительную беседу. Инициатором такой беседы является человек, старший по рангу и положению, или женщина.

К женщине предпочтительно обращаться по фамилии мужа. В трудно произносимых и сложных именах можно обойтись и без этого, употребив международную форму "мадам".

Членов своей семьи представляют, как правило, не называя их фамилий, например: "Алишер Усманович, позвольте представить Вам моего сына Сардора".

В гостях, на вечерах, ужинах и других подобных мероприятиях для представления лучше прибегать к помощи посредника из числа знакомых гостей или членов семьи хозяина. Однако если нет человека, который мог бы вас представить, можно представиться самому. Если кто-нибудь представляется вам, в ответ следует назвать свою фамилию.

Этикет знакомства. Если кто-то знакомит двух людей, он должен сам назвать представляемых. Нельзя подвести их друг к другу и сказать: "Познакомьтесь", обязывая их самих назвать себя. Это невежливо.

Если надо познакомить женщину с мужчиной, следует сказать, обращаясь к женщине, например: "Дилбар Хасановна, разрешите представить Вам Хасана Ибрагимовича" или "Разрешите Вас познакомить: это Хасан Ибрагимович".

При обращении к официальным лицам, имеющим государственный статус или воинское, дипломатическое, религиозное звание, как правило обходятся без упоминания имени. Говорят: "Господин президент", "Господин премьер-министр", "Господин генерал" (не называя полного чина, скажем "генерал-майор", "генерал-лейтенант" и т.д.). Этикет предусматривает и такую примечательную деталь: обращаясь к официальному лицу, обычно его немного "повышают" в должности. Так, подполковника именуют "господин полковник", посланника — "господин посол", заместителя министра — "господин министр". При представлении военнослужащих указывается их воинское звание, например: "Товарищ (господин) генерал, разрешите представить Вам полковника Темирова".

В том случае, если представляющий знакомит людей одного возраста и пола, он должен представить менее знакомого человека более знакомому.

Этикет рукопожатий. После представления новые знакомые обмениваются приветствиями и в большинстве случаев рукопожатиями. Первым руку подает тот, кому представляется новый знакомый. Подавать руку следует в последний момент, идти с протянутой рукой или обмениваться рукопожатием через стол не принято.

Если женщина или старший по положению, возрасту не предлагает руки, следует слегка поклониться. Протягивать вместо руки несколько пальцев или кончики пальцев нетактично. Как правило, следует протягивать для рукопожатия правую руку. Если она по какой-то причине занята или повреждена (в повязке), можно протянуть левую руку, но предварительно извинившись.

Рукопожатие не должно быть слишком сильным или, наоборот, чрезмерно слабым. Трясти руку неприлично, не рекомендуется и пожимать ее двумя руками.

Хотя рукопожатие и стало привычным и стандартным ритуалом, оно может передать отношение людей друг к другу. Первый вариант — вы чувствуете, что человек как бы доминирует над вами, т. е. пытается вами управлять и надо быть с ним поосторожнее. Это происходит потому, что его рука направлена вниз по отношению к вашей руке и вы чувствуете довольно сильное давление. Как правило, такой человек первым протягивает руку для рукопожатия. Второй вариант — человек протягивает руку так, что его ладонь смотрит вверх и таким образом он дает вам понять, что готов подчиняться и признает ваше лидерство. Третий вариант — руки движутся параллельно друг к другу и вертикально по отношению к плоскости пола. Давление ладоней также примерно одинаковое. Это отношения равенства, партнерства.

Существуют определенные правила этикета в отношении не только форм приветствий, но и условий, в которых наиболее целесообразно применять ту или иную форму. Молодые обязаны приветствовать старших первыми, так же как мужчина — женщину, лица младшего ранга (служебного положения) — старших, запаздывающий — ожидающего, входящий — присутствующих и т.д. Однако женщина, входя в комнату, где уже собрались гости, должна первой приветствовать всех присутствующих, не ожидая, когда с приветствиями к ней обратятся мужчины. Мужчины же, в свою очередь, не должны ждать, когда женщина подойдет к ним и поздоровается. Лучше, если мужчины поднимутся и пойдут ей навстречу. Уходя, женщина должна также первой прощаться. Входя в помещение, в котором находятся приглашенные хозяином гости, человек должен поздороваться с каждым присутствующим отдельно или со всеми сразу. Подходя к столу, поприветствовать всех присутствующих и, занимая свое место, еще раз поздороваться с соседями по столу. При этом руку подавать в обоих случаях необязательно.

На официальных приемах в первую очередь приветствуют хозяйку или хозяина, после них дам, сначала более пожилых, затем — молодых; после этого — более пожилых и старших по положению мужчин, а затем остальных гостей. Хозяйка и хозяин должны пожать руку всем гостям, приглашенным в свой дом.

Большое значение при приветствиях имеет манера держаться. На человека, с которым здороваешься, следует смотреть прямо, с улыбкой. Неблагоприятное впечатление производит человек, который, протягивая правую руку для приветствия, левую руку держит в кармане, смотрит в сторону, вниз или продолжает разговаривать с другим человеком. Такая невежливость не располагает к продолжению знакомства.

Сидящий мужчина, приветствуя даму или старшего по возрасту или положению человека, должен обязательно встать. Если он приветствует лиц, проходящих мимо, не вступая с ними в разговор, он может не вставать, а лишь приподняться.

Если встречаются супружеские пары, то сначала женщины здороваются друг с другом, затем мужчины приветствуют женщин, и лишь после этого мужчины приветствуют друг друга.

Первой здоровается женщина, идущая в обществе мужчины, с женщиной, которая идет (или стоит) в одиночестве.

Женщина первой приветствует мужчину, если она его обгоняет.

На улице первым кланяется проходящий мужчина стоящему.

Приветствуя знакомую женщину на улице, мужчина должен поднять шляпу или кепи (но не берет или зимнюю шапку). Если приветствие сопровождается рукопожатием, мужчина должен снять перчатку, а женщина может ее не снимать, поскольку перчатки (шелковые, матерчатые, лайковые), сумка, шарф, головной убор являются частью дамского туалета. Однако варежки и теплую кожаную перчатку рекомендуется снимать и женщине.

Женщине в знак приветствия никогда не целуют руку на улице: делают это только в помещении. В лифте не представляются, но в присутствии дамы мужчины снимают шляпу. При обращении к незнакомому человеку всегда следует говорить "Вы". На "ты" можно обращаться лишь к близким людям, родным, родственникам (если они моложе или ваши ровесники), детям и друзьям. В ряде иностранных языков, в частности, в английском вообще нет обращения на "ты".

Вербальный этикет допускает так же применение различных психологических приемов, таких как, например, форм напутствия и краткой оценки общения. Это словесные обороты типа: «Удачи Вам», «Желаю успеха», «Приятно было встретиться».

Если вы обращаетесь к незнакомому человеку с какой-то просьбой, обязательно используйте вступительные слова: "Простите", "Извините", "Будьте добры", "Позвольте" и т. д. При приветствии и прощании, кроме слов «Здравствуйте», «Добрый день» и «До свидания», желательно присоединение имени и отчества собеседника, особенно, если он занимает по отношению к вам подчиненное положение.

В заключение следует отметить, что в этикете нет мелочей, поэтому всегда надо стремиться к проявлению максимальной вежливости и соблюдению общепринятых правил и норм поведения и общения.

1.6. Роль субординации в деловых отношениях

Субординацией называют служебные отношения, построенные по принципу иерархичности и направленные на поддержание дистанции между начальником и подчиненным. Грамотное соблюдение субординации в деловых отношениях не только не мешает эффективному взаимодействию, но и способствует поддержанию рабочей атмосферы в офисе. Роль субординации заключается в создании рабочей атмосферы. Чтобы субординация не превратилась в авторитарный стиль правления со стороны руководителя и не выглядела как чинопочитание со стороны подчинённого, необходимо понимать те ключевые принципы, которые лежат в её основе: уважительность, тактичность пожалуй самый лучший способ поддерживать дистанцию на рабочем месте – быть уважительным по отношению к сотруднику, коллеге, начальнику; умение быть тактичным создаёт психологический комфорт в общении и в то же время не допускает панибратства, иерархичность – в крупных организациях выстраивается несколько ступеней иерархии: распоряжение даётся строго вниз на одну ступень, по такой же схеме поднимаются и запросы к начальству, иными словами, пропускать уровни иерархичности нежелательно, принцип эмоциональной нейтральности касается ровного и одинакового отношения ко всем подчинённым и начальникам без оглядки на пол, возраст, уровень подчинения или главенства, значимость или роль в коллективе, принцип ограниченной доступности: руководителю важно быть доступным для подчинённых, однако этот доступ должен быть ограничен (например, строгими временными рамками – часами приёма, наличием секретаря или иным способом). Правила поведения руководителя для поддержания субординации (Рис 1.8):

1. Психологический климат в коллективе зависит от равного и ровного отношения ко всем сотрудникам

2. Рационалистическая позиция по отношению к сотруднику: выполнение работы – результативность – оплата труда.

3. Ответственность за коллектив и отстаивание его интересов перед вышестоящими структурами.

4. Требовательное, но справедливое отношение к исполнению обязанностей подчинёнными: максимальная эффективность возможна только в том случае, если каждый в коллективе знает, что его промахи будут замечены и наказаны, а находки – высоко оценены.

5. Соблюдение иерархии при распределении обязанностей и распоряжений: только строго на одну ступень ниже. Демонстрация уверенности в собственной правоте и постоянного контроля за ситуацией: излишнее сомнение или неуверенность в собственной позиции воспринимается сотрудниками как слабость.

Рис. 1.8. Правила поведения руководителя для поддержания субординации.

Таким образом, роль субординации заключается в создании рабочей, спокойной атмосферы, при которой авторитет руководителя опирается на два равнозначных начала: уважительность и дистанция.

Вопросы для закрепления:

1. История развития этики как науки.
2. Основные категории этики.
3. Мораль как характеристика общества.
4. Принципы деления этики.
5. Этика, мораль и нравственность.
6. Сущность и способы формирования нравственного поведения человека.
7. Моральный климат организации и организационная культура.
8. Деловая этика традиционного общества.
9. Современные взгляды на роль деловой этики.
10. Основополагающие документы деловой этики.
11. Этические принципы в деловых отношениях.

12. Репутационная функция кодекса корпоративной этики.
13. Управленческая функция кодекса корпоративной этики.
14. Что вам известно об этикете знакомства.
15. Правила этикета приветствий и представления.
16. Этикет рукопожатия.
17. Основные принципы бизнес-этикета.
18. Роль субординации в деловых отношениях.
19. Правила поведения руководителя для поддержания субординации.
20. Роль деловой этики в Узбекистане.

Тестовые вопросы для закрепления:

1. Кто является основоположником этики?

- А) Аристотель
- Б) Гегель
- В) Цицерон
- Г) Конфуций

2. Этика-

А) Это область научных знаний предметом изучения которой является поведение

Б) Это область научных знаний предметом изучения которой является мораль и нравственность

В) Это моральные поступки человека

Г) Это особые качества человека

3. Сколько существует традиционных этических проблем?

- А) 10
- Б) 9
- В) 1
- Г) 4

4. Что такое мораль?

А) Обычаи нормы человеческого общежития

Б) Поведение человека

В) Духовная жизнь человека

Г) Особые качества человека

5. Что такое деловая этика?

А) Это совокупность этических принципов и норм

Б) Это труд

В) Это моральные принципы членов организации

Г) Это знания

6. Нравственность...

А) Это отношения

Б) Сфера духовной жизни человека и общества

В) Область научных знаний

Г) Моральные поступки

7. Нормы и правила поведения это...

- А) Добро
- Б) Мораль
- В) Подвиг
- Г) Характер

8. Человек, точный во времени...

- А) Пунктуальный
- Б) Добрый
- В) Счастливый
- Г) Воспитанный

9. Что означает термин этика?

- А) от греческого «ethos» – обычай, порядок, традиция
- Б) от латинского «ethos» –мораль
- В) от английского «ethos» –нравственность
- Г) от немецкого «ethos» - нрав

10. Функции деловой этики

- А) репутационная и управленческая
- Б) регулятивная и правовая
- В) организационная и регулирующая
- Г) внешняя и внутренняя

11. От какого названия произошло слово этикет?

- А) от карточек этикеток
- Б) от красивых надписях
- В) от этикеток конфет
- Г) от портрета

12. Что такое этикет?

- А) черты характера
- Б) не приличное поведение при людях
- В) красота изображения
- Г) правила поведения в общественных местах при контактах с людьми

13. Что представляет с собой деловой этикет?

- А) свод правил и норм целесообразного поведения партнеров по делу
- Б) совокупность правил первоначального межличностного

взаимодействия

- В) требование дресс-кода
- Г) подразумевается передача информации

14. Какие требования делового этикета выделяет профессор Э. А.

Уткин?

- А) вежливость и корректность
- Б) тактичность и деликатность
- В) пунктуальность и обязанность
- Г) все ответы верны

15. Сколько существует принципов бизнес-этикета?

- А) 3
- Б) 7
- В) 5
- Г) 6

16. Что представляет с собой принцип позитивности?

- А) предсказуемость поведения в различных бизнес-ситуациях
- Б) выполняет только свои рабочие функции
- В) если нечего сказать приятного или положительного, лучше молчать
- Г) все ответы верны

17. Что представляет с собой принцип уместности?

- А) определенное правило в определенное время, в определенном месте и с определенными людьми
- Б) на работе нет мужчин и женщин, есть только статусные отличия
- В) скромность
- Г) пунктуальность и обязательность

18. Что такое этикет приветствий и представлений?

- А) предсказуемость поведения в различных местах
- Б) совокупность правил первоначального межличностного взаимодействия, касающихся внешнего проявления отношения к людям
- В) мужчина приветствует и мужчина представляется
- Г) мужчина приветствует и женщина представляется

19. Что представляет с собой принцип разумного эгоизма?

- А) выполняет свои рабочие функции и мешает другим выполнять свои
- Б) выполняет свою работу и одновременно помогает другим
- В) ничего не выполняет
- Г) просит помощь у другого

20. Правила поведения руководителя для поддержания субординации

- А) Психологический климат в коллективе и рационалистическая позиция по отношению к сотруднику
- Б) Ответственность за коллектив и отстаивание его интересов перед вышестоящими структурами
- В) Требовательное, но справедливое отношение к исполнению обязанностей подчинёнными
- Г) все ответы верны

Глава 2.

ДЕЛОВАЯ ЭТИКА И МЕНЕДЖМЕНТ

2.1. Управленческая этика: понятие, сущность, значение

Управленческая этика исследует правила и нормы поведения менеджера, требования, предъявляемые обществом к его стилю работы, характеру общения с людьми, социальному облику.

Управленческая этика — наука, рассматривающая поступки и поведение человека, действующего в сфере управления, в том аспекте, в каком действия менеджера соотносятся с общечеловеческими этическими ценностями.

В широчайшем спектре ее внимания все проблемные вопросы взаимоотношений менеджера и подчиненных, особое место среди которых занимают вопросы соотношения цели и средств в их работе.

Признавая престижность позиции менеджера, предполагающую высокий профессионализм и уровень образования, хороший уровень оплаты труда, нельзя забывать о значимости моральной и этической стороны его работы, оказывающей влияние на направление развития, культуру, систему духовных ценностей и образ жизни всего общества.

Бесспорно, руководитель служит примером отношения к своим служебным обязанностям для рядовых сотрудников и других управленцев. Кроме того, любой поступок менеджера производит пролонгированный эффект, поскольку своими этическими или неэтическими действиями он формирует в течение некоторого времени комплекс моральных устоев окружающих его людей: подчиненных, потребителей, поставщиков, конкурентов. Другими словами, выполняя воспитательную функцию, менеджер формирует культуру отношения к организации и производимой продукции, правила общения сотрудников друг с другом, основы вертикальных контактов и т.п. Что касается внешней среды, то менеджеры (особенно высшего звена управления) обуславливают стандарты отношений с конкурентами, поставщиками, партнерами и т.д. В связи с этим, современный менеджер должен быть образцом безукоризненного нравственного поведения и воспитывать те же качества у своих подчиненных и партнеров.

2.2. Основные заповеди менеджера

Осознавая роль института менеджмента в обществе, представители бизнеса, науки и религии выработали ряд заповедей делового человека, особенно занимающегося управленческой деятельностью. Кратко перечислим данные заповеди:

1. Не забывая о хлебе насущном, следует помнить о духовном смысле жизни. Не забывая о личном благе, следует заботиться о благе ближнего, благе общества и Отчизны.

2. Богатство – не самоцель. Оно должно служить созиданию достойной жизни человека и народа.

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

4. Человек – не «постоянно работающий механизм». Ему нужно время для отдыха, духовной жизни, творческого развития.

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

6. Работа не должна убивать и калечить человека.

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

8. Присваивая чужое имущество, пренебрегая имуществом общим, не воздавая работнику за труд, обманывая партнера, человек преступает нравственный закон, вредит обществу и себе.

9. В конкурентной борьбе нельзя употреблять ложь и оскорбления, эксплуатировать пороки и инстинкты.

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

В целом эти заповеди – кодекс экономической этики, являющийся прямым руководством к действию, соблюдая которые делового человека ждет успех.

2.3. Правила делового общения в работе менеджера

В организации общение может происходить как «по горизонтали», так и «по вертикали». В любом случае и менеджеру, и подчиненным следует соблюдать универсальные принципы деловой межличностной коммуникации.

В деловом общении «сверху-вниз», т.е. в отношении руководителя к подчиненному, золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель».

В деловом общении «снизу-вверх», т.е. в отношении подчиненного к своему начальнику, общее этическое правило поведения можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные». Знать, как следует обращаться и относиться к своему руководителю, не менее важно, чем то, какие нравственные требования следует предъявлять к своим

подчиненным. Без этого трудно найти «общий язык» и с начальником, и с подчиненными. Используя те или иные этические нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать своим союзником, но можно и настроить его против себя, сделать своим недоброжелателем.

1. Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочении справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.

2. Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то приказывать, но можете сказать: «Как вы отнесетесь к тому, если бы...?» и т.д.

3. Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.

4. Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.

5. Будьте преданны и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.

6. Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т.д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.

7. Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы действий.

Общий этический принцип общения «по горизонтали», т.е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам».

Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги. Применительно к коллегам-управляющим следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений — дело весьма непростое. Особенно если речь идет об общении и отношениях внутри одного предприятия. В этом случае они нередко являются соперниками в борьбе за успех и продвижение по службе. В то же самое

время — это люди, которые вместе с вами принадлежат к команде общего управляющего. В рассматриваемом случае участники делового общения должны чувствовать себя равными по отношению друг к другу:

1. Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особых привилегий со стороны другого.

2. Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.

3. Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами.

4. В отношениях между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.

5. Если вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестных и неквалифицированных — ведь по нему там будут судить о вас и о вашем отделе в целом. Помните, может случиться, что с вами поступят таким же безнравственным образом.

6. Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.

7. Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще.

8. Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику. Помните: что посеешь, то и пожнешь.

9. Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловых возможностей. Если они не оправдаются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.

10. Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах.

11. Старайтесь слушать не себя, а другого.

12. Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все равно все выплывет наружу и встанет на свои места.

13. Посылайте импульсы ваших симпатий — словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Улыбайтесь, смотрите прямо в глаза.

14. Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

2.4. Управленческий этикет

Существует ряд правил делового этикета, которые должен соблюдать каждый менеджер. Перечислим наиболее важные и распространённые из них.

Правило 1: придя на работу, приветствуйте первым своих коллег, независимо от их должности, пола и возраста.

Правило 2: научитесь управлять своим поведением – будьте вежливыми, приветливыми, доброжелательными и улыбчивыми.

Правило 3: обращайтесь ко всем подчиненным на «вы» – это необходимое условие для поддержания нормальных служебных отношений и сохранения трудовой дисциплины.

Правило 4: будьте осторожны при приказании и просьбе. Помните, приказ уместен тогда, когда вы даёте поручение, входящее в круг прямых обязанностей подчиненного. Тон при этом должен быть вежливым. Кстати, подчиненные лучше воспринимают поручения в форме просьбы, а не приказа, особенно женщины.

Правило 5: не забывайте благодарить и взыскивать.

Правило 6: свою точку зрения отстаивайте до принятия решения. Когда решение принято, рассматривайте его как свое собственное.

Правило 7: создавайте настрой на успех.

Правило 8: делайте все вовремя, будьте пунктуальными, назначенные встречи вносите в рабочий календарь.

Правило 9: менеджер (как и любой другой работник) обязан хранить секреты организации.

Правило 10: говорите и пишите грамотно.

Правило 11: соблюдайте данные обещания.

Правило 12: старайтесь по возможности быть доступными сотрудникам территориально и по времени.

Правило 13: одежда, манеры, поведение должны быть безупречны в любых ситуациях.

Правило 14: необходимо владеть различными формами деловой коммуникации.

2.5. Этика бизнеса

Этика бизнеса – это свод правил, норм, часто неписаных законов, которые должны быть путеводителем для менеджера (сотрудника) компании в процессе общения, принятия решений и ведения предпринимательской деятельности. Этика бизнеса применяется в деловой деятельности. Ее суть – открытость по отношению к партнеру, честность, верность своему слову, способность работать эффективно и в соответствии с действующими законами, традициями, правилами и нормами.

Испокон веков в сфере бизнеса была неписаная этика, которой придерживались все, начиная от крупных торговцев и заканчивая крупными дельцами. К сожалению, происходило это далеко не всегда. Взаимоотношения в деловой сфере должны основываться не только на личных интересах и целях своей компании, но и интересах партнеров, покупателей (клиентов), представителей государственных структур и так далее. Сложнее всего – правильно выстроить общение и взаимоотношение с конкурентами. Здесь запрещено наносить «удары», которые противоречат конкурентной борьбе и выходят за ее рамки.

Обман в рекламной деятельности, нарушение права собственности другого человека (компании), ограничение потребительского выбора, присвоение и использование закрытой информации, шпионаж за конкурентом в пользу собственных интересов – все это создает «перекос» на рынке. При этом потребители чувствуют обман, а конкуренты – нечестные действия коллеги по бизнесу. Получение заказов нечестным путем (к примеру, посредством дачи взятки, по знакомству, путем шантажа и так далее) приводит к разрушению рынка в целом.

При построении этики бизнеса важно налаживание социальных взаимоотношений, когда внешнее окружение и представители самой компании находится в условиях взаимоуважения. Задача руководителя – свести к минимуму любые нарушения этики, контролируя как себя лично, так и у других подчиненных.

Современная этика бизнеса имеет три уровня иерархии (Рис 2.1):



Рис 2.1. Уровни иерархии этики бизнеса.

1. Мировой уровень. Глобальная этика бизнеса основывается на ценностях человека и прописана в специальном этическом кодексе – «Принципах международного бизнеса». Этот документ был принят еще в 1994 году. Его разработчики – представители наиболее крупных компаний мира, а также консультанты по бизнесу из Японии, Европы, Америки. Место заключения документа – Швейцария.

Суть «Принципов» сводится к социальной стороне этики бизнеса (руководитель должен создавать хорошие условия работы для подчиненных, стремиться повысить уровень жизни клиентов и общества в

целом), совершенствованию коммуникационной сферы, оптимизации методов производства, уважению существующих международных правил и норм, повышению доверия к бизнесу и так далее. Особое внимание уделяется обеспечению равных прав в конкурентной борьбе, уважению к окружающей среде, отказе от грязных методов бизнеса (продаже оружия, отмывания денег и тому подобное).

«Львиная» доля документа посвящена моральным обязательствам предприятия или его руководителей к следующим лицам:

- *покупателям*. Основная задача – обеспечить максимальную честность в рекламе, гарантировать высокое качество услуг, относиться с уважением к любому человеку и личному достоинству каждого;

- *работникам*. Главная цель – обеспечить достойные условия труда и высокий уровень оплаты, уделять внимание охране труда, дать всем равные права и возможность получения работы;

- *поставщикам*. Здесь важно придерживаться следующих принципов – обоснованного ценообразования, честных отношений во всем, обмена информацией на этапе планирования взаимного сотрудничества, своевременного выполнения обязательств и так далее;

- *инвесторам* – обеспечить своевременную выплату дивидендов (акционерам) или купонов (держателям акций), открыть доступ к необходимой информации (кроме той, которая ограничена условиями конкурентной борьбы и законом);

- *конкурентам*. Основные принципы – уважение, отказ от нечестной борьбы, уважение чужого права собственности. Любое решение в отношении конкурента должно приниматься на основе неписанных законов этики;

- *людям* – обеспечить уважение культурных особенностей и прав человека, принимать участие в общественной жизни, стараться приносить пользу обществу.

2. *Макроуровень*. Данный сектор работает в масштабах экономики одной страны или конкретной отрасли. Подобные нормы представляют собой этические постулаты, которые реализуются в отраслевых или национальных кодексах. Основное внимание уделяется достоверности предоставленной информации, честной конкурентной борьбе, уважению частной собственности, отсутствию любого проявления дискриминации на рынке труда.

3. *Микроуровень* – права и нормы, которые действуют в пределах одной компании. Здесь этические принципы строятся на основе доверия, взаимопонимания и честности между покупателями и поставщиками, держателями акций и руководителями компании, администрацией предприятия и его работниками.

2.6. Социальная этика в бизнесе

Социальной составляющей в этике бизнеса всегда отводилась особая роль. При этом уровень социальной ответственности может быть различным. Отличаются и подходы к пониманию:

1. *Традиционный.* Такую формулу социальной ответственности вывел один из Нобелевских лауреатов – Милтон Фридмен. Он утверждает, что задача деловых организаций (компаний) – служить своим владельцам, ведь менеджеры – это всего лишь наемный персонал. Их задача – вести бизнес в соответствии с требованиями работодателей. При этом главная цель бизнеса – это использовать все ресурсы для повышения уровня прибыли при условии, что все правила «игры» соблюдаются на 100% (то есть, исключены мошенничество и обман). И если правилами предписана социальная ответственность, то она должна выполняться.

2. *Этический.* Такой подход был предложен другим специалистом – профессором социологии и мастером в сфере менеджмента – Питером Друкером. Суть его подхода в том, что компания несет определенную ответственность перед какой-то узкой группой лиц – «стейкхолдерами». К категории таких людей Питер относил менеджеров, учредителей, держателей акций компании, клиентов, поставщиков, профсоюзные организации, региональные сообщества, регулирующие структуры, профсоюзы сотрудников и так далее. К этой категории относились все люди, которые в той или иной степени могут влиять на компанию. На сегодняшний день такой подход социальной этики бизнеса является наиболее популярным.

3. *Социально-этический.* Такой вариант был сформирован еще в начале 1960-х годов. Основные «первоисточники» - Генри Минцберг, Эдгар Шайн и Курт Левин. По данной теории все руководство компании и ее работники несут полную ответственность за интересы компании и их четкое соблюдение. Суть этого подхода в том, что все компании должны нести обязательства перед людьми и направлять часть заработанного капитала на улучшение общества.

2.7. Меры по повышению уровня этики бизнеса

Деловую этику необходимо прививать. Как правило, отношение руководства компании и сотрудников формируется в течение какого-то времени. Но чем быстрее произойдет "перестройка", тем лучше. На практике существует пять основных мер, способствующих повышению этичности руководства и каждого сотрудника в частности (рис 2.2):

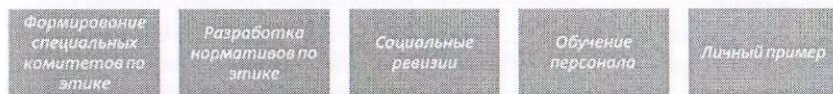


Рис. 2.2 Меры по повышению этичности руководства и сотрудника.

1. *Формирование специальных комитетов по этике.* В такие структуры включаются представители высшего звена компании (руководители, владельца, менеджеры крупного звена). Задача такого органа – выполнение роли «мирового судьи», «совести» организации. При появлении вопросов в этических спорах такой комитет вправе выносить свое решение.

2. *Разработка нормативов по этике.* В этом случае компания выпускает свое положение, в котором описываются ценности и правила этикета внутри компании и при работе с клиентами. В частности, запрещаются любые мошеннические операции, взятки, вымогательство, раскрытие секретов предприятия, подарки, нарушение законов, производство низкокачественного товара и так далее. Такие нормы могут носить различные названия, но суть остается неизменной.

3. *Социальные ревизии.* Время от времени составляются отчеты и выставляются на суд общественности. Рассматриваются вопросы реализации программ социальной ответственности, этичности ведения бизнеса, взаимоотношения сотрудников, принятия решений в сфере управления и так далее. Составление таких отчетов – задача независимых организаций (телеканалов, журналов, газет и так далее).

4. *Обучение персонала.* В этом случае сотрудники отправляются на специальные курсы, где им прививают определенные правила поведения, подводят людей к мысли о важности моральной ответственности и вероятных последствиях нарушения моральных правил.

5. *Личный пример.* Руководитель – один из основных примеров для подражания. Это – моральный лидер организации, который формирует климат в компании, является «источником» этичности поступков. Если «босс» является высокоморальным человеком, то персоналу будет проще удерживать высокую планку.

2.8. Основные заповеди этики бизнеса

Есть множество книг по деловому этикету, в которых даются сотни рекомендаций. Но всю информацию можно выразить шестью основными заповедями от Джена Ягера:

1. *Во-первых, держите язык за зубами и не болтайте лишнего.* Смысл этой рекомендации – в важности хранения секретов компании или

информации о конкретной сделке. Никогда и ни на каких условиях нельзя пересказывать случайно услышанную информацию от коллеги или руководителя.

2. *Во-вторых, старайтесь делать все своевременно.* Опоздания на работу или встречу – это главный признак ненадежности человека. Основная задача – прийти своевременно, то есть до начала рабочего дня и не раньше своего начальства. Если приходится задержаться, то об этом обязательно нужно доложить руководству. Это правило актуально даже для руководителя – он должен предупредить своего секретаря.

3. *В-третьих, всегда будьте любезны, приветливы и желайте людям добра.* Человека не должно интересовать, что этот покупатель, заказчик или клиент вас не любит или за спиной говорит много гадостей. Хороший руководитель будет «ласков» даже со своим врагом. Приветливость и дружелюбие при любых обстоятельствах – это признак воли и сильного характера. Если вокруг все твердят, что вы умеете понравиться людям, то можно продолжать идти выбранным путем.

4. *В-четвертых, думайте не только о себе.* В любом деле нужно пытаться понять точку зрения и позицию другого человека. Это актуально в любой отрасли – медицине, сфере телекоммуникаций, промышленности. Важно прислушиваться к критике и мнению коллег, подчиненных, начальства. Не стоит сразу обижаться или затаивать обиду. Уверенность в себе – это, прежде всего, скромность и желание сделать себя лучше.

5. *В-пятых, пишите и разговаривайте правильно.* Все написанное и сказанное должно иметь грамотную структуру. Использование сленга и тем более мата запрещено. Возможно, бранную тираду услышит человек, от которого зависит карьера и будущее. При этом он может поменять свое мнение в худшую сторону.

6. *В-шестых, правильно одевайтесь.* Своей одеждой нужно «вписываться» в коллектив и стараться не выделяться. Но это не значит, что нужно одеваться как попало. Можно надеть стильную одежду, правильно выбрать цветовую гамму и правильно выбрать подчеркивающие стиль аксессуары.

Вопросы для закрепления:

1. Управленческая этика и управленческий этикет.
2. Основные заповеди менеджера.
3. Приемы воздействия на деловых партнеров и подчиненных.
4. Правила делового этикета для подчиненных.
5. Правила делового общения в работе менеджера.
6. Соблюдение этикетных форм в ситуации увольнения сотрудников.
7. Адаптация менеджера на новом месте.
8. Правила облегчения адаптации нового сотрудника-подчиненного.
9. Требования к внешнему облику менеджера.

10. Суть управленческого этикета.
11. Что такое этика бизнеса.
12. Уровни иерархии современной этики бизнеса.
13. Роль социальной этики в бизнесе.
14. Меры по повышению уровня этики бизнеса.
15. Основные заповеди этики бизнеса.

Тестовые вопросы для закрепления:

1. Психологическим приемом вступления в деловой контакт является:

- А) Естественная, добрая, чуть презрительная улыбка
- Б) Естественная, добрая, чуть ироническая улыбка
- В) Естественная, добрая, чуть насмешливая улыбка
- Г) Естественная, добрая, чуть сдержанная улыбка

2. Управленческая этика –

А) наука, рассматривающая поступки и поведение человека, действующего в сфере управления, в том аспекте, в каком действия менеджера соотносятся с общечеловеческими этическими ценностями

- Б) наука, действующая в сфере управления организацией
- В) наука, изучающая общечеловеческие этические ценности
- Г) наука о нравственных отношениях субъектов управления

3. Сколько существует заповедей делового человека занимающегося управленческой деятельностью:

- А) 3
- Б) 5
- В) 7
- Г) 10

4. Первая заповедь делового человека занимающегося управленческой деятельностью:

- А) богатство – не самоцель
- Б) следует помнить о духовном смысле жизни
- В) работа не должна убивать и калечить человека
- Г) политическая власть и власть экономическая должны быть разделены.

5. Содержание общения – это...

А) Информация, которая в индивидуальных контактах передается от одного живого существа другому

Б) Ради чего существо вступает в акт общения?

В) Способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информации, которая передается в процессе общения от одного существа другому

- Г) Расшифровка информации.

6. Способы общения – это...

А) Информация, которая в индивидуальных контактах передается от одного живого существа другому

Б) Ради чего существо вступает в акт общения?

В) Способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информации, которая передается в процессе общения от одного существа другому

Г) Взаимодействие между людьми.

7. В деловом контакте необходимо:

А) Примирить интересы, а не позиции

Б) Примирить позиции, а не интересы

В) Примирить и интересы и позиции

Г) Примирить интересы и позиции невозможно.

8. Выделите принцип, на котором не может быть основано деловое общение:

А) доброжелательность;

Б) порядочность;

В) тактичность;

Г) эгоизм

9. К принципам делового этикета относится:

А) Принцип делового поведения

Б) Принцип предсказуемости поведения

В) Принцип непредсказуемости поведения

Г) Принцип безделья

10. Как называется неумение при общении определить необходимую меру в выражениях и поступках, в проявлении интереса к другому человеку?

А) бестактность;

Б) порядочность;

В) тактичность;

Г) уважение

11. Правила делового общения «сверху-вниз»

А) «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель»;

Б) «Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные»;

В) «Относитесь к своему коллективу так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные»;

Г) «Относитесь к своему персоналу так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные».

12. Правила делового общения «снизу-вверх»

А) «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель»;

Б) «Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные»;

В) «Относитесь к своему коллективу так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные»;

Г) «Относитесь к своему персоналу так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные».

13. Сколько существует правил управленческого этика?

А) 10;

Б) 12;

В) 13;

Г) 14.

14. Что такое этика бизнеса?

А) это свод правил, норм, часто неписаных законов, которые должны быть путеводителем для менеджера (сотрудника) компании в процессе общения, принятия решений и ведения предпринимательской деятельности;

Б) общение в процессе бизнеса;

В) свод правил принятия решений по бизнесу;

Г) культура ведения предпринимательской деятельности.

15. Уровни иерархии этики бизнеса?

А) мировой, макро, микро;

Б) сплошной, выборочный, частичный;

В) стандартный, средний и низкий;

Г) нет правильного ответа.

16. Уровень социальной ответственности в этике бизнеса :

А) традиционный;

Б) этический;

В) социально-этический;

Г) все ответы верны.

17. Кто утверждал, что задача деловых организаций (компаний) – служить своим владельцам, ведь менеджеры – это всего лишь наемный персонал.

А) Милтон Фридмен;

Б) Генри Минцберг;

В) Эдгар Шайн;

Г) Курт Левин

18. Меры по повышению уровня этики бизнеса:

А) формирование специальных комитетов и разработка нормативов по этике;

Б) социальные ревизии, обучение персонала;

В) личный пример;

Г) все ответы верны.

19. Какая из заповедей этики бизнеса от Джона Ягера приведена неверно:

- А) держите язык за зубами и не болтайте лишнего;
- Б) старайтесь делать все своевременно;
- В) всегда будьте любезны, приветливы и желайте людям добра;
- Г) думайте только о себе.

20. Что подразумевается под заповедью «думайте не только о себе»

- А) все написанное и сказанное должно иметь грамотную структуру;
- Б) важно прислушиваться к критике и мнению коллег, подчиненных, начальства;
- В) если приходится задержаться, то об этом обязательно нужно доложить руководству;
- Г) приветливость и дружелюбие при любых обстоятельствах.

Глава 3.

ЭТИКА БИЗНЕСА И КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

3.1. Универсальные принципы деловой этики

Современные всеобщие этические принципы деловой этики основаны на аксиомах мировой философии и проверены многовековой практикой деловых отношений. Данные принципы бизнеса удачно сформулированы американским социологом Л. Хосмером:

1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей организации. Принцип основан на учении древнегреческой философии (Протагор) о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии между долгосрочными и краткосрочными интересами.

2. Никогда не делай того, о чем нельзя бы было сказать, что это действительно честное, открытое и истинное, о чем можно было бы с гордостью объявить на всю страну. Принцип основан на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях честности, открытости и умеренности.

3. Никогда не делай того, что не есть добро, что не способствует формированию чувства общности и работы на одну общую цель. Принцип основан на заповедях всемирных религий (Святой Августин), призывающих к добру и осознанию взаимосвязи и взаимозависимости.

4. Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества. Принцип основан на учении Гоббса и Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за блага.

5. Никогда не делай того, что не ведет к большему благу, нежели вреду для общества, в котором ты живешь. Принцип основан на этике утилитаризма — практической пользе нравственного поведения, разработанной И. Бентамом и Джоном С. Миллем.

6. Никогда не делай того, чего ты не желал бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации. Принцип основан на императиве Канта о правиле универсальной, всеобщей нормы.

7. Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других. Принцип основан на взглядах Руссо и Джефферсона на права личности.

8. Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат, ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства. Принцип основан на экономической теории А. Смита и учении В. Парето об оптимальной сделке.

9. Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в обществе. Принцип основан на правиле распределительной справедливости Ролса.

10. Никогда не делай того, что препятствовало бы правам другого человека на саморазвитие и самореализацию. Принцип основан на теории Нозика о расширении степени свободы личности, необходимой для развития общества.

3.2.Международные этические принципы бизнеса

Декларация Ко «Принципы бизнеса» принята в 1994 году в Швейцарии руководителями крупнейших национальных и транснациональных корпораций США, Западной Европы и Японии в стремлении синтезировать морально-этические принципы ведения бизнеса восточной и западной деловых культур. Преамбула Декларации Ко констатирует: «Законы и движущие силы рынка являются необходимым, но не достаточным руководством к действию. Фундаментальными принципами являются ответственность за политику и действия в сфере бизнеса, уважение человеческого достоинства и интересов участников бизнеса». Декларация Ко является концентрированным сводом этических принципов международного бизнеса.

Принципы международного бизнеса (Декларация Ко) – мировой этический стандарт, в соответствии с которым можно строить и оценивать поведение в сфере международного бизнеса. Рис 3.1.

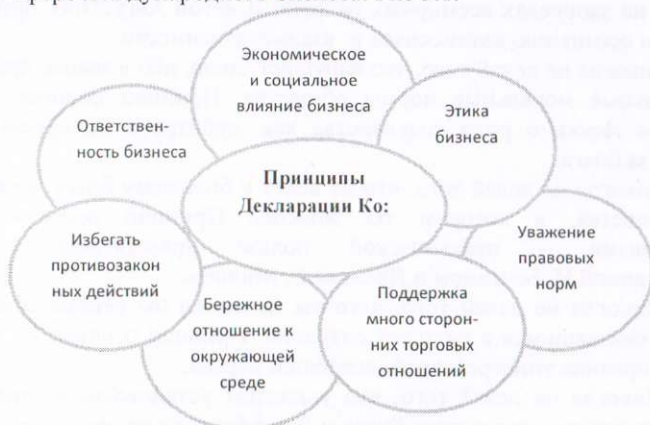


Рис 3.1 Принципы Декларации Ко:

Нормы деловой этики:

1. Честность, порядочность и надежность.
2. Уважение прав собственности.
3. Коллегиальность.
4. Конструктивная критика, исправление этических ошибок и бесконфликтность.
5. Экологический принцип.

6. Соответствие осуществляемой деятельности требованиям закона и иных правовых норм.

7. Направление информации о чем-либо незаконном или неэтичном поведении в руководящие органы организации или в государственные органы.

8. Гедонистический принцип.

9. Благотворительность.

10. Корпоративная социальная ответственность.

11. Профессионализм, компетентность и информированность.

12. Информированное согласие.

13. Конфиденциальность и профессиональная тайна.

14. Сотрудничество при конфликте интересов.

15. Защита и надлежащее использование активов корпорации.

16. Борьба с коррупцией.

3.3. Принципы этики деловых отношений

Изучение деловой этики не возможна при не соблюдении принципов деловых отношений, которые проявляются при взаимодействии объекта и субъекта взаимоотношений. Рассмотрим их:

1. Общепринятым является центральное место так называемого золотого стандарта: «В рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству, коллегам своего служебного уровня, клиентам и т.п. таких поступков, которых не желал бы видеть по отношению к себе».

2. Необходима справедливость при наделении сотрудников необходимыми для их служебной деятельности ресурсами.

3. Этическое нарушение обязательно должно быть исправлено независимо от того, когда и кем оно было допущено.

4. Максимум прогресса – служебное поведение и действия сотрудников признаются этическими, если они способствуют развитию организации с моральной точки зрения.

5. Минимум прогресса – действия сотрудников признаются этическими, если они хотя бы не нарушают этических норм.

6. Этичным является терпимое отношение сотрудников организации к моральным устоям и традициям других организаций, регионах, странах.

7. Разумное сочетание индивидуального релятивизма и этического релятивизма с требованиями общечеловеческой этики.

8. Индивидуальное и коллективное начало равно признаваемые за основу при разработке и принятии решений в деловых отношениях.

9. Не следует бояться иметь свое мнение при решении любых служебных вопросов (нонконформизм должен быть в разумных пределах).

10. Никаких форм насилия, «нажима» на подчиненных.

11. Постоянство воздействия – этические стандарты могут быть успешно внедрены в жизнь организации с помощью непрекращающихся усилий со стороны руководства и всех сотрудников.

12. При воздействии на кого-либо (подчиненного, потребителя и т.п.) необходимо учитывать силу возможного противодействия.

13. Целесообразность авансирования доверия – к компетенции сотрудника, чувства его долга и т.п.

14. Стремление к бесконфликтности.

15. Наличия свободы, не ограничивающей свободы других.

16. Принцип способствования сотрудниками этическому поведению других.

17. Недопустимость критики «внутреннего» и «внешнего» конкурента.

3.4.Этикет общения за столом при деловых встречах

Бизнес-ланч или деловой обед с коллегами или партнерами по бизнесу - популярное в деловых кругах мероприятие, которое обычно проводится в ресторане или кафе во время обеденного перерыва.

Деловой обед служит средством решения деловых вопросов, обсуждения проблем связанных с деятельностью предприятия или организации, а также играет большую роль в сплочении партнеров по бизнесу.

От делового обеда зависит очень многое: ваш имидж как делового человека, имидж фирмы, о которой будут судить по вашему поведению, успех важных переговоров, вхождение в высшие деловые круги и т.д. Именно поэтому начинают обретать популярность такие курсы, как «Этикет делового обеда», затрагивающие все аспекты делового обеда.

Таким образом, следует учитывать определенные правила, если вы получили приглашение на обед и тем более, если организовываете его сами.

Достаточно часто деловые беседы проходят в неформальной обстановке (кафе, ресторане). Это требует умения сочетать решение деловых вопросов с трапезой. Обычно выделяют деловой завтрак, обед, ужин. Их объединяют некоторые общие принципы, применимые во всех трех случаях, в частности, общепринятые правила поведения за столом. Однако каждая из этих форм делового общения имеет и свои особенности (рис 3.2.).

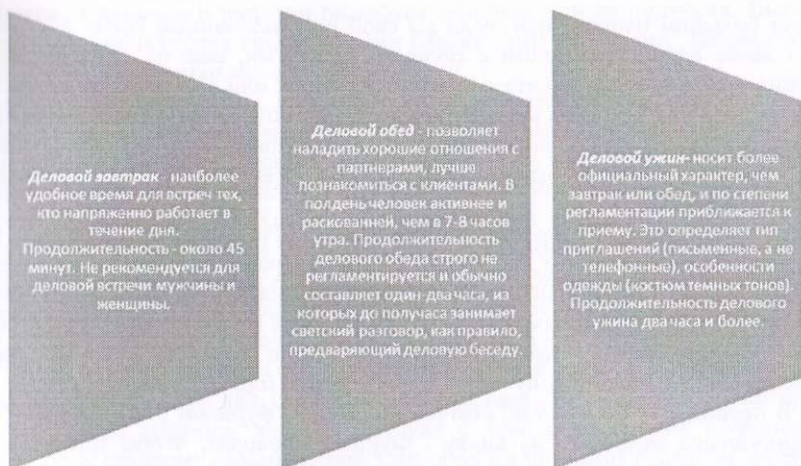


Рис 3.2. Разновидности деловых приемов.

Но времена меняются, и обычное застолье уже не в моде. Сегодня существует около десятка различных приемов, причем, у каждого свои нюансы и правила, свое название и свои требования к проведению. Раньше гостей просто звали к столу, теперь в приглашениях в специальной графе указывается вид приема. Вас могут позвать на **банкет, фуршет, коктейль, бранч и даже на фондю!** Что же в действительности кроется за этими непривычными слуху словами и как не попасть впросак, собираясь посетить то или иное мероприятие? Итак, приемы подразделяются на дневные и вечерние, а также приемы с рассадкой гостей за столы и без нее.

К дневным приемам относятся завтрак и бокал вина с сыром. **Завтрак** - самое раннее мероприятие, но не пугайтесь, вставать в шесть утра не придется. Завтрак устраивают в полдень или в час дня. Продолжительность завтрака - два часа. Во время завтрака гостей рассаживают за стол и подают две холодные закуски, одно горячее блюдо, чай или кофе, фрукты, печенье, пирожное. Из спиртного предлагают шампанское и сухое вино.

"Бокал вина с сыром" - прием, популярный еще с 70-х годов прошлого века. Доминирующее блюдо здесь, конечно же, - сыр комнатной температуры и различных сортов. Сыр дополняют вино, овощи и фрукты. Деловая альтернатива этого приема - **"Бокал шампанского"** в 2 или в 3 часа дня. Приглашенным раздают бокалы с шампанским, угощают маленькими тостами на шпажках, фруктами и сладостями. "Бокал шампанского" организуется в связи с открытием выставок, празднованием годовщины фирмы или же профессионального успеха предприятия. Прием проводится стоя, и от гостей ожидают строгого, формального поведения. Выпили шампанское, но не знаете, куда поставить использованный бокал? Помните:

будет большим нарушением, если вы свой использованный бокал доставите на поднос официанту рядом с полными бокалами, еще не разобранными. Нужно дождаться официанта с пустым подносом или специальной тележкой для грязной посуды. Есть вариант: если остался только один бокал, то правой рукой вы берете наполненный бокал, а левой ставите свой использованный. Но такое совпадение бывает очень редко, всегда остается на подносе несколько бокалов.

Еще один прием - просто *"Бокал вина"*. Это тоже официальный вид приема, он проводится в час, в два или в три часа дня, стоя. Называется "прием в обнос". Официанты обносят собравшихся вином, на подносах стоят бокалы с белым и красным вином, и собравшиеся их разбирают. Существует правило, если подают красное вино, то нужно подавать красную рыбу, красное мясо; к белому вину - белую рыбу, белое мясо.

В период с 17.00 до 19.00 обычно проходит *"фуршет"*, что в переводе с французского означает "на вилку". Фуршет проводят, чтобы познакомить приглашенных друг с другом, дать возможность возобновить старые контакты или же договориться о новых встречах. На фуршете принято самообслуживание, можно произносить тосты. В зале могут быть несколько стульев или кресел, но их обычно оставляют для пожилых людей. Находясь на таком приеме, следует помнить несколько правил:

- подходить к столу следует только после приглашения или после того, как к столу пошли остальные присутствующие;

- гости берут тарелки из стопки, стоящей в начале стола, и движутся вдоль стола в одну сторону (чтобы не мешать друг другу), накладывая на свою тарелку угощение;

- неучтиво находиться возле стола с дымящейся сигаретой;

- некрасиво накладывать на тарелку все предлагаемые блюда сразу. Существует определенный порядок угощения: полагается вначале отведать рыбных блюд;

- рыба и мясо не должны быть на одной тарелке;

- следует брать ровно столько, сколько можно съесть;

- закуски перекладывают в тарелку общим прибором, который находится на блюде с данной закуской. Набрав угощение, следует не забыть положить общий прибор на место;

- для десерта и сладких блюд необходимо взять чистые тарелки;

- мужчина может угостить даму, принеся ей что-нибудь из буфета. Даме недопустимо угощать мужчину.

"Фуршет" очень похож *"коктейль"*: тоже время проведения, те же условия и правила. Единственное отличие - меню. На "коктейлях" подают больше напитков, нежели закусок. И если на "фуршете" вас могут побаловать горячим, то на "коктейле" - нет. В отличие от фуршета, столы для коктейлей не накрываются. В зале расставляют несколько небольших столиков, на них раскладывают сигареты, спички, пепельницы, ставят бумажные салфетки в

визитках. Угощение и напитки подаются официантами на подносах. Вместо вилок гости пользуются специальными банкетными шпажками. Заканчивают прием подачей шампанского и кофе.

Обед-считается самым почетным видом приема. Столы ставят в виде буквы П или Т. Почетные места организуют "лицом" к входным дверям или, если это невозможно, к окнам, выходящим на улицу. Столы накрывают белыми скатертями и украшают цветами. Белые накрахмаленные салфетки кладут на тарелочки для хлеба. За обедом гостей рассаживают за столы и обслуживание, как правило, полностью производят официанты. Выбор холодных закусок невелик - только по одному рыбному и мясному блюду и овощные салаты. После холодных закусок подают бульон с гренками или суп, затем - какое-либо мясное блюдо. Из напитков - охлажденную водку или настойку, к рыбе - сухое белое вино комнатной температуры, к мясу - сухое красное. Могут быть два горячих кушанья, одно из них рыбное, которое подают перед горячим мясным блюдом с приготовленными по-разному овощами. К сладкому - шампанское. Сам обед заканчивают десертом, а перед этим убирают всю посуду, столовые приборы и рюмки, которые были предназначены для предыдущей еды.

"Обед-буфет"- предполагает свободную рассадку за небольшими столами на четыре - шесть человек, которые расставлены компактной группой. Схема расстановки столов предполагает главный стол с почетными гостями и хозяином -- организатором приема. На приеме "Обед-буфет" накрывается фуршетный или буфетный стол с закусками и блюдами, буфет с напитками. Гости сами набирают себе закуски, выбирают напитки и садятся за свободные столики по интересам. Такого рода приемы организуются для творческой интеллигенции, после презентаций, открытия выставок, просмотров фильма, завершения симпозиумов и научных конференций. Организаторам приемов следует учитывать известное обстоятельство, что трапеза за общим столом способствует официальному объединению, поскольку организация такого застолья предполагает "административный", ранговый стиль общения, а приемы фуршетного типа более индивидуальны и демократичны: они предоставляют участникам свободу общения. К таким приемам относится и "Обед-буфет".

Ужин- отличается от обеда только тем, что начинается позднее 9 вечера. В особо торжественных случаях (в честь главы иностранного правительства или важной делегации) устраивают так называемый "а ля фуршет". Начало в 20.00, угощения как и на "фуршетах", "коктейлях", только разнообразнее ассортимент. Одежда классическая, как и на обеде с ужином. В последние годы популярно устраивать приемы типа **"жур-фикс"**. Руководят приемом жены министров иностранных дел или супруги послов. "Жур-фикс" проводится раз в неделю (в фиксированное время) в течение всего сезона. Мероприятие длится с 16.00 до 18.00. Зачастую встреча происходит только в

женском обществе. Основное угощение - чай с кондитерскими изделиями. Одежда допускается повседневная.

Еще одним интересным мероприятием может стать *"бранч"*. Слово *"бранч"* произошло от двух английских слов *"breakfast"* (завтрак) и *"lunch"* (обед) и обозначает "прием пищи между завтраком и обедом", который длится с 11.00 до 15.00, организуется в форме буфета, который у нас именуется "шведским столом". Кстати, сами шведы и понятия не имеют о том, что такое "шведский стол". Дело в том, что в конце прошлого века все путешественники из Петербурга ехали за границу через Финляндию, которая была разделена между Россией и Швецией. Поезда останавливались на каждой станции, чтобы путешествуящие могли отдохнуть и перекусить. Вот только второпях на поезд многие забывали рассчитаться за трапезу. И владельцы ресторанчиков придумали прогрессивную форму обслуживания - путники платили фиксированную плату и сами набирали себе еду. Так и закрепился в нашей стране термин "шведский стол". *"Бранч"* считается неформальным приемом, на него приглашают друзей с семьями, включая детишек. Бранч можно провести и в ресторане, и даже на даче. К столу подают яйца, бекон, сосиски, разнообразные салаты, тушеное мясо, рыбу, блинчики, томаты, приготовленные на гриле, а также булочки, масло, сыр. Предлагаются кофе, чай, соки, прохладительные напитки в большом количестве, иногда вино.

Поклонники природы встречаются на пикниках, которые проводятся в теплое время года на открытом воздухе. Блюда готовятся заранее и доставляются на место в корзинах и переносных холодильниках. Кроме еды, обязательно берут складные столы и стулья, большие зонты от солнца. На пикник можно приглашать сослуживцев и деловых партнеров с их семьями, но вот звать на такое "домашнее мероприятие" высшее начальство не рекомендуется. С последними предпочтительно встречаться в строгой обстановке.

Другой разновидностью домашних приемов является *"фондю"*. Традиция приглашать на *"фондю"* пришла из заснеженной Швейцарии, где по вечерам в каждом доме собирались самые близкие люди и ели вкуснейший растопленный сыр. В Узбекистане же *"фондю"* вполне может обратиться в обычное чаепитие.

Прием *"Единственное блюдо"* становится сейчас весьма модным. Можно приглашать гостей на плов, шурпу, на шашлыки, на пельмени или любое другое блюдо, которое хорошо получается у хозяйки. В таком случае подается только это единственное блюдо. Могут быть закуски, десерт, но блюдо остается "гвоздем программы". Такой прием не доставляет больших хлопот и обычно всех устраивает. *"Рюмочка"* является классическим угощением случайного гостя во многих странах. В таком случае подается рюмка коньяка, вермута, вина. Закуской могут служить орешки или печенье. *"Холостяцкий ужин"* может быть организован не только холостяком, но и

семьей, где молодая хозяйка еще не очень умеет готовить. Здесь достаточно холодного буфета или одного горячего блюда: жареная колбаса, сардельки в соусе.

3.5. Этикет делового обеда

От делового обеда зависит очень многое: ваш имидж как делового человека, имидж фирмы, о которой будут судить по вашему поведению, успех важных переговоров, вхождение в высшие деловые круги и т.д. Именно поэтому начинают обретать популярность такие курсы, как «Этикет делового обеда», затрагивающие все аспекты делового обеда, начиная с того, как есть спагетти, не роняя их себе на рубашку, и кончая тем, как правильно открывать мидии.

Вот основные правила:

Если приглашение на прием или обед отправлено в письменном виде, обязательно так же в письменном виде выразите свою благодарность, даже в том случае, если вы и не собираетесь пойти на него.

Тщательно продумайте свой костюм. Даже если в приглашении написано «в повседневной одежде», это все еще означает «в пиджаке и галстук» для мужчин и «в деловом костюме» для женщин. Никаких джинсов! Если бы хотели, чтобы вы пришли в джинсах, в приглашении бы написали «в спортивной одежде».

Если именно вы приглашаете кого-либо на деловой обед, то в ресторане вы должны вести себя так, как если бы принимали гостей у себя дома. Поэтому лучше заранее зарезервировать лучший столик в ресторане и ознакомиться с меню.

У приглашенных свои обязанности. Один из главных советов гостям - не приходить в ресторан оголодавшими. Лучше предварительно где-нибудь перекусить. Вы идете на деловой обед не есть, а решать деловые вопросы и устанавливать деловые отношения.

Но даже если вы собираетесь немного поесть, следует делать это правильно. А это целая наука. Знаете ли вы, чем ложка для супа-пюре отличается от обычной суповой ложки? Мы не знали. Никто, даже те, кто несколько раз присутствовал на посольских обедах. Ложка для супа-пюре чуть больше обычной. А ведь еще есть вилки для салата, вилки для вторых блюд, вилки для рыбы, вилки для пирожных и прочие их многочисленные родственницы. Постарайтесь заранее выучить предназначение всех этих предметов. Не нужно думать, что ваши ошибки окружающие знатоки спишут на «милую непосредственность».

Не следует также:

Обсуждать свои диетические предпочтения и проблемы со здоровьем, даже если у вас язва желудка или аллергия. Лучше отказаться от блюда, не объясняя причины.

Жаловаться на сервис и качество еды.

Громко звать официанта. Вместо этого постарайтесь встретиться с ним глазами и слегка кивнуть, подзывая к себе. Не следует стараться подружиться с официантом, общайтесь с ним официально.

Размахивать салфеткой. Аккуратно разверните ее под столом и старайтесь есть так, чтобы вам не пришлось слишком часто ей пользоваться.

Набирать полную ложку. Суп следует аккуратно отпивать с края ложки, стараясь не производить при этом никаких звуков.

Оставлять следов пищи на бокале. Поэтому каждый раз перед тем, как отпить, промокните губы салфеткой.

Есть после того, как закончил обед приглашающий.

Правильное пожатие рук до и после обеда либо во время приемов - отдельная тема. Пожатие должно быть крепким, но не сильным. Следует встряхнуть рукой два раза - не больше и не меньше. Подавать холодную руку - дурной тон. Если на улице холодно, носите перчатки. А во время приемов держите бокал с напитком в левой руке, чтобы правая оставалась свободной и теплой.

Этикет деловых обедов в разных странах:

Япония. В Японии деловой обед часто сопровождается вручением небольшого подарка. Подарок должен быть в упаковке, лучше из бумаги пастельных оттенков и без лент и бантов. Вручать его нужно, держа в обеих руках. Дарить четыре и девять предметов (неважно чего) - к несчастью.

Индия. Отвечать прямым отказом на приглашение считается здесь очень невежливым и даже оскорбительным. Лучше дать «туманный», ни к чему не обязывающий ответ, например, «Я постараюсь, если дела меня не задержат».

Арабские страны. Если вы приглашены на обед или прием, лучше прийти позже указанного в приглашении времени на 15-20 минут. Считается, что любой уважающий себя человек должен заставлять себя ждать. Если же вы придете вовремя, то хозяин обеда может решить, что вы слишком заинтересованы в данных деловых отношениях, и тогда во время сделок все преимущества будут на его стороне. И никогда ничего не ешьте и не передавайте левой рукой!

Китай. Гостеприимство и любезность - обязательная черта китайцев. И если деловой обед и радушие хозяина обеда превосходят все ваши ожидания, это еще не значит, что сделка у вас в кармане. Скорее наоборот! Часто это метод смягчения отказа.

3.6. Правила этикета за столом

Бизнес-ланч или деловой обед с коллегами или партнерами по бизнесу - популярное в деловых кругах мероприятие, которое обычно проводится в ресторане или кафе во время обеденного перерыва. Бизнес-ланч может служить прелюдией к деловым переговорам или, наоборот, стать последней точкой над «i» их удачного завершения. Вполне понятно, что деловой обед является лучшей визитной карточкой для фирмы (компании).

При принятии приглашения на обед необходимо обдумать свои задачи и уяснить, будет ли более непринужденная атмосфера застолья способствовать их решению. Может быть, эти вопросы легче решить в учреждении или по телефону. Каждая встреча, связанная с застольем, может отнять от одного до трех часов, а относиться к своему и чужому времени нужно крайне уважительно.

Форма одежды, принятая для деловых обедов, - повседневная рабочая. Если же деловой обед проводится в кафе, то требования к одежде минимальны - допускаются даже джинсы. Ресторан предъявляет более высокие требования к одежде, как правило, это костюм или платье - для женщины. Отправляясь в ресторан, бизнес-леди не должна изменять своему деловому имиджу. Деловой обед - не место для кокетства и чрезмерной демонстрации своей женственности, здесь неуместны глубокие декольте, вызывающие разрезы и яркая бижутерия - они предназначены для вечера. Однако необходимо помнить, что от собеседника вас будет, отделят только стол, поэтому макияж и маникюр должны быть безупречны, а помада такого качества, чтобы не быть съеденной вместе с закуской.

Место встречи. При выборе места встречи необходимо проявить воспитанность и такт. Когда вы заинтересованы в беседе, можно подчеркнуть свое уважение к человеку, назначив место встречи поближе к месту его работы. Уровень ресторана должен соответствовать положению, которое занимают приглашенные вами люди.

Организация. Необходимо строго соблюдать заранее согласованные договоренности о месте, времени и составе участников встречи (кто, где и когда будет встречаться). Только при настоятельной необходимости можно вносить изменения в заранее утвержденный план. Так, если вы намерены встретиться с кем-то с глазу на глаз за завтраком, а приглашенный звонит вам и объявляет, что он намерен явиться со своим секретарем и кем-то еще, вы должны решить, отвечает ли встреча в подобном составе вашим интересам и стоит ли ее действительно проводить.

Рассадка за столом. Если сделан предварительный заказ, хороший тон предписывает дожидаться, пока соберутся все приглашенные и лишь тогда усаживаться за стол. Если вам надо будет разложить бумаги, а вы встречаетесь лишь с одним человеком, предпочтительнее сесть за столик на четверых, а не на двоих. В этом случае будут веские причины предложить человеку сесть справа от вас, а не напротив.

Несмотря на то, что за столом нужно вести себя естественно, придерживаться некоторых правил все же стоит. Например, сидите прямо, так, чтобы нижняя часть спины была прижата к спинке стула, а ступни ног полностью касались пола.

Не переключивайте во время еды ноги, а руки, если вы не пользуетесь ножом и вилкой, опустите на колени. Хотя более непринужденной кажется поза, когда правая рука лежит на коленях, а запястье левой руки -- на столе.

Иногда -- между подачей блюд -- можно поставить локти на стол, но не во время еды. Брать пищу из общей посуды следует положенными рядом с ней столовыми приборами, чаще всего это вилка и ложка. Будьте предельно внимательными, чтобы, держа раскладочную ложку или вилку в правой руке, не уронить еду.

Пользуясь ножом и вилкой, следите, чтобы пальцы не касались лезвия или зубцов. Если временно прибор не нужен, положите его на край тарелки, но никак не на скатерть. А когда вы пользуетесь лишь вилкой, нож обоприте о правый край тарелки, где он меньше всего будет мешать. Застолье еще не окончено, но в трапезе наступила пауза... В этом случае приборы кладут на тарелку крест-накрест: нож - острием влево, вилку - выпуклой частью вверх, чтобы ручка ножа была расположена, как стрелка часов, указывающая на цифру 5, а ручка вилки -- на цифру 7, место скрещения должно приходиться на зубцы вилки и верхнюю часть ножа. Не возбраняется положить приборы ручкой на стол, а рабочей стороной -- на тарелку. По окончании еды их кладут на тарелку параллельно друг другу, чтобы ручки показывали на 5 часов, лезвие ножа смотрело влево, а выпуклая часть вилки -- вверх. Если это официальный прием, то такое расположение приборов будет служить официанту сигналом, что вы закончили есть.

Десертные ложку и вилку тоже кладут параллельно друг другу. Когда десерт подан в вазочке на высокой ножке или в глубокой вазочке на подставной тарелке, прибор помещают на эту тарелку. Если вазочка мелкая и широкая, ложку можно оставить в ней либо положить на тарелку.

Также стоит придерживаться особых манер поведения. На практике приняты две манеры еды за столом: европейская, когда нож все время держат в правой руке, а вилку -- в левой, и американская, при которой вилку переключают из левой руки в правую после того, как отрезан один или несколько кусочков мяса или птицы. В Америке нож используют только для разрезания пищи, потом его оставляют на краю тарелки, а свободную левую руку опускают на колено.

Садясь за стол в обычных условиях, вы разворачиваете салфетку, складываете ее пополам так, чтобы нижний край выступал вперед, и кладете себе на колени. На официальном обеде следует подождать, пока хозяйка приема не подаст пример, сделав это первой. Если к столу подают салфетки, то их разворачивают на коленях полностью. Мужчинам ни в коем случае нельзя заправлять салфетку за воротник, между пуговиц рубашки или за пояс брюк. Пользуясь салфеткой, не вытирайте ею рот, а чуть промокните губы. После застолья небрежно сверните ее и положите слева от столового прибора. На званом обеде хозяйка приема, чтобы дать знак всем присутствующим, что трапеза окончена, кладет свою салфетку на стол первой. Гости могут сделать это только после нее. Кольца-подставки для салфеток используют исключительно для семейных обедов.

За столом не следует пользоваться зубочисткой. Если кусочек пищи застрял в зубах, дождитесь паузы, извинитесь, встаньте из-за стола и пройдите в ванную, где решите проблему с помощью зубочистки или прополоскав рот. В Америке это правило действует неукоснительно, в Европе же считают вполне уместным удалить зубочисткой кусочек застрявшей пищи прямо за столом, прикрывшись салфеткой.

«О вкусах не спорят» -- это выражение приходит на память каждый раз, как только выясняется, что кто-то из гостей по какой-либо причине не может или не хочет отведать то или иное блюдо. Кроме тех, кто не ест определенную пищу по убеждению, многие люди не употребляют ряд продуктов по медицинским показаниям, и спрашивать их об этом не всегда удобно. И раз уж вы выступаете в качестве приглашающей стороны, имейте в виду данное обстоятельство. Неплохо иметь в запасе различные продукты, чтобы выйти из положения, если возникнет щекотливая ситуация.

Если же вам в гостях предлагают блюдо или напиток, вызывающие у вас, скажем, аллергию, либо вы их просто не любите, вежливо откажитесь, сказав: «Нет, благодарю вас» или «Нет, спасибо». Однако правила хорошего тона рекомендуют взять хотя бы небольшую порцию каждого блюда, а ту еду, к которой вы не притронулись, незаметно расположить на тарелке. Не стоит объяснять окружающим, что вы не едите ту или иную пищу, не пьете то или иное вино по предписанию врача или соблюдая диету. Но если хозяйка спросит вас об этом, то вы можете ответить ей, не привлекая внимания остальных гостей. Отказываясь от блюда, предлагаемого официантом, негромко скажите: «Нет, спасибо» или просто покачайте головой. Если вы хотите отказаться от вина или какого-либо другого напитка, достаточно указательным пальцем дотронуться до края бокала.

Оплата. Оплатить счет должен либо тот, кто первым предложил встретиться, либо занимающий более высокое положение. Если ситуация может быть превратно истолкована как попытка завоевать чье-то особое расположение, следует предложить, чтобы каждый платил за себя. Это особо актуально для представителей средств массовой информации и государственных служащих всех уровней: завтрак журналиста или чиновника за чужой счет могут счесть попыткой повлиять на прессу или проявлением коррумпированности органов государственной власти. Однако наиболее общим подходом все же будет такой - пригласивший берет все расходы на себя.

Благодарность. После делового обеда принято, по меньшей мере, поблагодарить пригласившего. Более уместной, однако, будет благодарственная записка, хотя этим элементом в деловых отношениях часто пренебрегают.

Вопросы для закрепления:

1. Универсальные принципы деловой этики?
2. Какие принципы бизнеса сформулировал американский социолог Л. Хосмер?
3. Какие из этих принципов на ваш взгляд являются наиболее актуальными на сегодняшний день?
4. Что вы знаете о международных принципах бизнеса?
5. Какие нормы деловой этики вам известны?
6. Принципы этики деловых отношений?
7. Разновидности деловых приёмов?
8. Этикет делового обеда?
9. Этикет деловых обедов в Японии, Арабских странах и Китае?

Тестовые вопросы для закрепления:

1. Реализация интересов организации обеспечения социального развития ее коллектива и активное участие организации в жизни общества - это:

- А) корпоративное развитие
- Б) устойчивое развитие
- В) корпоративная социальная ответственность
- Г) ответственность перед обществом в целом

2. Силы, диктующие ответственное поведение бизнеса, которые существуют в обществе негласным договором, согласующим поведение бизнеса с целями и ценностями всего общества - это:

- А) законы
- Б) рыночные силы
- В) внешние источники корпоративной социальной ответственности
- Г) внутренние источники корпоративной социальной ответственности

3. Кто разработал принципы бизнеса:

- А) Л. Хосмер
- Б) Дж. Пост
- В) А. Керолл
- Г) Д. Вуд

5. В каком году была принята Декларация Ко «Принципы бизнеса»

- А) в 1994 году
- Б) в 1995 году
- В) в 1996 году
- Г) в 2000 году

6. Нормами деловой этики являются:

А) честность, порядочность и надежность, уважение прав собственности, коллегиальность; сотрудничество при конфликте интересов

Б) конструктивная критика, исправление этических ошибок и бесконфликтность, конфиденциальность и профессиональная тайна, борьба с коррупцией;

В) экологический принцип, благотворительность, корпоративная социальная ответственность, защита и надлежащее использование активов корпорации;

Г) все ответы верны

7. Принцип построения системы корпоративной социальной ответственности, основанный на скоординированной деятельности организации по трем направлениям устойчивого развития: экономическому, социальному, экологическому - это:

- А) принцип системности
- Б) принцип компетентности
- В) принцип динамичности
- Г) принцип кооперации

8. Совокупность общенаучных и социальных знаний, производственного опыта и навыков, баз знаний и данных, используемых в интеллектуальном потенциале фирмы для получения экономических и технологических результатов - это:

- А) интеллектуальные ресурсы
- Б) корпоративные знания
- В) авуары
- Г) активы

9. Методология, направленная на повышение уровня конкурентоспособности и защищенности организации за счет использования полного набора инструментов защиты, управления и экономики нематериальных активов организации - это:

- А) управление знаниями
- Б) управление ресурсами
- В) управление конкурентоспособностью
- Г) управление человеческими ресурсами

10. К преимуществам во внутренней среде организации, сформированном на основе корпоративной социальной ответственности, можно отнести

- А) формирование позитивного мнения инвесторов
- Б) стратегическое сотрудничество с партнерами
- В) привлечение и удержание профессиональных кадров
- Г) укрепление репутации организации

11. Принципы деловых отношений:

- А) необходима справедливость при наделении сотрудников необходимыми для их служебной деятельности ресурсами;
- Б) индивидуальное и коллективное начало равно признаваемые за основу при разработке и принятии решений в деловых отношениях;
- В) стремление к бесконфликтности и наличия свободы, не ограничивающей свободы других;

Г) все ответы верны.

12. Разновидности деловых приёмов:

- А) банкет, бизнес-ланч;
- Б) фуршет, коктейль;
- В) бранч, фондю;
- Г) все ответы верны.

13. Банкеты, для которых не накрывают столы:

- А) кофе-брейк;
- Б) бизнес-ланч;
- В) бранч;
- Г) фуршет.

14. Что означает фуршет-это...

- А) в переводе с французского означает «на вилку»;
- Б) в переводе с английского означает «закуска»;
- В) в переводе с итальянского означает «рюмочка»;
- Г) в переводе с немецкого означает «трапеза».

15. Что общего в банкетах коктейль и фуршет ...

- А) отсутствие предметов сервировки;
- Б) количество закусок и напитков в меню;
- В) отсутствие столов для еды сидя;
- Г) наличие фуршетного стола.

16. Что означает слово бранч-...

- А) слово "бранч" произошло английского слова "breakfast" (завтрак);
- Б) слово "бранч" произошло от двух английских слов "breakfast" (завтрак) и "lunch" (обед) и обозначает "прием пищи между завтраком и обедом";
- В) слово "бранч" произошло от английского слова "lunch" (обед) и обозначает "прием пищи за обедом";
- Г) слово "бранч" произошло от итальянского слова "branch" и означает деловой обед.

17. Фондю-...

- А) в переводе с французского означает «на вилку»;
- Б) приёмы жены министров иностранных дел или супруги послов;
- В) в Швейцарии по вечерам в каждом доме собирались самые близкие люди и ели вкуснейший растопленный сыр;
- Г) деловой обед с коллегами или партнерами по бизнесу.

18. В чём отличие фуршет и коктейля?

- А) во времени их проведения;
- Б) наличие фуршетного стола;
- В) На "коктейлях" подают больше напитков, нежели закусок;
- Г) отсутствие предметов сервировки.

19. Бизнес-ланч –это...

- А) деловой обед с коллегами или партнерами по бизнесу - популярное в деловых кругах мероприятие, которое обычно проводится в ресторане или кафе во время обеденного перерыва;
- Б) приём жены министров иностранных дел или супруги послов;
- В) прием пищи между завтраком и обедом;
- Г) деловой ужин с партнёрами по бизнесу.

20. В чём особенность приема типа "жур-фикс"?

- А) руководят приемом жены министров иностранных дел или супруги послов;
- Б) деловой обед с коллегами или партнерами по бизнесу;
- В) прием пищи между завтраком и обедом;
- Г) деловой ужин с партнёрами по бизнесу.

Глава 4.

ВНЕШНИЙ ОБЛИК СОВРЕМЕННОГО ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

4.1. Особенности дресс-кода делового человека

Отношение к деловому человеку на девяносто процентов складывается по манере его поведения и внешнему виду. Поэтому ваша одежда и весь облик являются вашей визитной карточкой. Если вы всегда опрятны, аккуратны и свежи, одеты в соответствии с правилами бизнес-этикета и имеете хорошие манеры – вам гарантирован успех. Ведь у клиентов и партнеров о вас будет складываться впечатление как о стабильном и профессиональном человеке, которому можно доверять.

В последние годы многие организации, учреждения Узбекистана стали вводить для своих сотрудников DRESS-CODE.

Дресс-код – это набор требований к одежде и одно из внешних проявлений корпоративной культуры организации.

Применительно к деловой среде *дресс-код* понимается как стиль одежды, рекомендованный и обязательный не только для ношения в офисе и во время проведения деловых переговоров, но для неформального общения с коллегами.

Это понятие еще недавно имело отношение лишь к западному образу жизни. Теперь оно стало актуально и для нашей действительности. Во многих крупных организациях и учреждениях дресс-код регламентирован до мелочей – от цвета сорочки и костюма до высоты каблуков и качества аксессуаров. На небольших же предприятиях речь идет о деловом стиле в общих чертах, определяющих скорее запрещенные предметы гардероба. Офисный стиль одежды следует выбирать исходя не из общепринятых норм и правил, а из нравов, царящих в офисе.

В общем виде принято различать следующие коды:

- *Courtdress* (придворное платье, диктуется соответствующим двором);
- *Formal (Fullformal, Fulldress, Formalattire)* — женщинам балльные платья, мужчинам днём *Morningdress* — светлый (за исключением похорон) фрак или костюм со светлыми жилетом и галстуком, вечером *Whitetie* — чёрный фрак с белой бабочкой;
- *Semi-formal (Smoking, LeSmoking)* — женщинам коктейльные или вечерние платья, мужчинам смокинг с тёмной бабочкой (днём может потребоваться *Stroller* — чуть менее формальная разновидность *Morningdress*);
- *Informal (Cocktail (old-style) or Business attire)* — деловые костюмы.
- *Smart casual (Business casual (old-style), Cocktail (new style), Executive Casual, Corporate Casual)* — женщинам слаксы, джинсы или юбка с блузой или водолазкой, допустимы модный ремень, пиджак, куртка или свитер в

зависимости от общего стиля, ботинки или туфли на среднем каблуке обуваются на колготки, чулки или носки. Допустимы украшения, такие, как серьги, но они, как и всё остальное, должны гармонировать со всем остальным костюмом. Мужчинам брюки (иногда джинсы) и рубашка с длинным рукавом (можно без галстука), свободные туфли типа мокасин, обутые на носки для ношения с костюмом, ремень обязателен. Возможна спортивная куртка (не ветровка).

- *Businesscasual (Dressy, ResortCasual, CountryClub, Casualchic, Semi-casual, Neatcasual)* — женщинам капри, длинные шорты или тканевые брюки (обычно не джинсы или брюки из тяжелой хлопчатобумажной ткани) с поло; мужчинам рубашка или поло и хлопчатобумажные брюки с ремнём и свободными туфлями, обутыми на носки (рис.4.1.).



Рисунок 4.1. – Общее представление о некоторых типах дресс-кодов.

Приведем пример наиболее распространенных офисных стилей одежды (табл.4.1.).

Таблица 4.1

Три альтернативных стиля одежды

Консервативный стиль (классический)	Стиль взаимодействия (неформальный)	Творческий стиль (свободный)
Подходит юристам, банкирам, государственным служащим. Основная функция – придать авторитет и подчеркнуть компетентность. Стиль, основательно проверенный	Подходит сотрудникам фирм, которые заняты коммуникацией, установлением отношений и торговлей. Основная функция – быстро вызвать расположение. Одежда этого стиля не должна радикально отличаться	Подходит к таким сферам деятельности, как мода, дизайн, реклама, косметика, шоу-бизнес. Основная функция – показать наличие творческого потенциала. Вы должны стараться выглядеть лучше и

временем.	от классического костюма.	постоянно быть в ногу с модой.
<i>Консервативный стиль (классический)</i>	<i>Стиль взаимодействия (неформальный)</i>	<i>Творческий стиль (свободный)</i>
– Классический костюм. – Максимальный контраст между сорочкой и костюмом. – Комплектные аксессуары, находящиеся в согласии с костюмом. – Хорошие часы, серьги классической формы. – Макияж для женщин легкий. – Обувь на среднем каблуке. – Юбка длиной до уровня колена. – Мужчинам – никаких аксессуаров, кроме хороших часов, обручального кольца. – Одеколон, духи – нейтральных ароматов. – Мужчина должен быть хорошо выбрит. – У женщины – строгая прическа, волосы подобраны.	– Ничего яркого. – Стиль базируется на уменьшении контраста между сорочкой и костюмом. – Мужчинам полный костюм можно не надевать. – Легкий макияж для женщин обязателен. – Допускается легкая борода у мужчин. – Допускается сочетание классической сорочки с джинсами темных тонов у мужчин. – Возможно ношение часов на металлическом ремешке. – Стиль прически – более свободный, но не распушенные волосы.	– Новики моды, авангард. – Свитера с необычной горловиной или жакеты с неправильными линиями. – Приближенные к классическим формам брюки для женщин. – Мужчинам можно галстук не надевать. – Цвет – хороший способ показать себя. Помните, то порой маленькое яркое пятно в ансамбле лучше, чем ярко-красный переливающийся костюм.

4.2. Поведение мужчины в деловой среде

Мнение о том, что мужчина в деле более эффективен, нежели женщина, является довольно распространенным, причем придерживаются его не только мужчины, но и женщины. Аргументы в поддержку данной позиции называются следующие:

мужчина имеет более логичное и дисциплинированное мышление, нежели женщина;

мужчина строит деловые отношения на основе объективных критериев (полезности, сотрудничества, необходимости), а женщина -- на основе субъективных критериев (симпатии, интуиции, настроения);

мужчина имеет более высокую стрессоустойчивость, нежели женщина, способен сохранять самообладание и принимать решения в напряженных, неопределенных и опасных ситуациях;

мужчина имеет большую эмоциональную и физическую выносливость, нежели женщина, может более длительное время эффективно работать;

мужчина имеет значительно больше времени, которое он может посвятить работе и карьере, нежели женщина, поскольку он не отвлекается на длительный срок в связи с материнством и семейными обязанностями.

Особенно критично оцениваются такие черты женского характера, как эмоциональная неустойчивость, субъективность в оценке и не прогнозируемость поведения, а в отношении женщин-руководителей -- склонность либо к гиперопекающему, материнскому стилю управления, либо к излишне авторитарному, жесткому стилю, направленному на подавление и тотальный контроль за деятельностью подчиненных.

Следует заметить, что позиция, согласно которой мужчина в работе оценивается как более эффективный, нежели женщина, разделяется и многими мужчинами-психологами. Например, анализируя проблему эффективности управленческого труда, Р.Л.Кричевский приводит такие факты наблюдений, отраженные в зарубежной литературе:

наличие у мужчин лидерского потенциала и его отсутствие у женщин;

проявление у мужчин большей активности, амбициозности и стремления к доминированию, нежели у женщин.

Руководитель-женщина становится непростым условием работы для большинства мужчин. Некоторые характерные особенности мужской речи являются настолько неприемлемыми для женщин, что мужчины теряют шанс быть выслушанными, несмотря на то, что им есть что сказать. Это не просто теоретическое умозаключение. Женщины в современном обществе начинают конкурировать с мужчинами на рабочих и руководящих должностях, и поэтому мужчинам приходится менять свой стиль общения, чтобы приспособиться к женщинам. Каждый человек в большей или меньшей степени воспринимает существующие различия между мужчиной и женщиной. Все меньше остается тех, кто совсем не признает (или не осознает) этих различий, они все же являются реальностью, потому что переговоры приходится вести и с мужчинами, и с женщинами, а они ведут себя по-разному. Следующие пункты содержат четыре очень важных момента, которые должны учитывать мужчины при общении с женщинами.

Правило первое: уважай партнера и сохраняя собственное достоинство.

При деловых контактах, мужчины должны дать почувствовать женщине уважение к ней, как партнеру по бизнесу. Сомнение в способности женщины вести дела на высоком уровне может обернуться для мужчины плачевно.

Женщины иногда любят поговорить "о своем, о женском". Если вам случится оказаться при таком разговоре, не пытайтесь подлаживаться под его тон, не касайтесь женских тем, не злоупотребляйте уменьшительными словечками. Женщинам это можно простить. Для мужчины разговаривать в таком духе совершенно недопустимо. Оставьте это для дома и для семейных отношений.

Правило второе: обсудите, принимая решение.

Обсуждение вслух хода своих мыслей для мужчины нетипично. Для них традиционной манерой является "молчаливое размышление". Перед тем как мужчина выскажет свое суждение о предмете, оно должно полностью сформироваться у него в голове. Однако женщине важно создать с партнером совместное суждение. Ей недостаточно готового решения. Важен процесс коммуникации с партнером и уверенность в идентичности мнения. В противном случае суждение может быть ею просто отвергнуто. Молчание будет расценено как равнодушие, невнимание к ее словам и недооценка ее мнения. Она может полностью утратить интерес к беседе из-за отсутствия обратной связи или почувствовать обиду.

Правило третье: поделитесь чем-то личным.

Не воспринимайте это как призыв к ухаживанию или флирту. Речь идет совсем не об этом. Женщина ценит неформальные отношения, даже если она сидит напротив, за столом переговоров. Поделитесь информацией о своей семье, о доме, о простых человеческих проблемах. Не надо бояться показаться в несколько другом свете. Вероятно, некоторым мужчинам это вначале покажется странным. Начните с рассказа о том, как провели выходные. Припомните технику легкого разговора с тренинга коммуникативных навыков. Даже если тема не имеет отношения к предмету переговоров, вы установите с женщиной - партнером более доверительный контакт.

Правило четвертое: избегайте демонстрировать эмоции.

Повышенный тон, ругань и несдержанность разрушительно действуют на любые переговоры. Такое поведение подрывает уважение к мужчине в бизнесе, т.к. может быть расценено как инфантилизм (незрелость) или плохое воспитание, незнание правил этикета. По своей природе мужчины довольно сдержанны и из всех эмоций наиболее ярко у них проявляется гнев. Все же многие из них считают повышенный тон допустимым даже в деловых отношениях. Действительно, последние исследования показывают, что мужчины чаще допускают на работе резкие выражения и ненормативную лексику.

Ваша работа - это первое место, где вы должны научиться контролировать свои эмоции. Мужчина, давший волю нервам и языку, уже не вызывает никакого сочувствия или доверия. Так же, как и у плачущей женщины, его поведение свидетельствует о том, что он потерял контроль над собой и ситуацией. Кроме того, его поведение вызывает протест и возмущение у окружающих. Все (и не только женщины) чувствуют, что

мужчина, теряющий контроль над собой, проявляет слабость, и им можно легко управлять.

Если на переговорах вы чувствуете, что вот-вот сорветесь, извинитесь и выйдите. Успокойтесь, сделайте несколько глубоких вдохов (можно 10), смочите руки холодной водой. Если есть возможность, выйдите на свежий воздух. Прохладный напиток поможет восстановить силы. Только когда почувствуете, что можете держать себя в руках, возвращайтесь к переговорам. Человек, который быстро выходит из себя, теряет свой имидж. Ни для кого не секрет, что в большинстве случаев раздражение и гнев – верный признак страха, неуверенности и слабости. Вас все равно никто не будет стараться перекричать. Вы будете выглядеть очень по-детски.

Советы мужчинам: секреты сотрудничества с прекрасным полом.

1. Не жалейте время на налаживание хороших отношений.
 2. Помните о хороших манерах. Вы даже не поверите, какую пользу могут принести слова «пожалуйста» и «спасибо».
 3. Делайте паузы в словах: внимательно выслушивайте мнение коллеги-женщины, не прерывайте ее.
 4. Женщины принимают все близко к сердцу, и если вы еще не поняли этого в школе, пора, наконец, становится взрослым мужчиной. То, что для вас просто выражение мнения, для женщины может показаться грубым и жестоким. Будьте мягче.
 5. Уважайте способности ваших коллег. Большинство женщин ответственно относятся к исполнению своих обязанностей, и им приятно, когда их усердия уважают и ценят.
 6. Не называйте женщин на работе «дорогая», «милая», «лапочка», и т.д. Это нарушает деловую атмосферу и может быть неоднозначно воспринято.
 7. Держите себя в руках. Женщины теряются, когда на них начинают орать.
 8. Внимательно слушайте женщину-собеседника: поддерживайте зрительный контакт, следите за нитью разговора и проявляйте свое участие кивком головы, не скупитесь на вербальную поддержку.
 9. Женщины уделяют большое внимание деталям, в результате чего нередко отклоняются от изначальной темы дискуссии. Если вам нужно вернуть увлечшуюся даму к основному руслу разговора, сделайте это мягко.
- Вывод: мужчины в бизнесе находятся дольше, чем женщины. Также они чаще занимают руководящие посты, поэтому они должны с пониманием относиться к женщинам-партнерам по бизнесу и к женщинам-подчиненным. Мужчины по своей природе сильнее и должны с уважением и заботой относиться к женщинам как дома, так и на рабочем месте.

4.3. Этикет деловой женщины

Для современной женщины, желающей добиться успеха при заключении контрактов, в деловых переговорах и, в целом, в своей карьере, очень важно помнить о деловой этике, более того, необходимо поставить ее на службу своему бизнесу. Одно из условий успеха – это создание в глазах потенциального партнера имиджа уверенного в себе человека, умеющего себя вести в обществе. Имидж – это образ, с помощью которого человек сообщает о себе миру. Нередко это образ способствует воздействию на окружающих.

Если талантливый мужчина может сделать карьеру, даже имея неудачный имидж, то для женщины это практически невозможно. Как с горькой иронией заметила известный политик Ирина Хакамада: «Женщина чаще всего добивается успеха не благодаря, а вопреки!» Деловая женщина не должна вызывать своими поступками недоумения и пренебрежительной улыбки, она должна делать бизнес красиво!

Имидж деловой женщины базируется на трех компонентах:

- вербальная характеристика женщины (язык, который она использует при общении),
- манеры (невербальные сигналы – язык тела),
- стиль, т.е. внешний облик и гармония всех составляющих гардероба: цвета, силуэта, ткани.

Язык необходимо беречь от засорения служебным и профессиональным жаргоном. Канцелярская речь всегда звучит некрасиво и сухо, а уж в устах женщины – тем более!

Манеры должны соответствовать кодексу поведения, принятому для хорошо воспитанных людей во всех странах. Этот кодекс включает четыре основных правила: вежливость, естественность, достоинство и такт.

Вежливость предполагает, прежде всего, приветствие. С древних времен люди оказывают друг другу специальное почтение посредством приветствий, желая друг другу доброго дня, утра или вечера, здоровья, добра и благополучия.

Формулу приветствия следует выбирать ту, что наиболее подходит к данной ситуации. В приветствии желательно выражать свою доброжелательность и симпатию. Можно сформулировать следующие правила для женщин, касающиеся приветствий:

- войдя в помещение, в котором находятся люди, вошедшая дама приветствует всех знакомых, можно с легким наклоном головы,
- женщина приветствует первой старших по должности мужчин и старших по возрасту других женщин, при этом, если они в ответ приветствуют и подают руку, она должна участвовать в рукопожатии рукой без перчатки,
- во время приветствия во рту не должно быть жевательной резинки или сигареты, и нельзя держать руку (руки) в кармане,

- принимая приветствие от мужчин или от младших женщин, можно слегка наклонить голову и ответить на приветствие с улыбкой,
- обмен рукопожатием женщины делают по обоюдному согласию,
- женщина первой приветствует мужчину, если она его обгоняет, а также в тех случаях, когда проходит мимо группы людей или присоединяется к этой группе,
- первой здоровается женщина, идущая в обществе мужчины, с женщиной, идущей в одиночестве или с другой женщиной.

Важным элементом вежливости в деловой жизни является представление.

Посредством его можно установить нужные и полезные связи. Женщина, вне зависимости от возраста и положения, никогда не представляется мужчине первой (исключение: женщина – студентка, а мужчина – почетный профессор). Когда сидящей даме представляют мужчину или младшую по должности женщину, она может продолжать сидеть. При встрече и первом знакомстве с деловым партнером обязательным атрибутом представления является визитная карточка. Она позволяет избежать недоразумений в обращении с только что познакомившимся человеком. Правила оформления визитных карточек для деловых женщин такие же, как и для мужчин. Размер карточки – 9 x 5 см, белый фон, черный текст. На ней указывается название организации, фамилия, имя, отчество, должность, служебный адрес, телефон (электронная почта). Большую роль в деловом общении играет способ обращения к партнеру (собеседнику). Он может быть официальным, интимным, доверительным, шуточным. Тут все зависит от конкретных обстоятельств. Обращение «вы» прежде всего, свидетельствует о собственной культуре женщины. И, конечно же, оно подчеркнет ваше уважение к лицу, с которым вы беседуете.

Несколько общих советов о манерах поведения деловых женщин:

- всегда старайтесь держать руки в покое, не теребите пуговицы или рукав;
- не следует «играть» своим кольцом, ожерельем, замочком сумочки, наматывать на палец прядь волос;
- в обществе не подобает почесываться, в том числе ерошить волосы;
- не стреляйте суставами пальцев, не щелкайте ими;
- не разрезайте страницы журнала расческой;
- не смачивайте палец слюной, листая страницы;
- не используйте ноготь пальца в качестве зубочистки;
- не показывайте пальцем на что-либо, особенно на человека;
- некрасиво подтягивать брюки или чулки через платье.

Ключевыми факторами, которые, наряду с корректным поведением, производят положительное впечатление на окружающих (и формируют ваш стиль), являются:

- элегантная одежда,
- привлекательная прическа,

- тонкий макияж,
- впечатляющие аксессуары.

При выборе одежды одевайтесь элегантно, не кричаще. Безусловно, модный костюм – еще не гарантия быстрого продвижения по службе, но если женщина лишена вкуса, ее шансы равны нулю. Практика показывает, что у многих женщин отсутствует вкус в выборе одежды. Причина этого недостаток необходимых знаний. Обычно женщины формируют свой стиль методом проб и ошибок, которых может оказаться слишком много. Полагаться на мнение окружающих рискованно, так как советы с удовольствием дают люди, как правило, малокомпетентные.

Десять правил «не... никогда» при выборе одежды, которые помогают добиться успеха на работе:

- 1) не появляйтесь в офисе в модной одежде первой: мода может быть однодневкой и подведет вас,
- 2) не приходите на работу в одежде, подчеркивающей вашу женскую привлекательность, чтобы не демонстрировать окружающим в первую очередь, увы, не свой ум,
- 3) не носите брюки, если имеете дело с мужчинами,
- 4) мужской стиль в одежде для женщины-руководителя вообще противопоказан,
- 5) оставьте женскую сумку, когда можно взять атташе-кейс,
- 6) не позволяйте моде диктовать длину вашей юбки,
- 7) не снимайте жакет на работе,
- 8) не носите очков в ультрамодной оправе,
- 9) на коктейлях и официальных обедах пейте умеренно,
- 10) одежду для работы не покупайте сгоряча.

Восемь правил «всегда» при выборе деловой одежды:

- 1) надевайте в рабочие часы костюм с юбкой,
- 2) шейте новый костюм с учетом специфики работы,
- 3) носите простые туфли на среднем каблуке (4-5 см),
- 4) надевайте чулки телесного цвета,
- 5) носите пальто и плащ, закрывающие юбку или платье,
- 6) пользуйтесь добротной ручкой,
- 7) на выезде в выходные дни надевайте спортивную одежду хорошего качества,
- 8) прежде чем одеться подумайте, с кем придется встречаться, и что нужно будет делать.

Женщина, безусловно, пользуется значительно большей свободой в выборе фасона одежды, материала и цвета ткани, нежели мужчина, одежда которого в большинстве случаев бывает однообразного покроя. Это представляет женщине более широкие возможности подобрать такие фасоны одежды, которые наиболее соответствуют ее индивидуальным вкусам и подходят к особенностям ее фигуры.

При этом нужно помнить, что хороший фасон одежды должен подчеркивать соответствующую красоту форм и исправлять имеющиеся недостатки фигуры.

Консервативный костюм был и остается главным предметом гардероба деловой женщины. Современный гардероб деловой женщины должен содержать пять типов костюмов:

- костюм первого типа – традиционный атрибут гардероба. Он имитирует цвета и дизайн мужского костюма, жакет может быть с лацканами и без них. Жакет с лацканами подходит для работы в фирме, в штате которой преобладают мужчины, жакет без лацканов хорош во всех случаях жизни. Если вы собираетесь на собеседование в фирму, деловая сфера которой вам незнакома, цвет костюма с жакетом без лацканов должен быть темно-синим или серым;

- костюм второго типа отличается ярким цветом – красным, пурпурным, малиновым, фиолетовым или эффектным узором. Он может быть из ткани в крупную елочку или с рисунком в виде крупной клетки;

- костюм третьего типа представляет собой стильную, профессиональную модель. Различные цветовые оттенки и покрой обуславливают создание имиджа, символизирующего мягкость и женственность деловой женщины. Жакет костюма третьего типа носят, как правило, без блузки;

- к четвертому типу относят изысканные костюмы пастельных тонов (бледно-желтого, кремово-белого), изысканность и женственность которых подчеркивают маленькие воротнички из бархата, оригинальная отделка выреза или рукавов. Считается, что подобные костюмы уместны только в теплое время года;

- пятый тип костюма консервативного покроя предпочитают преуспевающие деловые женщины. Он может быть темно-сливовым, темно-

бордовым и т.п., его элегантность, безупречность незаменимы при работе с самыми высокопоставленными особами.

Необходимо отметить, что деление костюмов на пять типов достаточно условно и не отражает фактического многообразия. Тип одежды следует определять исходя из сложившейся ситуации. Конечно, хорошо иметь в своем гардеробе все пять типов костюмов, но многим женщинам такая роскошь не доступна. Тем, кто хочет заниматься бизнесом долго и всерьез, следует приобрести хотя бы две-три модели, дополняющие друг друга. Например, стильный профессиональный костюм прекрасно сочетается с костюмом для успеха, а умело подобранные аксессуары могут сделать консервативную модель модной.

Рекомендуются свободные, а не облегающие юбки, которые не так вытягивались бы при ходьбе или сидении. Для весны и лета необходим светлый костюм. Рекомендуемые цвета: слоновой кости, серовато-бежевый, серовато-коричневый. Чем костюм светлее, тем более качественного пошива

он должен быть. Любая женщина, невзирая на свои природные данные, может носить серовато-бежевый или серовато-коричневым костюм.

Красный костюм должен быть в гардеробе каждой работающей женщины (или хотя бы красный жакет как дополнение к юбкам). Великолепный нейтральный цвет – пурпуровый, причем темных сочных оттенков, например, фиолетовых тонов. Пурпуровый также может носить практически любая женщина.

Большое влияние оказывают на формирование стиля используемые аксессуары и дополнения к одежде. Остановимся хотя бы на сумке, которая много может сказать о хозяйке.

Считается, что сумка больших размеров – характерна для деятельной натуры с широким кругозором и повышенной работоспособностью. Обычно такая сумка легко открывается и имеет много отделений.

Изящную сумку носят утонченные натуры, уделяющие немало времени своей внешности и туалету. Они, хотя и ходят на работу. Основную часть времени посвящают посторонним разговорам.

Миниатюрную сумочку без ручки (аналог косметички) носят сдержанные и организованные особы. В нее кладут ключи, косметику, блокнот, ручку, мелочь.

Дипломат носят женщины, стремящиеся подчеркнуть свою серьезность и получающие от нее определенное моральное удовлетворение.

К сумке подбирается обувь и перчатки, соответствующие и по цвету и по материалу.

Деловая женщина не должна носить дорогие ювелирные украшения на работе, в офисе достаточно несколько предметов бижутерии. Но бижутерия должна быть только высокого качества.

Прическа деловой женщины должна быть относительно компактной. В рабочей обстановке замысловатые комбинации нежелательны. Не рекомендуется окрашивать волосы в яркий, ультрамодный цвет – это вредит деловому авторитету. Цвет волос должен гармонировать с цветом кожи и глаз. Наиболее подходящими для деловой женщины считаются волосы средней длины.

Деловая женщина всегда должна выглядеть бодрой, решительной, уверенной в себе. Произвести такое впечатление могут помочь косметические средства. Макияж должен быть неприметным и конечно гармонировать с цветом волос, разрезом, цветом глаз, формой лица. С парфюмерией, как и макияжем, важно не переусердствовать. Запах ваших духов не должен чувствоваться на расстоянии большем, чем 45 см. Деловым женщинам рекомендуется пользоваться французской парфюмерией солидных фирм. Обладательниц таких духов деловые партнеры-мужчины считают дамами умными и привлекательными.

Укреплению авторитета женщины-руководителя способствуют едва уловимые цветочные ароматы.

Женщина-руководитель, вообще, сталкивается с множеством этических проблем, особенно только что получившая руководящую должность. Как теперь строить свои взаимоотношения с коллективом? Шведские психологи провели специальное массовое анкетирование большого числа «шефов в юбке». В итоге был сформулирован ряд советов о том, как быть идеальной начальницей. Вот некоторые из них:

Власть — это то, чем не следует козырять, а уж тем более злоупотреблять. Используйте ее в подходящие моменты, но очень экономно и умеренно, желательно в позитивном направлении, то есть в интересах подчиненных. По отношению к *предшественнику* и к тому, что он сделал, проверяется Ваша тактичность. Постарайтесь, не привлекая внимания, собрать сведения о том, что это был за человек, и как подчиненные относились к нему. Но полученная информация предназначена лишь для Вашего личного пользования. Ни в коем случае не критикуйте прежнего владельца Вашего кресла. Напротив, если что-то из оставленного им «наследства» заслуживает одобрения, не колеблясь, подчеркните это при случае.

Решение может потребоваться от Вас уже в первый день работы на руководящем посту. Не паникуйте, если не знаете, что решить. Посоветуйтесь с ближайшим помощником или ветеранами фирмы. Всего знать и узнать сразу невозможно. Первые решения не зазорно принять после консультаций. Не бойся попросить о *помощи*. Сотрудники — это не только подчиненные и исполнители, но и партнеры. Не опасайся доверять им самостоятельную работу. Если у Вас есть секретарша, научитесь с ней правильно обращаться — и Вы

увидите, как во многом она может Вам помочь. Не стыдитесь признаться, что чего-то не знаете. Такие признания не отталкивают подчиненных, а наоборот, — повышают их роль и доверие к Вам.

Инициатива — очень ценное качество для любого шефа. Не ожидайте слишком многого от других. Требуйте большего от себя самой, а к инициативе своих подчиненных относитесь всегда с доброжелательностью и искренним интересом.

В вашем кабинете могут быть сугубо индивидуальные вещи. Вполне допустимо, чтобы чувствовалась женская рука. Не бойтесь, что Вас осудят за служебный женский уют. Ваза с цветами или яркие занавески на окне вполне приемлемы. Рабочий кабинет, конечно не будуар, но и не монастырь, а яркие мелочи всегда приятны глазу, уставшему от однообразия официальной обстановки. Пусть Ваше рабочее место не напоминает рабочее место мужчины, но там и не место типично женским предметам.

Какого цвета должны быть стены кабинета? Цвет стен, мебели, офисного оборудования (также как и Вашей одежды) может вызывать приятные и неприятные чувства, по нему можно определить Ваш преобладающий эмоциональный настрой.

Белый цвет – идеальный цвет, цвет мечты. Он никого не отталкивает, но и информации не несет. Черный цвет – символ неуверенности и мрачного восприятия жизни. Если одежда постоянно темного тона, могут подумать, что Вы несчастны, склонны к депрессии, сомневаетесь в своих силах. Серый цвет любят рассудительные и недоверчивые натуры, которые долго думают, прежде чем решиться на что-нибудь. Этот цвет предпочитают и те, кто боится «высунуться». Синий цвет «говорит» о скромности, меланхолии. Люди, склонные к синему цвету, быстро устают. Им крайне важно почувствовать уверенность и благожелательность окружающих. Человек, который не любит этот цвет, обычно старается произвести впечатление, будто ему все по силам, однако в душе он не уверен и замкнут. Зеленый цвет нравится людям, которые ищут способ самоутвердиться и боятся попасть под чужое влияние. Тот, кто не любит этот цвет, страшится житейских проблем, старается уйти от всех трудностей, не преодолевая их. Красный цвет – цвет страсти. Его любит человек смелый, волевой, властный. Однако он нравится и общительным типам. Люди, у которых этот цвет вызывает раздражение, очень верные и стабильные в своих отношениях, но у них есть комплекс неполноценности, они боятся ссор, склонны к уединению. Коричневый цвет предпочитают те, кто тверд и уверен, ценит традиции и любит семью. Те, кому неприятен этот цвет, склонны к самолюбию и эгоизму, эти люди скрытны и с трудом идут на откровенные разговоры. Желтый цвет характеризует спокойствие, непринужденность в отношениях и интеллигентность. Люди, предпочитающие этот цвет, общительны, любопытны, смелы, легко приспосабливаются к условиям, любят нравиться и привлекать к себе внимание. Кому он неприятен – тот сосредоточен, пессимистически настроен, с трудом завязывает новые знакомства.

Конечно, эта тональная радуга не исчерпывает реальные тона наилучший эффект дают полутона, смесь различных красок. Но важно еще раз подчеркнуть, что цвет вашей одежды, стен и всей обстановки в офисе очень многое могут рассказать о хозяйке.

В своем офисе *принимайте гостей* лично, конечно по мере возможности. В качестве шефа Вы более представительна, чем Ваш заместитель – мужчина. Порой чей-то визит в Вашу организацию может начаться не вовремя. Вы очень заняты – тут уж ничего не поделаешь. В обычных же условиях помните: контакты с людьми обогащают и развивают. Не избегайте их. Будьте всегда доброжелательной, приветливой, открытой и дружелюбной.

Без крайней нужды не подчеркивайте своего превосходства в той или иной области: это не вызывает симпатии окружающих. Все и так знают, что вы – шеф и чем-то заслужили свое назначение. Незачем чрезмерно выставлять *женственность* напоказ, но и маскировать тоже ни к чему. Вы по природе иная, чем мужчина, а потому не учитесь у него управлять. Не перенимайте сухого, бумажного языка мужчин, мужских жестов и манер.

Будьте последовательны в сохранении своей женственности, и все будет хорошо.

Недопустимо изливать *злость* на подчиненных. Нельзя вести беседу с ними резко, в скандальном тоне. Но весьма желательны искренность и правдивость эмоций. Поэтому, если у Вас действительно имеется повод для недовольства, - не скрывайте его. Всегда лучше в соответствующей форме выразить кому-то свое неудовольствие, чем подавлять его в себе и копить неприязнь. Помните, что всем угодить невозможно. Всегда найдется хоть один недоброжелатель. Не огорчайтесь по этому поводу. Но и никогда не используйте свое превосходство по должности и не мстите. *Мстительность* – отталкивающая черта характера, она принесет лишь новых врагов. Новый пост поначалу требует очень многого, потом работать станет чуть легче. «Слишком хорошо» - порой синоним «плохо». Не отказывайтесь от личной жизни, не пренебрегайте интересами семьи. Не сидите вечерами в своем кабинете.

Подчиненные не любят начальников, которые стараются подчеркнуть свое трудолюбие, измеряемое часами, проведенными в офисе. Обобщая все вышесказанное, можно заметить, что соблюдение правил этикета позволяет деловой женщине установить и поддерживать хорошие отношения с подчиненными, коллегами и партнерами по бизнесу.

4.4. Некоторые общие вопросы делового этикета

Взаимоотношения коллег по работе, начальника и подчиненного, чиновника и посетителя предполагают, прежде всего, соблюдение основных правил этикета, о которых мы уже говорили, и основных норм общечеловеческой морали и нравственности. Младшего по возрасту представляют старшему, лицу, занимающее не высокое положение – более высокопоставленному, новоприбывшего – собравшимся, мужчину всегда представляют женщине (кроме тех случаев, когда мужчина является официальным главой государства, членом королевской семьи или церковным иерархом), холостого мужчину представляют женатому. В сугубо деловых отношениях возраст и пол играют меньшую роль: главное – должность знакомящихся.

Для рукопожатия первым протягивает руку тот, кому представили нового знакомого: женщина при знакомстве с мужчиной первой протягивает руку, начальник подчиненному, старший по возрасту – младшему (это правило распространяется и на давно знакомых людей).

Первым здоровается младший по возрасту или социальному положению, мужчина – с женщиной, а также со своим знакомым, если рядом с ним находится женщина или пожилой мужчина (при этом поклониться нужно знакомому и тем, кто рядом с ним). Женщина первой приветствует не только женщину, старшую по возрасту, но также идущую без сопровождения, если сама она находится в обществе мужчины.

В затруднительных случаях, когда статус знакомого примерно равен Вашему, лучше поздороваться первым. Как правило, человеку приятно слышать свое имя. Старайтесь чаще употреблять его, обращаясь к собеседнику. Понятно, что не всякого человека

можно назвать просто по имени.

Не обращаются по имени:

- к человеку, который старше Вас по возрасту;
- к высокопоставленному чиновнику;
- к своему начальнику, если это не служебная традиция.

В служебной обстановке соблюдение основополагающих правил этикета не является самоцелью: во главу угла должна быть поставлена деловая целесообразность. Другими словами, этикет не должен мешать работе, мешать выполнению задач коллектива, фирмы. Обратимся к книге видного отечественного специалиста по вопросам этикета В.Н. Шеломенцева «Этикет и культура общения»: «Воспитанный человек и на службе пропустит женщину вперед, придержит перед ней дверь, воздержится от употребления грубых слов и выражений, встанет, если женщина подошла к нему и обратилась с каким-то вопросом. Предложит ей сесть. Но эти формы вежливости не должны мешать главному – работе.

Мужчина может не отрываться от дел для того, чтобы подать женщине – сотруднице пальто, когда она уходит из учреждения. Но он не может не помочь ей одеться, если он оказался рядом в гардеробе. Женщина не должна обижаться на мужчину-коллегу, если его вежливость будет носить несколько «усеченный» характер. Если обычно мужчина встает, когда к нему обращается стоящая рядом с ним женщина, то в служебных условиях он может этого не делать».

Сотрудникам, если они сидят не нужно подниматься с места, отвечая на приветствие своего начальника. Одним из правил служебного этикета является требование содержать в

чистоте и порядке рабочее место. Кофейные чашки, бутерброды, шляпы, полиэтиленовые пакеты и женские сумочки, пудреницы и популярные журналы неуместны на столе сотрудника солидной фирмы или учреждения.

Ничуть не противоречит этикету служебных взаимоотношений традиция отмечать различные праздники, дни рождения на работе. Правда, не рекомендуется принудительно собирать деньги на покупку подарка сослуживцу со всех поголовно, если не все хотят участвовать в торжестве. Поздравляют юбиляра и покупают подарки только те, кто этого желает.

Именинник, со своей стороны угощает сотрудников пирожными, тортом, конфетами, кофе, коньяком. Обильные и роскошные трапезы со множеством дорогих деликатесов устраивать не рекомендуется. Это вынуждает следующего виновника торжества обеспечить такое же дорогое угощение, чтобы не ударить лицом в грязь. А подобное соревнование не всем по карману, оно может стать причиной зависти, волнений, обид и

разочарований. Поэтому лучше, когда в коллективе принято отмечать праздники каким-нибудь традиционным стандартным набором недорогих угощений.

Преподнесенные Вам цветы не нужно оставлять в офисе – уносите их домой. А подарками – лакомствами тут же угостите своих коллег.

Посетитель совершенно не обязан стучаться в офис или отдельный кабинет официального лица. Официальное помещение должно быть открыто для всех. Стук в дверь только отвлекает от работы сотрудников учреждения. Правда, если руководитель учреждения (фирмы) предупредил сотрудников, чтобы никто не входил к нему без стука, или если на дверях висит табличка с таким предупреждением, то конечно, лучше постучаться. Есть и еще одно обстоятельство. Посетитель, пришедший на прием к руководителю, ответственному лицу, зависит от него. Чиновник, бюрократ – это, как известно, человек наделенный властью. А обладание властью часто делает надменным и мелочно-придирчивым даже очень воспитанного человека. Одна из самых характерных черт чиновника – стремление доказать исключительную значимость своей работы, своего поста и своей персоны на этом посту.

Результатом этого стремления и становятся отказы, пренебрежительное отношение бюрократа к посетителям и т.д. Поэтому люди болезненно-самолюбивые, которых так много в чиновничьих креслах могут с неудовольствием воспринять появление посетителя, не постучавшегося в их кабинет.

Ниже приведены некоторые рекомендации, помогающие наладить служебные взаимоотношения.

- Кто часто смотрит на часы, того минует продвижение по службе.
- Кто сваливает свою ответственность на других, не продвигается по службе.
- От паникеров шарахаются как от чумы.
- Не думающих сотрудников кормят с ложечки лишь очень не долгое время.
- Нытики оказываются в изоляции.
- Над очень важными посмеиваются.
- Болтливым сотрудникам не доверяют конфиденциальную информацию.
- Обойденные жертвы не всегда осознают, что необходимо постоянно совершенствовать свои профессиональные навыки.

4.5. Визитная карточка в деловой коммуникации

Визитная карточка — небольшой лист тонкого картона (или плотной бумаги высокого качества), на котором напечатаны основные сведения о ее владельце.

Употребление визитных карточек имеет свою историю. Впервые они появились во Франции в XVII веке, хотя нечто похожее существовало в

древнем Китае. Прежде всего, они были своеобразным свидетельством визита. Так, например, извещая о своем возвращении, принося благодарность и т.д., необходимо было являться с визитом лично, а в случае отсутствия хозяев оставлялась визитная карточка. Практичны и удобны были визитные карточки, имеющие на 4-х углах начальные буквы обозначений различных случаев, которые могли быть причиной посещения. Например, «п» — означало поздравление, «о» — отъезд, и, следовательно, прощальный визит, «ж» — желание осведомиться о состоянии здоровья, «в» — возвращение из длительной поездки. Загигбался угол, где находилась буква, означающая цель визита.

В странах с развитой рыночной экономикой (как Запада, так и Востока) визитные карточки играют важную роль в современном деловом этикете и в большинстве случаев заменяют любой документ, в т.ч. удостоверение личности. Визитные карточки уже прочно входят в повседневную деловую практику и в нашей стране.

В процессе развития визитных карточек как элементов делового общения определились две важнейшие их функции: представительская и использование в качестве письменного послания.

При выполнении представительской функции наиболее известны 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 «семейные» 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.

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 именно:

P.f. — поздравление с праздником (p.f.N.A. — поздравление по случаю Нового года);

P.g. — выражение благодарности;

p.f.c. — выражение удовлетворения знакомством;

p.c. — выражение соболезнования;

p.r.p. — выражение соболезнования с готовностью помочь;

p.p. — для заочного представления;

p.p.c. — при прощании вместо личного визита (например, в случае длительного отпуска или окончательного отъезда из страны пребывания).

На визитные карточки с буквами p.g., p.p.c. принято не отвечать. В ответ на визитные карточки с буквами p.c., p.f., p.r.p. посылают свою визитку с буквами p. g., т. е. благодарят. На визитку с сокращениями p.p. ответ дается в адрес представляемого лица визитной карточкой без подписи. Это означает, что представление принято и можно налаживать личные контакты.

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.

При знакомстве первым вручает свою визитную карточку тот, чье должностное положение или ранг ниже. Если партнеры находятся на одном должностном уровне, первым вручает свою визитную карточку тот, кто младше по возрасту. Если же должностное положение и возраст партнеров одинаковы, первым вручает свою визитку тот, кто вежливее. При поездке за рубеж процедура немного упрощается, поскольку в этом случае первыми визитную карточку вручают хозяева.

Визитную карточку принято подавать партнеру так, чтобы он мог сразу прочесть текст. Нужно также отчетливо произнести имя и фамилию, чтобы партнер мог более или менее запомнить их произношение. Во время переговоров визитные карточки лучше положить перед собой, чтобы не ошибаться в именах. Однако заглядывать в них нужно незаметно, открыто считывать имя собеседника считается дурным тоном. Нельзя на глазах у хозяина визитки вертеть ее в руках, мять, делать пометки. Это может быть воспринято им как неуважение, а вы прославитесь плохими манерами.

В разных странах существуют свои правила по протягиванию визитной карточки. Согласно традициям Юго-Восточной Азии это, как правило, делается двумя руками, а текст визитки должен быть обращен к тому, кому она передается. Брать визитку также желательно двумя руками. В арабских странах ни в коем случае нельзя давать визитку левой рукой, т.к. левая рука у мусульман считается нечистой. Визитную карточку принято вручать лично, но она может быть послана курьером или шофером. Не рекомендуется, но допускается отправка визитных карточек по почте. Если визитные карточки, адресованные нескольким людям, отправляются в фирму по почте, то в верхнем левом углу визитки пишется фамилия того, кому предназначена.

Визитные карточки, привозимые адресату лично владельцем, загибаются в соответствии с местной традицией. В нашей стране принято загнуть, а затем расправить правый верхний угол визитки или правую сторону по всей ширине. Фамилия того, кому оставляется визитная карточка, не пишется. Вручать ее с чувством благодарности лично адресату не принято. Серьезным нарушением правил этикета считается ситуация, когда, когда человек не узнает делового партнера, с которым когда-то обменялся визитными карточками.

Исправлять на визитках можно изменившиеся телефоны, просто зачеркнув старые и написав сверху новые. Но ни в коем случае нельзя исправлять должность, в этом случае нужно заказать новые визитки.

Визитки никогда не должны "вдруг" закончиться! В Узбекистане или во Франции к отсутствию визитки при ведении переговоров партнер отнесется снисходительно и просто запишет информацию на листе бумаги, то в Японии бизнесмен, извиняющийся, что у него кончились визитки, полностью себя компрометирует. Собеседник воспримет это либо как несерьезность человека, либо, что еще хуже, как неуважение к себе.

4.6. Сувениры и подарки при общении с иностранными партнерами

Этика деловых отношений предполагает обмен подарками и сувенирами между деловыми людьми, представителями фирм, иностранными бизнес-партнерами. Подобная практика призвана улучшить деловые связи, продемонстрировать доброжелательное отношение, выразить надежду на плодотворное сотрудничество. Главным принципом при дарении является принцип взаимности, который исключает как слишком дорогие, так и слишком дешевые подарки.

В развитых странах безвозмездная передача любых ценностей строго регламентирована, там же культура дарения пока только развивается, и понятие «подарок» порой подменяется понятием «взятка». Следует отметить, что подарки – это то, что презентуют по какому-либо случаю (юбилей, общемировые праздники, деловые встречи с иностранными партнерами и т.п.). Целью сувенира является напоминание о какой-либо встрече или событии. К сувенирам можно отнести: брелоки, календари, записные

книжки, авторучки и пр. Для того чтобы напоминать о принадлежности к фирме, зачастую сувенир обладает наглядными фирменными свойствами, например, логотипом. Во всем мире считается хорошим тоном, если организация имеет сувениры с фирменной символикой. Многие солидные организации имеют специальный подарочный фонд.

В любом случае, если организация работает с различными иностранными партнерами, важно знать и учитывать отношение к подаркам, способам их дарения, обусловленные культурными правилами данных стран.

Согласно деловому этикету, при первой встрече недорогие подарки преподносят хозяева, а не гости.

Для японцев, как и для других партнеров из стран Востока и Азии считается нормой подарки участникам переговоров уже при первой встрече. На Западе, в США негативно относятся к сувенирам при первой деловой встрече, считая это даже некоторым признаком подкупа. Во многих фирмах установлен ценовой барьер для подарков (20-50 долл.). Кроме того, некоторые организации вообще не приемлют принятие каких-либо подарков от клиентов.

Иностранным партнерам лучше всего дарить изделия местного производства, преподнося их строго по рангам. В качестве подарков хороши произведения традиционных ремесел: жостовские подносы, сувениры из Гжели, шкатулки и броши из чиканки, лоскутные одеяла и т.п. Можно дарить изделия камне- и косторезов, коллекционные куклы в национальных костюмах, записи узбекской классической или современной музыки, альбомы с видами Самарканда, Бухары и Хивы, книги о городе, где находится организация, и т.п.

Не следует дарить личные вещи, к которым относятся, например, духи, галстуки, шарфы и пр.

Кроме того, при выборе сувениров и подарков следует знать о национальных и культурных особенностях страны-партнера. Например, в Японии – нельзя дарить хризантемы, в США – острые предметы, в Китае – часы. В ряде стран существуют и своеобразные традиционные подарки. На Новый год англичане дарят друг другу – плюшевых зверей и кукол, шотландцы – уголь из своего очага, японцы – мыло, наборы продуктов, полотенца, греки – камни и т.д.

Всегда следует помнить также, что сувениры и подарки должны соответствовать не только культуре нации, но и специфике деятельности организации, а также роду ее занятий и даже месторасположению.

Вопросы для закрепления:

1. Что понимают под дресс-кодом?
2. Альтернативные стили одежды?
3. Разновидности дресс-кода?
4. Согласны ли вы с мнением о том, что мужчина в деле более эффективен, нежели женщина?
5. Поведение мужчины в деловой среде?
6. Особенности делового поведения руководителя-женщины?
7. Правила поведения при общении мужчины с женщиной?
8. Что означает правило «уважай партнера и сохраняй собственное достоинство»?
9. Какие советы приведены мужчинам в сотрудничестве с прекрасным полом?
10. Этикет деловой женщины?
9. Согласно ли вы с изречением политика Ирины Хакамады: «Женщина чаще всего добивается успеха не благодаря, а вопреки!»
10. Правила для женщин, касающиеся приветствий?
11. Мanners поведения деловых женщин?
12. Десять правил «не... никогда» при выборе одежды, которые помогают добиться успеха на работе женщин?
13. Восемь правил «всегда» при выборе деловой одежды?
14. Визитная карточка в деловой коммуникации?
15. Сувениры и подарки при общении с иностранными партнерами?

Тестовые вопросы для закрепления:

1. Что такое дресс-код— это

- А) набор требований к одежде и одно из внешних проявлений корпоративной культуры организации;
- Б) набор требований к сотрудникам организации;
- В) набор требований к культуре поведения организации;
- Г) набор требований к деловому общению организации.

2. Альтернативные стили одежды:

- А) консервативный стиль;
- Б) стиль взаимодействия;
- В) творческий стиль;
- Г) все ответы верны.

3. Разновидности дресс-кода:

- А) Court dress, Formal (Full formal, Full dress, Formal attire);
- Б) Semi-formal (Smoking, Le Smoking), Informal (Cocktail (old-style) or Business attire);

В) Smart casual (Business casual (old-style), Cocktail (new style), Executive Casual, Corporate Casual), Business casual (Dressy, Resort Casual, Country Club, Casual chic, Semi-casual, Neat casual);

Г) все ответы верны.

4. Консервативный стиль (классический) подходит

А) юристам, банкирам, государственным служащим;

Б) сотрудникам фирм, которые заняты коммуникацией, установлением отношений и торговлей;

В) к таким сферам деятельности, как мода, дизайн, реклама, косметика, шоу-бизнес;

Г) всем без исключения.

5. Стиль взаимодействия (неформальный) подходит

А) юристам, банкирам, государственным служащим;

Б) сотрудникам фирм, которые заняты коммуникацией, установлением отношений и торговлей;

В) к таким сферам деятельности, как мода, дизайн, реклама, косметика, шоу-бизнес;

Г) всем без исключения.

6. Творческий стиль подходит

А) юристам, банкирам, государственным служащим;

Б) сотрудникам фирм, которые заняты коммуникацией, установлением отношений и торговлей;

В) к таким сферам деятельности, как мода, дизайн, реклама, косметика, шоу-бизнес;

Г) всем без исключения.

7. Особенность классического стиля:

А) придать авторитет и подчеркнуть компетентность;

Б) быстро вызвать расположение;

В) показать наличие творческого потенциала;

Г) современный гардероб.

8. Особенность неформального стиля:

А) придать авторитет и подчеркнуть компетентность;

Б) быстро вызвать расположение;

В) показать наличие творческого потенциала;

Г) современный гардероб.

9. Особенность свободного стиля:

А) придать авторитет и подчеркнуть компетентность;

Б) быстро вызвать расположение;

В) показать наличие творческого потенциала;

Г) современный гардероб.

10. Что должны учитывать мужчины при общении с женщинами:

А) уважать партнера и сохранять собственное достоинство;

Б) обсудить, принимая решение;

В) поделиться чем-то личным, избегать демонстрировать эмоции

Г) все ответы верны.

11. Имидж деловой женщины базируется на трех компонентах:

А) вербальная характеристика женщины;

Б) манеры;

В) стиль;

Г) все ответы верны.

12. Манеры поведения деловых женщин:

А) всегда старайтесь держать руки в покое, не теребите пуговицы или рукав;

Б) не следует «играть» своим кольцом, ожерельем, замочком сумочки, накручивать на палец прядь волос;

В) не показывайте пальцем на что-либо, особенно на человека;

Г) все ответы верны.

13. Ключевыми факторами производящими положительное впечатление на окружающих (и формируют ваш стиль), являются:

А) элегантная одежда;

Б) привлекательная прическа, тонкий макияж;

В) впечатляющие аксессуары;

Г) все ответы верны.

14. Какие типы костюмов должен содержать гардероб современной гардероб деловой женщины:

А) костюм первого типа – традиционный атрибут гардероба. Он имитирует цвета и дизайн мужского костюма, жакет может быть с лацканами и костюм второго типа отличается ярким цветом – красным, пурпурным, малиновым, фиолетовым или эффектным узором

Б) костюм третьего типа представляет собой стильную, профессиональную модель;

В) к четвертому типу относят изысканные костюмы пастельных тонов (бледно-желтого, кремово-белого), изысканность и женственность которых подчеркивают маленькие воротнички из бархата, оригинальная отделка выреза или рукавов и пятый тип костюма консервативного покроя предпочитают преуспевающие деловые женщины;

Г) все ответы верны.

15. Визитная карточка — это

А) небольшой лист тонкого картона (или плотной бумаги высокого качества), на котором напечатаны основные сведения о ее владельце;

Б) удостоверение личности;

В) приглашение на деловой визит;

Г) банковская карточка.

16. Где и когда впервые появились визитные карточки?

А) в Греции в XVI веке;

Б) во Франции в XVII веке;

В) в Англии в XV веке;

Г) в Германии в XII веке.

Глава 5.

КУЛЬТУРА РЕЧИ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

5.1. Правила и требования к культуре речи

Язык часто называют инструментом общения, а речь сравнивают с игрой на этом инструменте. Сколько людей, столько и исполнителей. Слова - это оболочка мыслей, и если слова выбраны неудачно, самые ценные мысли так и останутся у их автора. Поэтому культура устной речи заключается в сознательном отборе и использовании тех языковых средств, которые помогают общению. Подбирая слова для выражения мыслей, мы руководствуемся следующими соображениями: во-первых, подходит ли слово по смыслу; во-вторых, правильно ли мы его употребляем; в-третьих, уместно ли оно в данной ситуации; и наконец, выразительно ли оно.

Поэтому речь должна соответствовать следующим **требованиям**:

1. **Правильность речи**, т.е. ее соответствие принятым литературно-языковым нормам. Стоит выступающему исказить слово, изменить ударение, неправильно построить предложение и аудитория моментально реагирует. Важную роль играет и **словарный запас** человека. Так, по данным психологов ребенок использует 3600 слов, 14-летний подросток - 9000, взрослый среднего образовательного уровня - 11 700, а человек, считающийся весьма интеллигентным, - до 13 500 слов. Поэтому заглянуть в словарь перед выступлением так же обязательно, как посмотреть в зеркало перед выходом на улицу.

2. **Точность речи**, т.е. ее соответствие мыслям говорящего. Чтобы речь была точной, нужно употреблять слова в соответствии с теми значениями, которые за ними закрепились.

3. **Ясность речи**, т.е. ее доступность пониманию слушающего. Квинтилиан, римский учитель красноречия, наставлял своих подопечных: "Говори так, чтобы тебя нельзя было не понять".

4. **Логичность речи**, т.е. ее соответствие законам логики. Небрежность языка обуславливается нечеткостью мышления.

5. **Простота речи**, т.е. ее безыскусственность, естественность, отсутствие вычурности, "красивости" слога.

6. **Краткость речи** означает, что говорящий не злоупотребляет временем и терпением слушателя. Каждое слово и выражение служит одной цели: по возможности точнее и короче изложить суть дела. Многословие в деловом общении выглядит, по меньшей мере, неприлично.

7. **Доступность речи** требует от выступающих излагать свои мысли как можно проще и доходчивее. А для этого рекомендуется использовать **примеры** - наиболее эффективный и доходчивый прием речи, при помощи которого удастся как бы приблизить предмет к слушателю. Существенное качество примера - конкретность. Примеры могут

быть краткими или подробными, фактическими или предположительными, шуточными или серьезными.

8. **Богатство речи**, т.е. разнообразие используемых в ней языковых средств.

9. **Чистота речи**, т.е. устранение из нее слов нелитературных, жаргонных, вульгарных, иностранных, употребляемых без особой необходимости.

10. **Живость речи**, т.е. отсутствие в ней шаблонов, ее выразительность, образность, эмоциональность. Л. Н. Толстой был уверен, что "язык должен быть живой".

По существу, разговорная речь "многослойна" и в известном смысле "многостильна". Сама природа устной спонтанной речи как бы программирует негладкость, шероховатость, недочеты и нарушения речевых норм. В отличие от текстовой организации письменной речи устная речь строится по несколько иным принципам.

5.2. Особенности речевой культуры

Культура речи - это составная часть общей культуры делового человека, умение точно передать свои мысли.

Она предполагает не только знание норм литературного языка, его выразительных возможностей и национальных особенностей, но и правильное отношение к тому, что именуется ненормативной лексикой. Несомненно, язык современного делового человека должен быть литературным. Литературный язык - нормированный, кодифицированный язык, в котором состав словаря отобран из лексического богатства общенародного языка, значение и употребление слов, их произношение и правописание регламентированы, формообразование и словообразование подчинены общепринятым нормам. Вместе с тем в литературный язык не входят диалекты, просторечия, жаргоны, хотя их разумное использование может сделать язык общения образным и выразительным.

Диалект - это разновидность языка, используемая более или менее ограниченным числом людей, связанных тесной территориальной, профессиональной или социальной общностью и находящихся в постоянном и непосредственном языковом контакте. Он упрощает процесс общения, позволяя деловым партнерам почувствовать себя "частью целого", "своими" по происхождению или положению.

Жаргон - язык отдельных социальных или профессиональных групп, сообществ, искусственно создаваемый с целью языкового обособления, отличающийся главным образом наличием слов, непонятных людям непосвященным (воровской жаргон, канцелярский, молодежный и т.п.). Так, речь студентов часто насыщена жаргонными словами: "вышка", "степуха", "препод", "пара", а в речи деловых людей могут проскальзывать слова

"наехать", "кинуть", "разборка", "беспредел", "базар", "бабки". Несомненно, что перенасыщенная жаргонными выражениями речь "режет слух" и свидетельствует о равнодушии говорящего к родному языку, но в узком кругу "своих" ее использование становится своеобразным паролем для установления близости и доверительности отношений.

Просторечия - это слова, выражения, формы словообразования, особенности произношения, характеризующиеся оттенком грубоватости, упрощения, приниженности: "вляпаться", "надуть", "угробить", "достать" (надоест), "брякнуть", "башковитый", "замызганный", "рехнуться" и т.д. С одной стороны, их использование делает речь человека более эмоциональной, образной, яркой, а с другой - выдает некую леность мышления или даже самоуничижение как своего рода инстинкт самозащиты. Особенно это касается использования уменьшительно-ласкательных суффиксов в словах, таких как "билетик", "телефончик", "чашечка", "кофеек", "буковка", "страничка", "заголовочек" и т.д. Такие "вежливые" слова, распространившиеся в последнее время, пришли в наше речевое общение из городского просторечия и, к сожалению, отнюдь не свидетельствуют о высоком уровне культуры человека. Скорее, за этими фразами скрывается бессознательное желание нейтрализовать возможную раздражительность или неуважительность облеченного маленькой властью человека по ту сторону прилавка, кассового окошка, на том конце телефонного провода. В них чувствуется заискивающий тон, стремление не натолкнуться на резкость, а возможно, и грубость.

Отдельного разговора заслуживают находящиеся также за пределами литературного языка вульгаризмы и инвективы. **Вульгаризмы** - это грубые слова или выражения, характеризующие обычно поведение животных, но переадресованные человеку. Когда с помощью этих слов описывается животное, они прекрасно вписываются в литературный язык ("морда", "рыло", "рожа", "околеть", "жрать" и т.д.), но, будучи адресованы человеку, приобретают явно уничижительный смысл и воспринимаются как прямое оскорбление. То же касается **инвективы** - откровенной брани, ругательств, т.е. матерных слов.

Поэтому следует помнить, что язык - не только чуткий показатель интеллектуального и нравственного развития человека, его общей культуры, но и лучший воспитатель. Четкое выражение своей мысли, точный подбор слов, богатство речи формируют мышление человека и его профессиональные навыки во всех областях человеческой деятельности.

5.3. Публичные выступления

С древнейших времен люди стремились понять, в чем секрет воздействия живого слова: врожденный ли это дар или результат длительного кропотливого обучения и самообразования?

В определенной степени ответ на этот вопрос дает **риторика**, охватывающая следующие области знаний: теория речи, искусство речи и ораторское мастерство.

Любой человек, который поставил перед собой задачу овладеть искусством публичного выступления, должен знать историю и теорию риторики и уметь применить эти знания на практике. Искусство речи является древнейшей отраслью знания. Его история начинается в античной Греции, где ораторское искусство было порождено общественными потребностями. Всем известны такие имена как Сократ и Платон, Демосфен и Аристотель. У истоков римского красноречия стояли Катон Старший, Марк Антоний, братья Гракхи, Марк Фабий и многие другие. Не только теоретиком, но и блестящим оратором, выдающейся личностью был Марк Туллий Цицерон (106- 43 до н.э.). Именно ему принадлежит крылатое выражение: "Поэтами рождаются, ораторами становятся". В своих знаменитых трактатах "Об ораторе", "Оратор" Цицерон, описывая идеальный образ оратора, особое внимание обращает на глубину содержания публичной речи. При этом он ставил три задачи:

- продемонстрировать истинность приводимых фактов;
- доставить эстетическое удовольствие;
- воздействовать на волю и поведение людей, побудить к активной деятельности.

Цицерон был уверен, что "наилучший оратор тот, кто своим словом и поучает слушателей, и доставляет удовольствие, и производит на них сильное впечатление. Учить - обязанность оратора, доставлять удовольствие - честь, оказываемая слушателю, производить же сильное впечатление, необходимо!"

В Средние века господствующим жанром становится церковное красноречие, а церковная проповедь - самой распространенной формой устного массового общения. На первый план выступают красивость, напыщенность речи. Главным принципом становится не убеждение, а внушение. Важнейшее умение - это завладеть чувствами и сознанием людей.

Впоследствии европейские писатели и мыслители Б. Паскаль, М. Монтень, Ж. Лабрюйер, Ф. Бэкон и другие в своих произведениях оставили много тонких советов и точных рекомендаций ораторам. Как и в античных риториках, серьезное внимание они уделяли технике речи, манерам, жестикуляции.

И так, что же следует знать об искусстве публичного выступления современному деловому человеку?

5.4. Подготовка к публичному выступлению

Довольно часто перед публичными выступлениями люди испытывают чувство неуверенности, сильно волнуются, боясь встречи со слушателями. Это сказывается и на их физическом состоянии: одних охватывает нервная дрожь, другие краснеют или бледнеют, у третьих начинается дрожать голос и т.п.

Чрезвычайно заманчиво было бы утверждать, что чувство неловкости, страха и трепета перед аудиторией можно преодолеть легко и просто. К сожалению, это не так. Почему?

Для большинства из нас разговор с приятелем - это нормальное и приятное времяпрепровождение. И в то же время аналогичный разговор на ту же самую тему перед аудиторией кажется уже чем-то неестественным и вызывающим внутреннее беспокойство. Дело в том, что меняется ваша роль.

В повседневной жизни, участвуя в разговоре, мы редко испытываем давление со стороны окружающих и обстановки, в которой протекает разговор. Мы знаем, что в любую секунду, едва оказавшись в затруднительном положении, мы можем отказаться от продолжения разговора и снять с себя какую-либо ответственность за него.

Иначе обстоит дело, когда мы предстаем перед аудиторией, независимо от ее размеров и степени доброжелательности по отношению к нам. Стоя перед слушателями, оратор знает, что ему предстоит до конца произнести свою речь. Он осознает, что на него одного целиком возложена ответственность за встречу с аудиторией. Оказавшись без привычной поддержки, человек испытывает ряд трудностей.

В качестве **причин** возникновения скованности и страха перед публичным выступлением специалисты чаще всего называют:

- чрезмерное погружение в собственные переживания;
- недооценку собственных возможностей;
- недостаток практического опыта или воспоминание о неудачном выступлении (провале);
- недостаточную подготовленность оратора к выступлению.

На последней причине стоит остановиться отдельно. Известный судебный деятель XIX в. Л.Ф.Кони писал по этому поводу: "Чтобы меньше волноваться перед выступлениями, надо быть более уверенным в себе, а это может быть только при лучшей подготовке".

Подготовка к выступлению - очень важное и ответственное дело. Она включает в себя:

- выбор и обоснование темы;
- определение цели;
- сбор, анализ и обобщение материала;
- составление плана и кратких тезисов;
- сбор информации о слушателях.

Один известный государственный деятель на вопрос о том, сколько времени ему потребуется на подготовку к выступлению по телевидению, ответил: "Если я должен говорить К минут, то на подготовку мне потребуется неделя. Если в моем распоряжении будет один час, то мне нужно два дня. Если же время моего выступления не ограничено, тогда я могу начать хоть сейчас".

На самом деле опыт показывает, что на каждую минуту выступления приходится в среднем 20-25 минут предварительной подготовки.

Выбирая тему выступления, следует исходить из того, что:

- вы осведомлены в этом вопросе лучше, чем слушатели;
- то, о чем вы собираетесь говорить, актуально для слушателей.

Название выступления должно отвечать двум требованиям:

1) отражать его суть, т.е. в лаконичной форме выражать основную идею выступления;

2) носить рекламный характер: быть занимательным, привлекать внимание, затрагивать интересы тех, для кого оно предназначено, будить воображение.

Умение формулировать тему выступления необходимо не только лекторам, но и руководителям учреждений, президентам акционерных обществ, управляющим фирмами, директорам коммерческих структур, менеджерам, служащим и т.д.

Готовиться к выступлению нужно заблаговременно. Свободное владение материалом возможно лишь в том случае, если он прочно освоен.

Чтобы подготовить материал для выступления, нужно найти интересную информацию в разных источниках, грамотно ее обработать, проанализировать, умело сгруппировать и выстроить. А это требует огромных временных затрат.

Чтобы выступление было интересным, выступающий должен четко определить цель своего выступления:

- просто проинформировать о чем-то;
- объяснить;
- заинтересовать;
- убедить;
- переубедить;
- побудить к действию;
- воодушевить; развлечь;
- получить поддержку и т.д.

В зависимости от поставленной цели выступление будет иметь соответствующую форму: информационную, агитационную, развлекательную, форму размышления и т.д. Выбор цели позволяет четко сформулировать основную идею выступления и определяет стратегию поведения оратора.

Если материала найдено достаточно и он хорошо продуман, то можно перейти к построению **плана**. Задача плана - сделать речь стройной, логически связанной и последовательной. Кроме того, обязательно нужно готовить **тезисы** или **конспект** выступления. Конспект приучает к стройности и краткости изложения, четкости формулировок.

Предварительная информация о слушателях - еще одно условие успеха. Разумный водитель не сядет за руль автомобиля, если не знает особенностей этой марки. Трудно рассчитывать на успех, если не представляешь, насколько осведомлены слушатели в данном вопросе, чем их можно заинтересовать, как это соотносится с их насущными проблемами.

5.5. Начало выступления

И вот вы на трибуне. На вас смотрят десятки глаз. Не волнуйтесь! Просто попытайтесь сконцентрироваться, а для этого следуйте таким предписаниям:

- не начинайте выступление, не дойдя до своего рабочего места (трибуны, стола);
- выдержите небольшую паузу (не более 5-6 секунд), чтобы слушатели имели возможность "рассмотреть" вас, привыкнуть к вам;
- удобно расположите на трибуне свои записи (план выступления, конспект, тезисы);
- "пристройте" свои руки так, чтобы они вам не мешали (поскольку именно руки в наибольшей степени выдают паше волнение) - положите их на трибуну, на край стола, сцепите на уровне пояса, иными словами, "возьмите себя в руки";
- осмотрите присутствующих, установив с ними визуальный контакт;
- и можете начинать говорить!

Первая фраза всегда содержит приветствие. Оно не должно быть формальным. Если оратор рад встрече с аудиторией, ему есть что сказать людям, это отразится во взгляде, которым он окинет собравшихся, в улыбке, в приветливой интонации. А если нет... тогда ему лучше вообще не брать слово. Так, знаменитый римский поэт Гораций мудро заметил: "Тот, кто хорошо начал, может считать свое дело выполненным наполовину".

Первое впечатление слушателей должно быть позитивным, вселять уверенность, что время не будет зря потеряно.

После начальной паузы и приветствия обычно в зале еще есть некоторое напряжение, подобное тому, которое бывает, когда в комнату входит посторонний человек. "Какой он? Что скажет? Чего от него ожидать?" - думают присутствующие. Представьте теперь, что вошедший заговорил официальным тоном, стоит как деревянный и ни на кого не смотрит. Что делают в таком случае слушатели? Замыкаются в своих мыслях или находят себе какое-нибудь занятие. Поэтому "первые слова лектора, - говорил Кони, - должны быть чрезвычайно просты, доступны, понятны и интересны, должны отвлечь, "зацепить внимание"".

Первые фразы, которые позволяют установить эмоциональный контакт с аудиторией, называют **зачином**. Зачинов, этих своеобразных зацепляющих "крючков" выступлений, существует множество.

Выбор варианта зачина - увлекательная творческая задача. Домашние заготовки желательны, но они не всегда подходят к моменту, и тут от выступающего потребуются те качества, которые Ломоносов считал необходимыми дарованиями оратора: остроумие, быстрота мышления. Другой беспроектный вариант - заговорить о своих чувствах по поводу сегодняшней встречи, этой темы и т.п. Выражение эмоций всегда привлекает внимание, но здесь важно чувствовать меру.

Неопытные ораторы часто начинают с извинений за то, что они не готовы, но это самый неудачный вид зачина. Если сам оратор низко оценивает себя и свое выступление, то как к нему будут относиться слушатели? "Это уж последнее дело - объявлять во всеуслышание о своей несостоятельности. Беда в том, что, чего доброго, это удастся доказать", - утверждал один юморист. Чувствуя, что внимание слушателей завоевано, можно переходить к введению в тему. Будучи самодовлеющим, слишком яркое начало в значительной степени теряет свое значение и даже вредит. Интерес слушателей должен увеличиваться, каждая последующая часть должна быть сильнее предыдущей. На практике приходится нередко сталкиваться с обратным - с эффектным, поражающим воображение, началом и "серым" продолжением. Подобрать один яркий пример, цитату, образ нетрудно. Гораздо сложнее организовать все изложение. Удачное начало - это только половина дела. Важно удерживать внимание аудитории и умело завершить выступление.

5.6. Как завоевать и удержать внимание аудитории

Один из великих сатириков С. Джонсон как-то сказал о своем современнике: "Он не только скучен сам по себе, но и одним своим видом нагоняет тоску на окружающих". Это высказывание можно считать справедливым по отношению ко многим выступающим. Очень часто все становится ясно уже после первого произнесенного предложения, и если оно неудачное, то привлечь внимание слушателей становится невозможным.

Именно поэтому встает проблема "образа оратора". Мы не имеем в виду реальную личность, выступающую перед аудиторией. Речь идет о конструировании нужного оратору образа, об определенном впечатлении, которое оратор своей речью производит на слушателей.

Очень важно обращение к слушателю. Многие испытывают затруднение в том, как именно обратиться к слушателям. Если раньше обращение было длинным и витиеватым, с преувеличенной почтительностью, с множественным перечислением присутствующих, то сейчас ситуация изменилась. В последние десятилетия обращение, как и сама речь, стало более простым и деловым.

Контакт со слушателями устанавливается в откровенной и дружеской манере, однако с соблюдением дистанции. Если слушатели неизвестны, то обращение должно быть почтительным, но не раболепным, и чтобы его правильно употребить, нужны некоторый опыт и своего рода тонкое чутье.

Кроме того, очень важна **настроенность на слушателя**, на аудиторию. Следует избегать как их недооценки, так и переоценки. Всегда легче говорить, обращаясь к однородному составу слушателей. Перед неоднородным составом аудитории говорить гораздо тяжелее.

Некоторые ораторы, блестяще овладев академической речью, не владеют популярным языком, что мешает им легко перестроиться и свободно общаться в любой аудитории.

Нужно всегда ставить себя в положение слушателя, особенно если в речи присутствует определенное мнение. Оратору важно не только представить себе слушателя, но и почувствовать его. Каковы эти люди, которые меня слушают? Что они думают, что они чувствуют, что они знают, что хотели бы услышать и что я должен им сказать? То, что я хочу сказать, будет ново для них или же я ломлюсь в открытую дверь?

В качестве **условий** поддержания внимания к выступлению традиционно выделяют следующие.

1. **Содержательность выступления** - новая, неизвестная слушателям информация или оригинальная интерпретация известных фактов, интересные идеи, анализ проблемы.

2. **Доступность информации** - изложение материала с учетом культурно-образовательного уровня слушателей, их жизненного опыта. Помните: многие люди слышат только то, что хотят услышать.

3. **Сопереживание и доверительность** - они возникают тогда, когда оратор увлеченно описывает события, затрагивающие чувства и интересы аудитории, связывая предмет речи с собственным опытом, собственными размышлениями.

4. **Непринужденная манера изложения** проявляется в позе, жестикуляции, выражении лица, звучании голоса оратора.

Жесты, идущие "от сердца", усиливают эффект речи, делают ее более выразительной. Ведь во время выступления у вас есть не только слушатели, но и зрители. Лучше всего, когда поза и жесты при выступлении спокойные, а не небрежные и вызывающие. Когда слушатель видит перед собой мечущуюся фигуру, у него возникает раздражение. Жесты - первооснова любого языка. Не бойтесь пользоваться ими, но помните:

1) **около 90% жестов необходимо делать выше пояса**. Жесты, сделанные руками ниже пояса, часто имеют значение неуверенности, неудачи, растерянности;

2) **локти не должны находиться ближе чем на 3 см от корпуса**. Меньшее расстояние будет символизировать незначительность и слабость вашего авторитета;

3) жестикулируйте **обеими руками**. Самое трудное - начать пользоваться жестами.

5. **Убеденность и эмоциональность оратора**, которые не только удерживают внимание слушателей на проблеме, но и позволяют заразить собравшихся своим отношением к ней. Восточная мудрость гласит: "Ты, говорящий, никого не убедишь, когда нет в сердце у тебя того, что сходит с языка".

6. **Паузы** - именно во время пауз происходит осмысление сказанного, появляется возможность задать вопрос.

Нужно помнить, что человек может слушать активно в среднем 15 минут. Затем необходимо сделать паузу или небольшое отступление, привести какой-нибудь любопытный факт.

В качестве особых **приемов**, позволяющих не только удержать внимание слушателей во время выступления, но и донести до них основную идею, специалисты по ораторскому искусству называют следующие.

1. **Драматизация речи** - эмоциональное и наглядное изображение относящихся к теме событий.

2. **Повтор** - многократное повторение одного и того же слова или оборота для того, чтобы выделить самое существенное во фразе.

Существует большое количество основных видов повторов: **дословный повтор** ("никто, абсолютно никто не имеет на это права!"); **частичный повтор** ("я бросил упрек оппоненту один раз, я упрекнул его во второй раз"); **расширенный повтор**.

3. **Цитирование** - ссылки на авторитеты, которые украшают речь, если цитатами не злоупотребляют.

4. **Противопоставление** - должно быть ясным, но неожиданным для слушателя.

5. **Намек** - эффектный прием, проясняющий, обостряющий высказывание.

6. **Провокация** - заявление, вызывающее несогласие аудитории (а следовательно, привлекающее ее внимание), а затем позволяющее оратору вместе со слушателями приходиться к конструктивным выводам.

7. **Юмор** - классический прием, с помощью которого можно снять эмоциональную напряженность.

Однако чувство юмора - природный дар. И если оно не развито, надо хотя бы это осознавать. Неловко становится, когда видишь человека на трибуне, который усиленно смешит сам себя. Прибегая к шутке, не следует забывать слова Писарева: "Когда смех, игривость и юмор служат средством, тогда все обстоит благополучно. Когда они делаются целью - тогда начинается умственное распутство".

Все перечисленные здесь приемы взаимодействуют друг с другом посредством многообразных связей, и подчас одно средство встроено в

другое. Следует иметь в виду, что их не рекомендуется применять слишком кучно, в противном случае их действие притупляется.

Многие ораторы любят использовать **пословицы, поговорки, крылатые фразы**. Действительно, они не только украшают нашу речь, но, главное, точно, кратко и выразительно способны передать самый сложный смысл: "Мужик на барина три года сердился, а барин и не знал", "Если сердце черное, то и золотой язык не поможет", "Ножом убивают в безлюдном месте, словом убивают на людях" и т.д.

5.7. Завершение выступления

Вы выступили с речью. Представили свою точку зрения, подкрепив ее необходимой информацией. Слушатели вас поняли, приняли вашу позицию. Но на этом нельзя считать вашу задачу выполненной. Удавшимся можно считать лишь то публичное выступление, после которого аудитория твердо знает, как использовать полученную информацию. Иными словами, должен быть результат вашего выступления.

Речь, лишенная конкретного результата, - время, проведенное впустую. Чтобы избежать этого, речь должна иметь завершение. Вот несколько советов, которые помогут вам выстроить его.

1. Обязательно резюмируйте, кратко повторите в заключение суть изложенного, напомните слушателям основные положения вашего выступления.

Как говорил один ирландский политический деятель, "сначала расскажите публике, что вы собираетесь рассказать ей, затем рассказывайте, а потом расскажите ей о том, что вы уже рассказали".

2. Опытные лекторы считают, что лучше закончить выступление на минуту раньше, чем позже.

Если выступление подходит к концу, и слушатели проявляют признаки утомления, лучше подумать о завершении выступления. "Обязательно возвещай о том, что скоро закончишь, иначе со слушателями может случиться удар от неожиданной радости", - писал один юморист.

Бывает, однако, что, стремясь все сказать, оратор так увлекается, что доводит слушателей до изнеможения или бурного протеста. Некоторые выступающие в таких случаях бодро желают всем здоровья или бросают реплику: "У меня все". Звучит это банально, ведь известно, что последнее впечатление самое сильное и если заключения нет - суть выступления ускользает от слушателей.

3. Объясните слушателям, как пользоваться полученной информацией, и призовите их к конкретным действиям.

4. Если это уместно, постарайтесь сделать концовку выступления юмористической ("Когда вы прощаетесь со слушателями, оставляйте их смеющимися", - советует Карнеги).

5. Хорошо воспринимаются выступления, конец которых перекликается с началом. Они вызывают положительные эмоции, поднимают настроение.

6. Завершите выступление искренним комплиментом аудитории, благодарностью за внимание и выражением надежды на взаимопонимание.

И остался еще один очень важный момент. Необходимо ответить на вопросы слушателей. Это серьезное испытание, которое иногда может свести на нет даже самое успешное выступление. Как отмечал А. И. Герцен, "пустые ответы убивают справедливые вопросы и отводят ум от дела".

Ответ на вопрос должен быть предельно кратким и лаконичным.

Чтобы правильно отреагировать на заданный вопрос, необходимо уяснить его суть. Если вопрос сформулирован неясно, многословно, переформулируйте его и повторите вслух. Если вопрос задан четко, но тихо, его необходимо повторить для всех.

Уточняющие вопросы всегда приятны.

На разъяснительные вопросы отвечать следует обязательно. Недопустимы реплики: "Я же об этом говорил!" или "Как же вы не поняли!"

Никогда не уходите от вопросов, которые звучат как своеобразный вызов и связаны с желанием проверить позицию выступающего. Ответ должен быть обязательно, только нужно сохранять выдержку и чувство юмора.

Следует помнить, что существуют "невинные" вопросы, которые обычно возникают после того, как оратор ответил уже на все вопросы. Обычно это вопрос, цель которого - ввести выступающего в замешательство и заставить его сделать заявление, которое ему делать не следует. На такие вопросы обычно отвечают: "Извините, но я не уполномочен делать подобных заявлений" или "На этот вопрос я сейчас ответить не могу, отвечу в следующий раз" и т.д.

Искусство отвечать на вопросы совершенствуется от выступления к выступлению. И очень важен объективный самоанализ каждого выступления. Это определенные шаги к оттачиванию мастерства.

И помните: не стоит выступать "по бумажке"! Зачитывая текст, выступающий надеется донести содержание своего сообщения в наиболее полном виде. Однако когда докладчик погружается в чтение, слушателям трудно долго удерживать внимание, так как письменная речь и устная - это разные формы языка. Одни слушатели при этом погружаются в сон, другие - борются с ним.

Таким образом, публичное выступление требует серьезной подготовки оратора. Только в этом случае у него будет хороший контакт с аудиторией, его речь произведет впечатление и запомнится слушателям надолго.

Вопросы для закрепления:

1. Правила и требования к культуре речи?
2. Особенности речевой культуры?
3. Что такое культура речи делового человека?

5. Дайте определение понятиям: диалект, жаргон, просторечия?
6. Что такое вульгаризм и инвективы?
7. Публичные выступления в деловом общении?
8. Что следует знать об искусстве публичного выступления современному деловому человеку?
9. Что вы знаете об учениях Сократа и Платона, Демосфена и Аристотеля в истории ораторского искусства?
10. Процесс подготовки делового человека к публичному выступлению?
11. Как завоевать и удержать внимание аудитории?
12. Условия поддержания внимания к выступлению делового человека?
13. Завершение публичного выступления делового человека?

Тестовые вопросы для закрепления:

1. Требования к культуре речи:

- А) правильность речи, точность речи, ясность речи, логичность речи;
- Б) простота речи, краткость речи, доступность речи;
- В) богатство речи, чистота речи, живость речи;
- Г) все перечисленные вместе.

2. Культура речи –

- А) это способность вести разговор в деловых переговорах;
- Б) это составная часть общей культуры делового человека, умение точно передать свои мысли;
- В) это начальный этап всякого делового общения;
- Г) все ответы верны.

3. Вместе с тем в литературный язык не входят ... хотя их разумное использование может сделать язык общения образным и выразительным.

- А) диалекты, просторечия, жаргоны;
- Б) просторечия, жаргоны, цензура;
- В) жаргоны, просторечия;
- Г) вульгаризм, цензура и инвективы.

4. Какие области знаний охватывает риторика

- А) теория речи
- Б) искусство речи
- В) ораторское мастерство
- Г) все выше перечисленные вместе.

5. Диалект - это

- А) язык отдельных социальных или профессиональных групп, сообществ, искусственно создаваемый с целью языкового обособления, отличающийся главным образом наличием слов, непонятных людям непосвященным;
- Б) это слова, выражения, формы словообразования, особенности произношения, характеризующиеся оттенком грубоватости, упрощения, приниженности;

В) разновидность языка, используемая более или менее ограниченным числом людей, связанных тесной территориальной, профессиональной или социальной общностью и находящихся в постоянном и непосредственном языковом контакте;

Г) грубые слова или выражения, характеризующие обычно поведение животных, но переадресованные человеку.

6. Просторечия-

А) язык отдельных социальных или профессиональных групп, сообществ, искусственно создаваемый с целью языкового обособления, отличающийся главным образом наличием слов, непонятных людям непосвященным;

Б) это слова, выражения, формы словообразования, особенности произношения, характеризующиеся оттенком грубоватости, упрощения, приниженности;

В) разновидность языка, используемая более или менее ограниченным числом людей, связанных тесной территориальной, профессиональной или социальной общностью и находящихся в постоянном и непосредственном языковом контакте;

Г) грубые слова или выражения, характеризующие обычно поведение животных, но переадресованные человеку.

7. Жаргоны-

А) язык отдельных социальных или профессиональных групп, сообществ, искусственно создаваемый с целью языкового обособления, отличающийся главным образом наличием слов, непонятных людям непосвященным;

Б) это слова, выражения, формы словообразования, особенности произношения, характеризующиеся оттенком грубоватости, упрощения, приниженности;

В) разновидность языка, используемая более или менее ограниченным числом людей, связанных тесной территориальной, профессиональной или социальной общностью и находящихся в постоянном и непосредственном языковом контакте;

Г) грубые слова или выражения, характеризующие обычно поведение животных, но переадресованные человеку.

8. Причины возникновения скованности и страха перед публичным выступлением специалисты чаще всего называют:

А) чрезмерное погружение в собственные переживания;

Б) недооценку собственных возможностей;

В) недостаток практического опыта или воспоминание о неудачном выступлении и недостаточную подготовленность оратора к выступлению;

Г) все ответы верны.

9. Подготовка к выступлению включает в себя:

А) выбор и обоснование темы, определение цели;

Б) сбор, анализ и обобщение материала;

В) составление плана и кратких тезисов, сбор информации о слушателях;

Г) все ответы верны.

10. Условия поддержания внимания к выступлению:

- А) содержательность выступления;
- Б) доступность информации;
- В) сопереживание и доверительность;
- Г) непринужденная манера изложения.

11. Содержательность выступления

А) новая, неизвестная слушателям информация или оригинальная интерпретация известных фактов, интересные идеи, анализ проблемы;

Б) изложение материала с учетом культурно-образовательного уровня слушателей, их жизненного опыта;

В) они возникают тогда, когда оратор увлеченно описывает события, затрагивающие чувства и интересы аудитории, связывая предмет речи с собственным опытом, собственными размышлениями;

Г) многие люди слышат только то, что хотят услышать.

12. Доступность информации- это

А) новая, неизвестная слушателям информация или оригинальная интерпретация известных фактов, интересные идеи, анализ проблемы;

Б) изложение материала с учетом культурно-образовательного уровня слушателей, их жизненного опыта;

В) они возникают тогда, когда оратор увлеченно описывает события, затрагивающие чувства и интересы аудитории, связывая предмет речи с собственным опытом, собственными размышлениями;

Г) многие люди слышат только то, что хотят услышать.

13. Сопереживание- это

А) новая, неизвестная слушателям информация или оригинальная интерпретация известных фактов, интересные идеи, анализ проблемы;

Б) изложение материала с учетом культурно-образовательного уровня слушателей, их жизненного опыта;

В) они возникают тогда, когда оратор увлеченно описывает события, затрагивающие чувства и интересы аудитории, связывая предмет речи с собственным опытом, собственными размышлениями;

Г) многие люди слышат только то, что хотят услышать.

14. В качестве особых приемов, позволяющих не только удержать внимание слушателей во время выступления, но и донести до них основную идею, специалисты по ораторскому искусству называют следующие:

- А) драматизация речи
- Б) цитирование
- В) провокация
- Г) все выше перечисленные .

15. Драматизация речи-это

А) эмоциональное и наглядное изображение относящихся к теме событий;

Б) многократное повторение одного и того же слова или оборота для того, чтобы выделить самое существенное во фразе;

В) ссылки на авторитеты, которые украшают речь, если цитатами не злоупотребляют;

Г) заявление, вызывающее несогласие аудитории (а следовательно, привлекающее ее внимание), а затем позволяющее оратору вместе со слушателями прийти к конструктивным выводам.

16. Что такое вульгаризмы?

А) язык отдельных социальных или профессиональных групп, сообществ, искусственно создаваемый с целью языкового обособления, отличающийся главным образом наличием слов, непонятных людям непосвященным;

Б) это слова, выражения, формы словообразования, особенности произношения, характеризующиеся оттенком грубоватости, упрощения, приниженности;

В) разновидность языка, используемая более или менее ограниченным числом людей, связанных тесной территориальной, профессиональной или социальной общностью и находящихся в постоянном и непосредственном языковом контакте;

Г) грубые слова или выражения, характеризующие обычно поведение животных, но переадресованные человеку.

17. Кому принадлежит выражение «Поэтами рождаются, ораторами становятся»

А) Цицерон

Б) Демосфен

В) Аристотель

Г) Сократ

18. Основные этапы подготовки к публичному выступлению?

А) выбор и обоснование темы, определение цели

Б) сбор, анализ и обобщение материала

В) сбор информации о слушателях

Г) все ответы верные

19. Главный совет в завершении выступления от Д.Карнеги гласит

А) Когда вы прощаетесь со слушателями, оставляйте их смеющимися

Б) Быстро попрощаться, со слушателями пока всё внимание сосредоточено на вас

В) Задавать вопросы

Г) Поклониться и выйти

20. История возникновения искусства речи приходится на

А) Грецию

Б) Рим

В) Вавилон

Г) Египет

Глава 6.

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

6.1. Влияние личностных качеств на общение

Общение – это процесс, при котором устанавливаются и развиваются контакты между его участниками.

Умение вести себя с людьми надлежащим образом является одним из важнейших, если не важнейшим, фактором, определяющим шансы добиться успеха в бизнесе, служебной или предпринимательской деятельности. Дейл Карнеги еще в 30-е годы заметил, что успехи того или иного человека в его финансовых делах даже в технической сфере или инженерном деле процентов на пятнадцать зависят от его профессиональных знаний и процентов на восемьдесят пять - от его умения общаться с людьми в этом контексте легко объяснимы попытки многих исследователей сформулировать и обосновать основные принципы этики делового общения или, как их чаще называют на Западе, заповеди *personal public relation* (весьма приблизительно можно перевести как "деловой этикет"). Весьма благодатным образом на процесс общения влияют личностные качества человека.

Личность обладает индивидуальными чертами и качествами - интеллектуальными, нравственными, эмоциональными, волевыми, формирующимися под воздействием общества в целом, а также в процессе семейной, трудовой, общественной, культурной жизнедеятельности человека. В общении важное значение приобретает знание и учет наиболее типичных черт поведения людей, свойств их характера и моральных качеств. Деловое общение должно строиться на основе таких моральных качеств личности и категорий этики, как честность, правдивость, скромность, великодушие, долг, совесть, достоинство, честь, придающих деловым отношениям нравственный характер.

На характер общения оказывает влияние темперамент его участников. Традиционно выделяют *четыре типа темперамента*: сангвинический, флегматический, холерический, меланхолический.

Сангвиник жизнерадостен, энергичен, инициативен, восприимчив к новому, быстро сходится с людьми. Легко контролирует свои эмоции и переключается с одного вида деятельности на другой.

Флегматик уравновешен, медлителен, тяжело приспосабливается к новым видам деятельности и новой обстановке. Долго обдумывает новое дело, но, начав его выполнение, обычно доводит до конца. Настроение, как правило, ровное, спокойное.

Холерик активен, предприимчив, отличается большой работоспособностью, упорством в преодолении трудностей, однако подвержен резким сменам настроения, эмоциональным срывам, депрессии. В общении бывает резок, не сдержан в выражениях.

Меланхолик впечатлителен, повышено эмоционален, при этом больше подвержен отрицательным эмоциям. В сложных ситуациях склонен проявлять растерянность, терять самообладание. Мало предрасположен к активному общению. В благоприятной обстановке может хорошо справляться со своими обязанностями.

Швейцарский психолог Карл Юнг разделил личности на экстравертов и интровертов. Согласно его классификации, экстраверты характеризуются ослабленным вниманием к своему внутреннему миру и ориентацией на внешнюю среду. Они общительны, коммуникабельны, инициативны и легко адаптируются к различным условиям. Интроверты, наоборот, ориентированы на свой внутренний мир и склонны к самоанализу, замкнутости. Такие типы темперамента, безусловно, редко встречаются в чистом виде. Для более подробной классификации личностных качеств применяется метод Майерс-Бриггс, названный в честь его создателей Изабель Майерс-Бриггс и ее матери и построенный на теории Карла Юнга. Тип людей по этому методу определяется путем выбора черт человека из каждой пары доминантных черт по четырем категориям:

1) Экстраверты (Е) направляют свою энергию на внешний мир. Они говорят и действуют. Интроверты (И), наоборот, любят подумать прежде, чем что-то предпринять. Они предпочитают работу, которая требует спокойной умственной активности.

2) Сенситивы (S) - это люди, которые активно используют свои органы чувств для сбора информации. Они реалисты и прекрасно ориентируются в деталях и подробностях этого мира. Интуитивы (N), наоборот, видят глубокий смысл и широкие возможности разворачивания той или иной ситуации, поскольку они оценивают мир с помощью своего воображения.

3) Логики (Т) делают рациональные, логические выводы. Они легко могут выявить, что правильно и что неправильно. Они анализируют. Эмоционалы (F), наоборот, принимают решения на основе своих чувств (а эти чувства, в свою очередь, базируются на системе их ценностей). Они являются тактичными, сострадательными и склонными к благотворительности, отличаются дипломатичностью.

4) Рационалы (J) ведут упорядоченную организованную жизнь, и чем больше событий в жизни они могут контролировать, тем для них лучше. Иррационалы (P), наоборот, отличаются спонтанными реакциями, приветствуют новый опыт.

Развитием этой теории типов можно считать предложенную калифорнийским психологом Дэвидом Кирси классификацию людей по четырем типам темперамента: NF - романтический, мягкий; NT - любопытный, логический; SJ - организованный, ответственный; SP - играющий, свободный.

Наиболее распространенной формой делового общения является диалоговое общение, т.е. такое речевое общение, при котором наиболее

полно проявляются моральные качества личности и черты характера, по которым тот или иной индивид соотносится с определенным типом темперамента.

6.2. Деловое общение: стиль, виды и типология

Деловое общение может осуществляться в различных стилях. Выделяют три основных стиля общения:

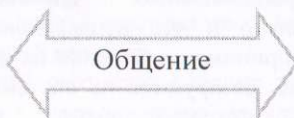
Ритуальный стиль, в соответствии с которым главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепления о себе как о члене общества.

Манипулятивный стиль, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей.

Гуманистический стиль, который направлен на совместное изменение представлений обоих партнеров, в понимании, сочувствии, сопереживании.

По степени необходимости различают два вида общения:

повседневное бытовое



официальное деловое

Для наиболее полной характеристики общения рассмотрим его **типологию**. Самой общей классификацией является выделение непосредственного и опосредованного общения.

Непосредственное — это общение прямое, без посредников. **Опосредованное общение** — если оно обусловлено внешними факторами — преломляется через них. Это может быть опыт предшествующих поколений, технические средства массовой коммуникации.

Мы живем в обществе, и каждый из нас выполняет множество функций: служебные (начальник, подчиненный, ученик, врач, судья), семейные (мать, отец, муж, жена, дочь, сын, брат) и т. д.

Общение, обусловленное социальными функциями, регламентировано как по содержанию, так и по форме. Такое общение называют

формальным. Партнеры в этом случае могут ничего не знать друг о друге, так как в этом нет необходимости. Вместо знаний о личности собеседника в этом случае оперируют знанием его социальной роли.

Таким образом, совершенно разные люди в сходных условиях будут действовать одинаково. Это вырабатываемые обществом и принятые личностью нормы общения. В то же время это не застывшие формы: они совершенствуются, формируются самим человеком. Каждый из партнеров в таком общении ожидает от другого определенных действий, обусловленных его социальной ролью. Когда эти ожидания не оправдываются или понимание личностью своей социальной роли расходится с пониманием ее другими людьми, возникает конфликт. Однако и формальное общение не свободно от личностных отношений.

Вид общения, противоположный формальному, — общение **неформальное**. Оно более наполнено личностным смыслом, обусловлено теми личностными отношениями, которые установились между партнерами. Высшая форма неформального общения — дружба. Человеку свойственно стремиться к неформальному общению, к раскрытию внутреннего мира личности, личностного отношения, чувств. Но, однако, это не всем удастся и зависит от множества факторов. Такие черты личности, например, как направленность на общение, доверие, не замкнутость и т. д., способствуют установлению личностных, то есть неформальных отношений между партнерами. Большую роль в организации таких отношений играет «техника» общения: приемы установления развития контакта, умения увидеть и понять другого человека и др. Поэтому овладение коммуникативными умениями — эффективное средство к достижению неформального общения.

В рамках общей типологии различают также вербальное и невербальное общение. Общение, осуществляемое с помощью слов, называется **вербальным** (от лат. Verbalis- словесный). При невербальном общении средством передачи информации являются невербальные (несловесные) знаки (позы, жесты, мимика, интонация, взгляды и т.д.).

В зависимости от того, насколько ярко в общении проявляются отношения, различают следующие его виды.

Социально-ориентированное общение. Общественные отношения здесь выражены наиболее ярко. Это лекция, доклад, ораторская речь, телевизионное выступление и т.д.

Лектор, докладчик выступает как представитель общества и решает социальную задачу. Он либо побуждает слушателей к непосредственной социальной активности, либо объединяет их вокруг социально значимой идеи, формирует или изменяет убеждения, социальные установки и т. п.

То есть такое общение реализует общественные отношения и имеет целью организовать социальное взаимодействие.

Групповое предметно-ориентированное общение. Здесь более четко обозначены отношения, обусловленные совместной деятельностью.

Это общение, например, в процессе труда, обучения.

Цель такого общения — решение конкретных проблем, стоящих перед коллективом: в сфере труда — производственных задач, в сфере обучения — познавательных. Но непосредственная задача предметно-ориентированного общения тоже социальная — организация коллективного взаимодействия.

Личностно-ориентированное общение. Это общение одного человека с другим. Оно может быть в двух вариантах:

1) деловое, то есть направленное на совместную деятельность, по сути совпадающее с предметно-ориентированным;

2) второй вариант — общение типа «выяснения отношений».

Общественные отношения здесь как бы отодвигаются на задний план. Субъективно для человека в центре стоят личностные отношения. И он порой не догадывается, что за ними скрыты общественные отношения. И только когда между теми и другими возникает явный конфликт, становится ясно, что общественные отношения присутствуют в самых, казалось бы, интимных взаимоотношениях и играют главенствующую роль.

Разумеется, границы между отдельными видами общения условны, так как в реальности коммуникативные ситуации часто бывает невозможно отнести к какому-то одному типу. Примером такого сложного, многопланового явления может служить общение преподавателя со студентами.

6.3. Коммуникативная культура в деловом общении

Коммуникативная культура — это знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственно взаимодействия в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять поведение деловых партнеров к желательному результату.

В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности: вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность.

Вежливость — это выражение уважительного отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах.

Антипод вежливости — грубость. Грубые взаимоотношения являются не только показателем низкой культуры, но и экономической категорией. Подсчитано, что в результате грубого обхождения работники теряют в производительности труда в среднем около 17%.

Корректность — умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего, конфликтных. Особенно важно корректное поведение в спорах, в ходе которых осуществляется поиск истины, появляются новые конструктивные идеи, проверяются мнения и убеждения. Однако если спор сопровождается выпадами против оппонентов, он превращается в обычную свару.

Тактичность также является одной из важных составляющих коммуникативной культуры. Чувство такта — это прежде всего чувство меры, чувство границ в общении, превышение которых обидеть человека, поставить его в неловкое положение. Бестактными могут быть замечания по поводу внешнего вида или поступка, сочувствие, выраженное в присутствии других по поводу личной стороны жизни человека и т. д.

Скромность в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов, привязанностей других людей. Антиподами скромности являются высокомерие, развязность, позерство.

Точность также имеет большое значение для успеха деловых отношений. Без точного выполнения данных обещаний и взятых обязательств в любой форме жизнедеятельности дела вести трудно. Неточность нередко граничит с аморальным поведением — обманом, ложью.

Предупредительность — это стремление первым оказать любезность, избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

Высокий уровень коммуникативной культуры определяется наличием у субъекта общения следующих личностных качеств:

эмпатия — умение видеть мир глазами других, понимать его так же, как они;

доброжелательность — уважение, симпатия, умение понимать людей, не одобряя их поступки, готовность поддерживать других;

аутентичность — способность быть самим собой в контактах с другими людьми;

конкретность — умение говорить о своих конкретных переживаниях, мнениях, действиях, готовность отвечать однозначно на вопросы;

инициативность — способность «идти вперед», устанавливать контакты, готовность браться за какие-то дела в ситуации, требующей активного вмешательства, а не просто ждать, когда другие начнут что-то делать;

непосредственность — умение говорить и действовать напрямую;

открытость — готовность открывать другим свой внутренний мир и твердая убежденность в том, что это способствует установлению здоровых и прочных отношений с окружающими, искренность;

принятие чувства — умение выражать свои чувства и готовность принимать эмоциональную экспрессию со стороны других;

самопознание — исследовательское отношение к собственной жизни и поведению, готовность принимать от людей любую информацию о том, как они воспринимают тебя, но при этом быть автором самооценки.

Человек начинает лучше понимать других, если познает следующие аспекты собственной личности:

собственные потребности и ценностные ориентации, технику личной работы;

свои перцептивные умения, т. е. способность воспринимать окружающее без субъективных искажений, без проявления стойких предубеждений в отношении тех или иных проблем, личностей, социальных групп;

готовность воспринимать новое во внешней среде;

свои возможности в понимании норм и ценностей других социальных групп и других культур;

свои чувства и психические состояния в связи с воздействием факторов внешней среды;

свои способы персонализации внешней среды, т. е. основания и причины, по которым что-то во внешней среде рассматривается как свое, в отношении которого проявляется чувство хозяина.

6.4. Диалоговое общение

Деловая беседа, как правило, состоит из следующих этапов: ознакомление с решаемым вопросом и его изложение; уточнение влияющих на выбор решения факторов; выбор решения; принятие решения и доведение его до собеседника. Залог успеха деловой беседы - компетентность, тактичность и доброжелательность ее участников. Важным элементом как деловой, так и Галабаской беседы является умение слушать собеседника. "Общение - это улица с двусторонним движением. Чтобы общаться, мы должны выражать наши идеи, наши мысли и наши чувства тем, с кем мы вступаем в общение, но мы должны позволить нашим собеседникам также выразить свои идеи, мысли и чувства". Регламентаторами беседы являются вопросы. Для уяснения проблемы целесообразно задавать вопросы открытого типа: что? где? когда? как? зачем? - на которые невозможно ответить "да" или "нет", а требуется развернутый ответ с изложением необходимых деталей. Если возникает необходимость конкретизировать беседу и сузить тему обсуждения, то задают вопросы закрытого типа: должен ли? был ли? имеется ли? будет ли? Такие вопросы предполагают односложный ответ. Существуют определенные общие правила, которых целесообразно придерживаться при ведении бесед в деловой и неформальной обстановке. Среди них можно выделить следующие наиболее важные. Говорить нужно так, чтобы каждый участник беседы имел возможность легко вступить в разговор и высказать свое мнение. Недопустимо нападать с горячностью и нетерпением на чужую точку зрения. Высказывая свое мнение, нельзя отстаивать его, горячась и повышая голос: спокойствие и твердость в интонациях действуют более убедительно. Изыскство в разговоре достигается через ясность, точность и сжатость высказываемых доводов и соображений. Во время беседы необходимо сохранять самообладание,

хорошее расположение духа и благожелательность. Серьезная полемика, даже при уверенности в своей правоте, негативно сказывается на взаимопользных контактах и деловых отношениях. Необходимо помнить, что за спором идет ссора, за ссорой - вражда, за враждой - проигрыш обеих противостоящих сторон. Ни при каких обстоятельствах нельзя перебивать говорящего. Лишь в крайних случаях можно сделать замечание со всевозможными формами вежливости. Воспитанный человек, прервав беседу, когда в комнату вошел новый посетитель, не продолжит разговор, прежде чем не ознакомит вкратце пришедшего с тем, что было сказано до его прихода. Недопустимо в беседах злословить или поддерживать злословие в адрес отсутствующих. Нельзя вступать в обсуждение вопросов, о которых нет достаточно ясного представления. Упомянув в беседе третьих лиц, необходимо называть их по имени-отчеству, а не по фамилии. Женщина никогда не должна называть мужчин по фамилии.

6.5. Групповые формы делового общения

Наряду с диалоговым общением, существуют различные формы группового обсуждения деловых (служебных) вопросов.

Деловая коммуникация может осуществляться в следующих формах:

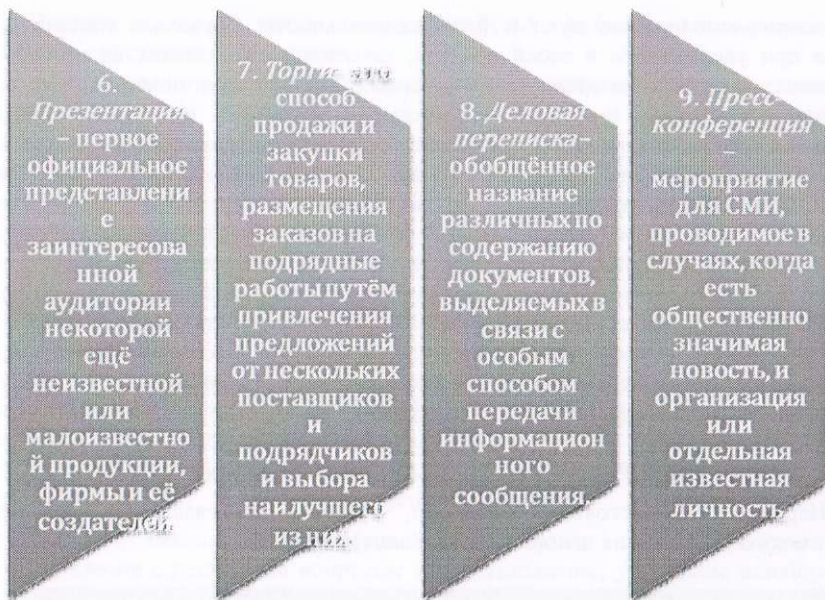
1. *Деловая беседа* – передача или обмен информацией и мнениями по определённым вопросам и проблемам.

2. *Деловые переговоры* – основное средство согласованного принятия решений в процессе общения.

3. *Собеседование* – используется при решении кадровых вопросов: при приёме на работу, увольнения.

4. *Спор* – столкновение мнений, борьба за отстаивание собственных позиций.

5. *Деловое совещание* – способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов.



Наиболее распространенными формами являются совещания и собрания. Теория менеджмента предлагает такую наиболее общую классификацию собраний и совещаний по их назначению:

Информативное собеседование. Каждый участник кратко докладывает о положении дел начальнику, что позволяет избежать подачи письменных отчетов и дает возможность каждому участнику получить представление о состоянии дел в учреждении.

Совещание с целью принятия решения. Координация мнений участников, представляющих разные отделы, подразделения организации, для принятия решения по конкретной проблеме.

Творческое совещание. Использование новых идей, разработка перспективных направлений деятельности.

Существует и ряд других классификаций совещаний, в том числе по сфере применения: в науке – конференции, семинары, симпозиумы, заседания ученых советов. По тематике различают совещания технические, кадровые, административные, финансовые и т.д.

6.6. Общение по телефону: правила и принципы этики

Главные требования культуры общения по телефону – краткость (лаконичность), четкость и ясность не только в мыслях, но и в их изложении. Разговор должен проводиться без больших пауз, лишних слов, оборотов и

эмоций. Много значит, как быстро человек снимает трубку - это позволяет судить о том насколько он занят, до какой степени заинтересован, чтобы ему позвонили.

Джен Ягер выделяет такие наиболее важные принципы этики общения по телефону:

1) Если там, куда Вы звоните, Вас не знают, уместно со стороны секретаря попросить Вас представиться и узнать, по какому вопросу вы звоните. Назовите себя и кратко изложите причину звонка.

2) Нарушением норм делового этикета считается выдавать себя за личного друга того, кому Вы звоните, только для того, чтобы Вас скорее с ним соединили.

3) Грубейшее нарушение - не перезвонить, когда вашего звонка ждут. Необходимо перезвонить при первой возможности.

4) Если Вы звоните человеку, который просил Вас позвонить, а его не оказалось на месте или он не может подойти, попросите передать, что вы звонили. Потом нужно позвонить еще раз, или сказать, когда и где Вас можно будет легко найти.

5) Когда разговор предстоит длительный, назначьте его на такое время, когда можно быть уверенным, что у Вашего собеседника достаточно времени на беседу.

6) Никогда не говорите с набитым ртом, не жуйте и не пейте во время разговора.

7) Если звонит телефон, а Вы уже говорите в это время по другому аппарату, постарайтесь закончить первый разговор, а уж потом обстоятельно поговорить со вторым собеседником. Если можно, спросите у второго собеседника по какому номеру перезвонить и кого позвать.

Правила делового мобильного общения

Уместное время для делового звонка – с 9.00 до 21.00, если не было иных договоренностей. Допустимы плюс-минус 1 час при условии срочного разговора.

Деловой разговор по телефону должен длиться не более 5-7 минут. Для мобильного устройства это время желательно сократить до 3 минут: важно изложить суть вопроса и формулировать вопросы, требующие однозначных и быстрых ответов. Если понимаете, что звонок может затянуться, в начале разговора можно уточнить, сколько времени есть у собеседника на разговор.

Если абонент не ответил на звонок или сбросил его, то повторную попытку уместно осуществить через 2 часа. Но при этом нельзя забывать, что правила этикета требуют отреагировать на все пропущенные или сброшенные звонки – перезвоном, смс, сообщением в мессенджере, личными встречами.

Правила учёта места при деловом мобильном общении и психологические нюансы.

При звонке на мобильное устройство у адресата первым делом необходимо поинтересоваться, удобно ли ему говорить. При этом важно учитывать часовой пояс адресата и стандартный распорядок дня.

Нельзя оставлять мобильное устройство на рабочем месте или где-либо без присмотра: навязчивый звонок без ответа может вызвать дискомфорт и неловкость у окружающих.

В ресторане, в кафе, в буфете нельзя класть мобильное устройство на стол: это требование как этикета, так и гигиены.

6.7. Деловое письмо: особенности и правила составления

Деловое письмо – это основополагающая часть деловой переписки. Письмо является кратким документом, несущим в себе информацию коммерческого характера и затрагивающим один или несколько вопросов. С помощью делового письма можно не только вести переписку с партнерами, но и создать имидж компании. Написание делового письма является связующим звеном как между отделами компании, так и между учреждениями, юридическими и физическими лицами. Существует множество поводов для написания делового письма:

- выполнение заказа;
- получение информации или мотивация к определенным действиям;
- обнаружение неточностей и ошибок;
- ответ на требование или просьбу;
- напоминание о себе; возможность принести извинения и т. д.

Деловые письма коммерческого характера предваряют заключение договора, то есть содержат в себе оговорки по согласованию контрактных условий. Такие письма являются важными документами, а в ходе разбирательства экономического спора в арбитражном суде могут стать доказательственной базой, свидетельствующей о тех или иных договоренностях между сторонами. Деловое письмо является официальным обращением, но оно не исключает дополнительного устного обращения по одному и тому же вопросу. Деловое письмо подразумевает письменный ответ от контрагента, что является важным для компании документом (например: официальное соглашение обо всех условиях сделки).

По функциональному признаку можно выделить деловые письма:

обязательно требующие ответного письма: письмо, содержащее просьбу; письмо, содержащее приглашение; такие коммерческие письма, как: письмо-рекламация, письмо-предложение, письмо-запрос;

не требующие обязательного ответного письма: письмо-извещение; информационное письмо; гарантийное письмо; письмо-подтверждение; письмо-предупреждение; письмо-отказ; письмо-напоминание; письмо-декларация, то есть заявление; письмо-распоряжение; сопроводительное письмо.

По признаку адресата можно выделить деловые письма циркулярные и обычные. Обычное деловое письмо направляется на один адрес, а циркулярное – на несколько. Письма можно отправлять как традиционно, то есть по почте, так и посредством факсимильной, телеграфной, телетайпной связи, а также электронной почтой. Нетрадиционные способы отправки деловой переписки служат инструментом быстрого решения возникших вопросов.

По структурным признакам можно выделить деловые письма на нерегламентированные и регламентированные. Нерегламентированное деловое письмо содержит в себе авторский стиль и состоит из предыстории и текста, написанного согласно правилам коммерческого этикета. Регламентированное деловое письмо пишется по шаблону, при этом соблюдается не только рекомендованный текст письма, но и его оформление, реквизиты, формат листа и другие принятые компанией правила. Такие письма призваны решать регулярно возникающие вопросы экономико-правовых отношений компании. Тексты регламентированных писем разработаны и представляют собой совокупность определенных синтаксических конструкций.

Общие правила делового письма. Для того чтобы грамотно вести деловую переписку, используйте официальный стиль делового письма. Официально-деловое письмо отличается краткостью и понятностью подачи основного вопроса, унификацией используемых выражений и соответствием нормам этикета. Лучше составить деловое письмо по одному конкретному вопросу или по нескольким, но взаимосвязанным. Когда у компании есть необходимость обратиться к одному и тому же корреспонденту по разным, не взаимосвязанным друг с другом вопросам, составьте разные письма и направьте их на один адрес. По правилам ведения бизнес-переписки принято направлять ответ на деловое письмо, исключения составляют информационные письма. Примите за правило отвечать на письма контрагентов быстро и четко. Долгое затягивание с ответом сказывается на имидже компании и может быть расценено как отказ от дальнейшего сотрудничества. В тексте письма не должно быть ни орфографических, ни пунктуационных ошибок. Необходимо понимать, цель делового письма – это возможность приобрести новых партнеров по бизнесу, увеличить продажи, выразить претензии, ускорить сроки оплаты за поставленный товар или выполненные услуги, поздравить, пригласить на мероприятие или презентацию и т. д. Практические знания по самым важным компетенциям: лидерство, менеджмент, маркетинг, продажи, финансы, налоги, бизнес-процессы.

Согласно этикету деловой переписки, допускаются такие варианты обращения: «Уважаемые господа!» – используют, если обращаются к коллективу; «Уважаемая Румия Абдуллаевна!» – используют при налаженных деловых отношениях, такое обращение уменьшает дистанцию

между сторонами; «Уважаемый господин Акрамов!» – используют при официальном обращении к партнеру, когда между сторонами переписки существует дистанция.

Структура текста делового письма состоит из трех частей:

- в начале письма прописывают причину, цель и основание написания делового письма;
- далее следует предложить пути решения проблемы, изложить просьбу, сделать определенные выводы или дать конкретные рекомендации;
- в конце кратко резюмируйте текст письма и подведите итоги следующими словами: «мы уверены», «мы надеемся» и т. п.

6.8. Стандартная структура делового письма

Деловое письмо должно содержать в себе четкую структуру. Это поможет сэкономить время на составление делового письма, правильное донесение и понимание его содержания, а также позволит получить внятный и точный ответ. Рассмотрим структуру стандартного делового письма:

1. Реквизиты отправителя (адресанта) содержат в себе сведения об адресанте. Деловое письмо пишется на бланке компании, соответственно данная информация обычно содержится в левом верхнем углу письма.

2. Реквизиты получателя (адресата) содержат в себе информацию о наименовании организации, адрес, Ф. И. О. и должность того, кому конкретно предназначено письмо.

3. Дата составления и отправления делового письма. Обычно на фирменном бланке компании существует специально отведенная строка для проставления даты написания письма. Дата помогает отличать письма среди многочисленной переписки компании.

4. Заголовок содержит в себе наименование темы делового письма. Заголовок должен быть лаконичным и понятным, так как данная составляющая делового письма указывает на степень важности его для адресата и адресанта.

5. Обращение. Обычно обращение в деловом письме содержит в себе наименование должности, Ф. И. О. Обращение пишут с большой буквы и располагают посередине строки. «Уважаемый» считается традиционным обращением.

6. Преамбула, или вводная часть. В данной части письма объясните причины и цели обращения к адресату. Напомните получателю информацию, непосредственно касающуюся темы письма, это могут быть даты, события, факты, документы. Преамбула письма готовит адресата к информации, изложенной в основной его части. Вводная часть письма может состоять как из одного предложения, так и из нескольких.

7. Основная часть делового письма по объему может быть разной, в ней излагается суть обращения, ваши аргументы, факты.

8. Заключение лучше прописать вежливыми фразами.

9. Подпись. Закончите деловое письмо подписью, состоящей из наименования должности и Ф. И. О. отправителя. Перед подписью вы можете поставить следующие варианты вежливых фраз: «С уважением», «Благодарим за сотрудничество», «Надеемся на плодотворное сотрудничество», «Искренне Ваш» и т. п.

10. Постскрипtum. Данная часть письма не является обязательной. В ней вы можете дописать что-либо о произошедшем важном событии или приписать сведения, косвенно касающиеся темы письма.

11. Приложения могут не прилагаться к тексту делового письма. Приложения лучше оформить на отдельных листах. Особых правил написания приложений не существует. Нет единообразного подхода к языку делового письма, так как каждое письмо пишется индивидуально, согласно сложившейся ситуации, и подстроено под конкретного получателя. Но мы рассмотрим общие критерии языка и стиля делового письма, обеспечивающие как стилистическую, так и лексическую грамотность. Язык делового письма обладает частотой повторяемости и единообразием речевых средств. В принципе, деловое письмо состоит из определенного набора стандартных фраз и оборотов. Бывает, что деловое письмо написано эмоционально, тем самым оно показывает личность автора. Старайтесь избегать излишней эмоциональности в деловой переписке, письмо должно быть написано четко и нейтрально. Не нужно эмоционально окрашивать факты, которые можно изложить сухо и конкретно. В тексте делового письма должны отсутствовать диалектные и просторечные выражения, модальные слова, междометия. Задача автора письма, прежде всего, заключается в том, чтобы объективно изложить факты, не выливать на адресата свои эмоции и субъективное отношение к нему. В тексте письма вы должны отразить логически выстроенную последовательность изложения.

Следовательно, язык деловой переписки должен обладать следующими чертами:

- *нейтральная и надличностная форма изложения письма;
- *единообразие, стандартизация терминов и речевых средств;
- *повторяемость определенных языковых форм в конкретных частях делового письма;
- *уменьшение диапазона речевых средств.

При составлении делового письма крайне важно его информационное насыщение, то есть содержание необходимого количества сведений. Предметом официально-делового письма считается сообщение адресату информации о сложившейся ситуации, а также оценка и анализ такой ситуации. Деловое письмо может обобщить несколько ситуативно-оценочных моделей, для этого разложите их содержание по разным абзацам текста письма. Разбив текст письма на абзацы, вы сможете облегчить его восприятие и показать плавные переходы от одной мысли к другой, то есть адресат получает информацию порционно.

Типичный абзац состоит из трех частей: абзацный зачин; абзацная фраза; комментирующая часть. Тема абзаца раскрывается в абзацном зачине, в этой части абзаца говорится о том, о чем пойдет речь дальше. Основная информация абзаца содержится в абзацной фразе. Подытожить результаты написанного можно в комментирующей части абзаца. Комментирующую часть абзаца лучше начинать словами: «в этой связи», «таким образом», «поэтому» и т. п. Не всегда можно провести явные границы между частями. Связь между предложениями абзаца можно осуществить за счет повтора. Повтор — это вид логико-грамматической связи как между предложениями, так и между абзацами. Определенные элементы предыдущего предложения повторяются в последующем предложении в измененном или неизменном виде. Помимо этого, между предложениями используют такие связующие слова или словосочетания, как: «в результате этого», «согласно Вашей просьбе», «в порядке оказания помощи» и т. п. Важно отразить в деловом письме не индивидуальные, а групповые интересы компании. Текст делового письма должен исходить не от авторского «я», а от коллективного «мы». При этом следует избегать в переписке местоимения «мы», так как окончания глаголов показывают, от чьего лица ведется повествование. Осторожно используйте в деловом письме местоимение «он», так как это местоимение обезличивает того, о ком идет речь, и делает язык письма фамильярным. Поддерживайте объективный стиль делового письма, тон деловой переписки должен во всех случаях оставаться нейтральным. Недопустимо использовать в деловой переписке дерзость, неучтивость, бестактность по отношению к адресату. Излишняя обходительность и вежливость также неуместна в деловой переписке между контрагентами. При написании делового письма следует отдать приоритет четкости и строгости, нежели избыточной вежливости и учтивости. Часто при написании делового письма нарушаются демократические традиции деловой переписки. Обычно это происходит тогда, когда адресату навязывают определенное действие, которое он должен совершить, например: «В Ваш адрес отправляем окончательный вариант проекта контракта. Просим его рассмотреть и утвердить». В данном примере отправитель делового письма нарушает этикет тем, что не дает выбора адресату, ведь направленный проект контракта может быть не утвержден им по тем или иным причинам. Для получателя важно, кто подписал адресованное ему письмо. Не менее важно найти верный и серьезный подход для написания деловых писем. Несоблюдение элементарных требований к деловой переписке может привести к тому, что письма могут стать юридически незначимыми, а это приведет к трудностям в работе с документооборотом компании. Объем официально-делового письма, как правило, не должен превышать одной страницы текста.

Шаблоны и фразы для деловой переписки.

Извещения:

Сообщаем, что, к сожалению, не можем...

Сообщаем, что задержка по отгрузке товара произошла ввиду...

Извещаем, что мы...

Ставим Вас в известность, что Ваше предложение принято.

Доводим до Вашего сведения, что...

Ставим Вас в известность, что руководство предприятия приняло решение...

Модели выражений, объясняющих мотивы (самые популярные обороты речи, используемые в начале делового письма): В соответствии с письмом заказчика... В соответствии с протоколом... В ответ на Вашу просьбу... В подтверждение нашей договоренности... В целях усиления охраны имущества... В связи с тяжелым положением... В подтверждение нашего телефонного разговора... В связи с проведением совместных работ... В порядке оказания технической помощи...

Если автор — лицо юридическое, то действия передаются:

От третьего лица единственного числа, к примеру: Предприятие «Галаба» не возражает... Компания «Аккорд» гарантирует...

Совместная узбекско-американская компания «Узбат» предлагает...

От третьего лица множественного числа, к примеру: «Администрация и профком предприятия «Галаба» убедительно просят...»

От первого лица множественного числа: Сообщаем... Подтверждаем... Просим...

Если автор — лицо физическое, то действия передаются: От первого лица единственного числа, к примеру: Ставлю Вас в известность... Прошу Вас... Довожу до Вашего сведения...

От первого лица множественного числа, к примеру: Поддерживаем... Поздравляем... Одобряем... Мы получили телеграмму от Вас... Просьбы: Прошу сообщить информацию о производителе товара... Прошу Вас принять меры... Просим Вас проверять ход выполнения работ на производстве...

Отправка документов или материальных ценностей: Высылаем подписанное с нашей стороны соглашение... направляем интересующие Вас документы заказным письмом... Направляем схемы для сборки оборудования...

Подтверждения: Предприятие «Галаба» подтверждает условия поставки электрооборудования... Подтверждаем направление спецификаций на товар... С благодарностью подтверждаем получение Вашей заявки и начинаем ее выполнять... Предложения: Мы можем рекомендовать Вам... Предлагаем Вам приобрести... Мы можем предложить Вам... Приглашения: Приглашаем Вас нанести визит... Просим Вас принять активное участие в дискуссии на тему... Приглашаем Вас принять участие в рассмотрении проекта...

Отказ и отклонение предложения (проекта): Ваше предложение (проект) было отклонено нами по следующим причинам... Направленный Вами

проект договора подряда нами не может быть согласован по следующим причинам...

Напоминания: Напоминаем Вам, что Ваша задолженность по договору оказания услуг составляет... Напоминаем, что согласно графику платежей Вы должны... Напоминаем Вам, что срок выполнения работ по договору истекает... Напоминаем, что в соответствии с должностной инструкцией Вы должны...

Гарантии: Качество выполненных работ гарантируем. Сроки оказания услуг гарантируем. Оплату гарантируем.

Интерпретация собственной позиции: Наше предприятие не может поставить Вам оборудование в срок... ввиду следующей сложившейся ситуации... Возражений против проведения дополнительных работ не имеем. Наши обращения по вышеизложенной проблеме не привели к положительному результату.

Интерпретация действий другой стороны: Обещания, которые Вы нам дали, не выполняются. Совершенно непонятно, почему Ваша компания уклоняется от... Задержка конечного срока выполнения работ может привести...

Заключительные слова: Убедительно просим Вас не задерживаться с ответом на деловое письмо генерального подрядчика. Надеемся, что наши просьбы будут услышаны и выполнены. С пожеланием успехов в вашей производственной деятельности. Просим извинить нас за неточности в исходной документации. Просим извинить нас за задержку с ответом на деловое письмо генерального подрядчика. Надеемся на дальнейшее плодотворное сотрудничество.

Как составить правильное деловое письмо: начало делового письма и окончание.

Перед сотрудниками компании часто встают вопросы: «Как писать деловые письма?», «Каковы правила написания делового письма?». Итак, сначала пишется заголовок письма. Заголовок должен быть лаконичным, понятным, броским, так как данные характеристики помогут выделить ваше обращение к адресату из остальной корреспонденции. Не будет лишней краткая аннотация к письму, она необходима в том случае, если адресат не сможет сразу прочитать весь текст сообщения. Рекомендуем использовать в начале текста делового письма комплименты. Назовите компанию адресата надежным партнером, известным предприятием города и т. п. Не будет лишним прописать в деловом письме предложение о дальнейшем плодотворном сотрудничестве. Постарайтесь к концу делового письма не перейти на призывную интонацию и не употреблять директивные фразы: «обязательно позвоните нам»; «в случае если вас заинтересовало наше предложение, вам необходимо связаться с нами по телефону» и т. п. Такими фразами вы показываете потенциальным партнерам, что ваше деловое письмо о сотрудничестве может их не заинтересовать. Перефразируем это

предложение на менее категоричный тон: «Для рассмотрения предложения нашей компании вы можете связаться с нами по следующим телефонам...» Заканчивая текст письма, вставьте полный перечень документов (при необходимости). Документы пронумеруйте в хронологическом порядке. Закончить деловое письмо можно словами: С уважением, (Ф. И. О.); Спасибо, что уделили внимание; С почтением, (Ф. И. О.); Надеемся на дальнейшее сотрудничество.

4 ошибки, которые не должен содержать текст делового письма:

1. Не следует начинать деловое письмо с отказа. Изложите причины отрицательного решения с вашей стороны, дайте понять контрагенту, что при других обстоятельствах есть возможность вернуться к рассмотрению их предложения.

2. Не навязывайте адресату результат принимаемого им решения, например, станут ошибочными фразы: «Просим внимательно изучить и положительно разрешить вопрос о...», «Просим утвердить на должность...».

3. Не нужно обвинять адресата в отсутствии внимательности или компетентности, избегайте фраз «Предлагаем Вам внимательно изучить...» и т. п.

4. Не заставляйте адресата спешить с принятием решения, лучше избегать слов: «срочно», «в короткие сроки», «незамедлительно». Пользуйтесь такими этичными фразами, как: «Убедительно просим Вас сообщить нам о принятом решении», «Просим Вас прислать ответ на наше предложение до...» и т. п.

Оформление делового письма: форма и внешние атрибуты. Официально-деловое письмо оформляется на фирменном бланке организации. Деловое письмо следует печатать с использованием полей: правое поле – не менее 1,5 см; левое поле, с учетом последующей подшивки к документации, – не менее 3 см. Для написания деловых писем, как правило, используют шрифт TimesNewRoman, 12-го размера и одинарный интервал. Исходящий номер и дата написания письма отмечаются в верхнем левом углу и дублируются в журнале учета исходящей документации. Если ваше обращение является письмом-ответом, то под исходящим номером и датой проставляется номер и дата письма, на которое вы отвечаете. В верхнем левом углу пишут название компании-адресата, должность и Ф. И. О. руководителя или специалиста, которому предназначается письмо. В нижнем левом углу письма прописывают наименование должности руководителя, Ф. И. О., и ставится его подпись, а ниже – должность, фамилия исполнителя и номер его контактного телефона.

Содержание письма состоит из трех блоков:

- 1) формула делового письма – суть обращения;
- 2) обоснование обращения;
- 3) вспомогательная информация.

Если вы пишете ответное письмо, то необходимо учтиво сослаться на последнее полученное от адресата обращение. Если ваше письмо является

началом деловой переписки с иностранным контрагентом, то следует представить свою организацию: наименование, сфера деятельности, цели и задачи, которые преследует компания на международных рынках. Не расписывайте во всех подробностях деятельность своей компании, к письму достаточно приложить буклет, отражающий все аспекты работы предприятия.

Как написать электронное деловое письмо: особенности и правила. Не забывайте важность заполнения поля «Тема» электронного сообщения. Как правило, на электронную почту любой компании поступает огромное количество сообщений, по теме письма адресат быстро вычислит нужную ему корреспонденцию, остальное удалит или отправит в спам. Лаконично формулируйте тему делового письма, вы должны в нескольких словах отразить суть сообщения. Точное и броское название темы сразу привлечет внимание адресата. В противном случае ваше сообщение может попасть в спам. Если вы пишете в ответ на присланное сообщение, то в поле «Тема» заведено писать «Re: первоначальная тема». Если вы отвечаете на письмо, но тема переписки меняется, то переписку лучше начинать с нового письма. Если вы отвечаете на электронное сообщение, оставьте текст, предыдущего письма целиком либо, в случае объемного сообщения, процитируйте только важные части письма. Такой цитируемый текст, предыдущего письма ставится в начале нового сообщения. При ответе на письмо отправителя не следует начинать переписку с нуля, не сохраняя предыдущую историю общения. В случае такого ответа адресат будет вынужден искать исходники вашей с ним переписки. Если письмо содержит важные сведения или срочную информацию, то установите степень важности как «высокая». Деловое письмо с отметкой важности будет выделяться среди прочих входящих сообщений адресата. Пользуйтесь этой функцией, если письмо действительно является важным, не злоупотребляйте ею. Не пишите текст или его часть заглавными буквами, это воспринимается как агрессия и нападение. Откажитесь от использования в тексте электронного делового письма сленговых выражений и сокращений, исключение из них составят лишь общеизвестный сленг и аббревиатуры. Допустимо использовать в электронной переписке смайлы, но в особо строгих официально-деловых письмах лучше от них воздержаться. Не делайте грамматических ошибок. Наличие в тексте ошибок, описок портит репутацию отправителя письма. В конце письма используйте краткую информацию об отправителе (должность, Ф. И. О., название организации, контактные данные). Если вы к письму прикрепляете дополнительные документы, то сделайте об этом отметку в тексте письма. По сложившимся нормам этикета, не предупреждая адресата об объеме приложений, вы можете прикреплять 2–3 мегабайта информации. Если прикрепленные документы весят более 3 мегабайтов, советуем уточнить у адресата возможность прохождения такого объема через его почтовый сервер, так как многие специалисты пользуются почтовыми

сервисами с телефона. Стоит ли делать запрос о подтверждении получения письма? Многих пользователей сервис подтверждения раздражает, и они расценивают его как подозрение в своей безответственности. Но на практике почтовая служба может работать с перебоями, а отправителю необходимо достоверно знать, получил ли адресат его послание. Поэтому наш ответ: можно, но редко и в крайних случаях. В принципе, структура электронного делового письма мало чем отличается от делового письма на бумажном носителе, но некоторые особенности существуют. Как правило, в электронных сообщениях взамен традиционного обращения используют приветствие получателя. Приветствие и персональное обращение к адресату порождают. Обезличивание письма рассматривается как бестактность, а отсутствие приветственных слов говорит о невоспитанности и равнодушии отправителя. Приветственные слова лучше написать в отдельной строке, отделив ее от основного текста делового письма. Если стороны переписки обмениваются сообщениями неоднократно в течение дня, то допускается не ставить приветствие. Если отправитель письма не знаком с адресатом и пишет ему впервые, то начать письмо нужно с объяснения причин обращения. Основной текст должен быть максимально лаконичным, но при этом информативным. Наилучший размер текста электронного делового письма – 1 страница, то есть адресат сможет ее прочитать без прокручивания страницы почтовой программы. Разделите текст письма на абзацы, адресатом легче воспринимается пришедшая информация, поделенная на смысловые части. Старайтесь делать абзацы короткими и отделять их друг от друга пробелами. Заключительную часть письма и подпись отделите от основного текста делового письма пустой строкой. Закончите электронное деловое письмо одной из рекомендуемых фраз: «Всего наилучшего...», «С уважением...», «Искренне Ваш...» и т. п. В реквизите подписи не следует использовать сокращения. Адресат, следуя тексту делового письма, должен знать, как обратиться к автору в ответной переписке. Помимо Ф. И. О. автора, нужно указать его должность и наименование компании. Прописав эти сведения, вы даете адресату возможность оценить вашу компетентность в решении того или иного вопроса. Ниже необходимо прописать дополнительные сведения и контактные данные, такие как: дополнительный рабочий электронный адрес, личный электронный адрес, номера телефонов, адреса, ссылки на страницы в социальных сетях и т. п. Время ответа на письмо – важнейший показатель отношения к потребностям ваших клиентов и партнеров. В различных компаниях есть разные мнения по поводу скорости ответа на электронные письма. Наиболее приемлемым временем на ответ после получения электронного делового письма считается 2–3 часа. В том случае, если ответ на письмо требует дополнительных временных затрат, направьте в адрес отправителя ответное письмо, в котором подтвердите получение сообщения и укажите сроки направления ответа на поставленные вопросы.

Вопросы для закрепления:

1. Какие личностные качества влияют на процесс общения?
2. Что вам известно о типах темперамента?
3. Коммуникативная культура в деловом общении?
4. В чём состоят особенности делового общения?
5. Роль делового общения в современном бизнесе.
6. Формы деловой коммуникации?
7. Диалоговое общение?
8. Групповые формы делового общения?
9. Правила делового мобильного общения?
10. Стандартная структура делового письма?
11. Оформление делового письма: форма и внешние атрибуты?
12. Особенности и правила составления электронного делового письма?

Тестовые вопросы для закрепления:

1. Что такое общение?

- А) процесс передачи информации
- Б) процесс формирования и развития личности
- В) процесс управления контактов между людьми
- Г) все ответы верны

2. Сколько видов общения вам известны?

- А) 5
- Б) 3
- В) 2
- Г) 4

3. Какие виды делового общения существуют?

- А) вербальные и невербальные
- Б) повседневное бытовое
- В) офисное деловое
- Г) все ответы верны

4. Что такое вербальное общение?

- А) передача информации внешним видом
- Б) взгляд, походка
- В) передает информацию логическим методом
- Г) коммуникация при помощи слов

5. Что такое невербальное общение?

- А) передача информации с внешним видом мимикой, жестами, интонацией
- Б) передача информации с помощью слов
- В) электронная информация
- Г) все ответы верны

6. Что такое коммуникативная культура делового общения?

- А) поучительный монолог
- Б) формирование и развитие личности
- В) этикет в деловом мире заключающая в себе речевую, логическую,

психологическую, невербальную составляющую

Г) управление контактов между людьми

7. Сколько видов корпоративной культуры делового общения существует?

А) 3

Б) 6

В) 2

Г) 4

8. Что представляет с собой менторский вид общения корпоративной культуры?

А) донесение слушателям определенной информации

Б) вселить в человека веру в свои силы

В) способ коммуникации в назидательном ключе, как правило, поучительный монолог

Г) хороший показатель высокой культуры личности

9. Что представляет с собой мотивационный вид общения корпоративной культуры?

А) преследующая цель поднять боевой дух собеседника вселить в человека веру в свои силы, качества и возможности

Б) уместность, правомерность высказываться в данной ситуации

В) понимание речи собеседника

Г) все ответы верны

10. Что представляет с собой конфронтационный вид общения корпоративной культуры?

А) достаточно инертные, пассивные аудитории не в меру искусственные слушателем, которых ни чем не удивить

Б) в процессе ее осуществления ставится цель конкретной задачи

В) коммуникация в назидательном ключе

Г) возможность понимания речи сотрудника

11. Кем были сказаны речи: «Единственная настоящая роскошь – это роскошь человеческого общения»

А) Э. А. Уткин

Б) Антуан де Сент Экзюпери

В) Сократ

Г) Аристотель

12. Сколько видов компонента в профессиональной речи?

А) 5

Б) 2

В) 4

Г) 3

13. Что такое культура речи?

А) культура мысли и характеристика культурного уровня и свидетельство нравственной целостности человека

Б) умение правильно, точно и выразительно передавать свои мысли средствами языка

В) культура речи обязывает человека придерживаться некоторых обязательных норм и правил

Г) все ответы верны

14. Что такое деловая беседа?

А) столкновение мнений, разногласие по какому либо вопросу

Б) передача или обмен информации и мнения по определенным вопросам

В) открытое коллективное обсуждение проблем с группой специалистов

Г) мероприятие проводимое когда есть общественно значимая новость

15. Содержание письма состоит из ... блоков:

А) формула делового письма – суть обращения

Б) обоснование обращения

В) вспомогательная информация

Г) все ответы верны

16. Традиционные типы темперамента:

А) сангвиник, флегматик

Б) холерик, меланхолик

В) сангвиник, меланхолик

Г) ответы А и Б верны

17. Тип людей по чертам характера:

А) сангвиник, флегматик

Б) холерик, меланхолик

В) экстраверты, сенситивы, логики и рационалы

Г) нет правильного ответа

18. Структура текста делового письма состоит из:

А) в начале письма прописывают причину, цель и основание написания делового письма

Б) предложений путей решения проблемы, изложение просьбы, выводы или рекомендации

В) резюме текста письма и подведение итогов.

Г) все ответы верные.

19....– передача или обмен информацией и мнениями по определённым вопросам и проблемам.

А) деловая беседа

Б) собеседование

В) деловые переговоры

Г) презентация

20....– обобщённое название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи информационного сообщения.

А) деловая беседа

Б) деловая переписка

В) деловые переговоры

Г) презентация

Глава 7.

ДЕЛОВЫЕ БЕСЕДЫ И ПЕРЕГОВОРЫ

7.1. Этика и психология деловых бесед и переговоров

Деловая беседа включает обмен мнениями и информацией и не предполагает заключения договоров или выработку обязательных для исполнения решений. Она может иметь самостоятельный характер, предварят договоры или быть их составной частью.

Переговоры имеют более официальный конкретный характер и как правило предусматривают подписанию документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов).

Основные элементы подготовки к переговорам: определения предмета переговоров, поиск партнеров для их решения, уяснение своих интересов и интересов партнеров, разработка плана и программы переговоров, подбор специалистов в состав делегации, решений организационных вопросов и оформление необходимых материалов – документов, таблиц, образцов и т.д.

Ход переговоров укладывается в следующую схему: начало беседы – обмен информацией – аргументация – выработка и принятие решений – завершение переговоров. Первым этапом переговорного процесса может быть ознакомительная встреча (беседа), в процессе которой уточняется предмет переговоров, решаются организационные вопросы, или встреча экспертов, претворяющая переговоры с участием руководителей и членов делегации. Успех переговоров в целом во многом зависит от результатов таких предварительных контактов. Заслуживают внимания шесть основных правил налаживания отношений между партнерами на предварительных переговорах и рекомендации по их реализации, предлагаемые американскими специалистами. Эти правила сохраняют свое значение и в ходе ведения переговоров:

1. Рациональности;
2. Понимание;
3. Общение;
4. Достоверность;
5. Недопустимость поучать партнера;
6. Принятие.

Успех переговоров во многом определяется умением задавать вопросы и получать исчерпывающие ответы на них. Вопросы служат для управления ходом переговоров и выяснения точки зрения оппонента. Правильная постановка вопроса способствует принятию нужного вам решения. Успешное ведение деловых бесед и переговоров во многом зависит от соблюдения партнерами таких этических норм и принципов, как точность, честность, корректность и такт, умение выслушать, конкретность.

Точность

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

Честность

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

Корректность и такт

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

Умение выслушать

Внимательно и сосредоточенно слушайте. Не перебивайте говорящего.

Конкретность

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

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

7.2. Деловой завтрак, обед, ужин

Достаточно часто деловые беседы проходят в неформальной обстановке (кафе, ресторане). Это требует умения сочетать решение деловых вопросов с трапезой. Обычно выделяют деловой завтрак, обед, ужин. Их объединяют некоторые общие принципы, применимые во всех трех случаях, в частности, общепринятые правила поведения за столом. Однако каждая из этих форм делового общения имеет и свои особенности. **Деловой завтрак** - наиболее удобное время для встреч тех, кто напряженно работает в течение дня. Продолжительность - около 45 минут. Не рекомендуется для деловой встречи мужчины и женщины. **Деловой обед** позволяет наладить хорошие отношения с партнерами, лучше познакомиться с клиентами. В полдень человек активнее и раскованней, чем в 7-8 часов утра. Продолжительность делового обеда строго не регламентируется и обычно составляет один-два часа, из которых до получаса занимает светский разговор, как правило, предваряющий деловую беседу. **Деловой ужин** носит более официальный характер, чем завтрак или обед, и по степени регламентации приближается к приему. Это определяет тип приглашений (письменные, а не телефонные), особенности одежды (костюм темных тонов). Продолжительность делового ужина два часа и более.

При принятии решения организовать (принять приглашение на) деловой завтрак, обед или ужин необходимо обдумать свои задачи и уяснить, будет ли более непринужденная атмосфера застолья способствовать их решению. Может быть, эти вопросы легче решить в учреждении или по телефону. Каждая встреча, связанная с застольем, может отнять от одного до трех часов, а относиться к своему и чужому времени нужно крайне уважительно.

Место встречи

При выборе места встречи необходимо проявить воспитанность и такт. Когда вы заинтересованы в беседе, можно подчеркнуть свое уважение к человеку, назначив место встречи поближе к месту его работы. Уровень ресторана должен соответствовать положению, которое занимают приглашенные вами люди.

Организация

Необходимо строго соблюдать заранее согласованные договоренности о месте, времени и составе участников встречи (кто, где и когда будет встречаться). Только при настоятельной необходимости можно вносить изменения в заранее утвержденный план. Так, если вы намерены встретиться с кем-то с глазу на глаз за завтраком, а приглашенный звонит вам и объявляет, что он намерен явиться со своим секретарем и кем-то еще, вы должны решить, отвечает ли встреча в подобном составе вашим интересам и стоит ли ее действительно проводить.

Рассадка за столом

Если сделан предварительный заказ, хороший тон предписывает дожидаться, пока соберутся все приглашенные и лишь тогда усаживаться за стол. Если вам надо будет разложить бумаги, а вы встречаетесь лишь с одним человеком, предпочтительнее сесть за столик на четверых, а не на двоих. В этом случае будут веские причины предложить человеку сесть справа от вас, а не напротив.

Оплата

Оплатить счет должен либо тот, кто первым предложил встретиться, либо занимающий более высокое положение. Если ситуация может быть превратно истолкована как попытка завоевать чье-то особое расположение, следует предложить, чтобы каждый платил за себя. Это особо актуально для представителей средств массовой информации и государственных служащих всех уровней: завтрак журналиста или чиновника за чужой счет могут счесть попыткой повлиять на прессу или проявлением коррумпированности органов государственной власти. Однако наиболее общим подходом все же будет такой - пригласивший берет все расходы на себя.

Благодарность

После делового завтрака, обеда или ужина принято, по меньшей мере, поблагодарить пригласившего. Более уместной, однако, будет

благодарственная записка, хотя этим элементом в деловых отношениях часто пренебрегают.

7.3. Особенности общения через переводчика

Переводчик, как правило, не только филолог, но и страновед, что дает основания использовать его знания и опыт не только для переводческой работы, но и налаживания доверительных отношений с партнерами. Переводчик-профессионал играет ключевую роль в установлении духа сотрудничества, особенно тогда, когда переговорные процессы идут с представителями народов и культур, мировоззрение, нравственные установки и особенности делового этикета которых имеют значительные отличия от принятых на Западе.

Общаясь через переводчика, нужно соблюдать следующие правила:

- говорить медленно, четко формулируя мысли, не допускать возможности двусмысленного толкования, сказанного;

- произносить следует не более одного-двух предложений подряд, учитывая, что удержать в памяти и перевести большее количество материала полно и правильно переводчик не в состоянии. К тому же некоторые языки грамматически прямо противоположны русскому. Например, в персидском языке сказуемое всегда завершает предложение, а не стоит в его середине, как в русском, английском и других языках;

- нельзя сопровождать свою речь поговорками, идиоматическими оборотами и, тем более, цитированием стихов. Перевод их на другой язык требует длительной работы и невозможен в ходе динамичной беседы. Неверный перевод способен испортить атмосферу переговоров, поскольку наши пословицы и поговорки на другом языке могут приобрести двусмысленное значение, а иногда и оскорбительный смысл;

- необходимо учитывать реакцию партнеров и немедленно принимать меры, если возникает ощущение, что они понимают вас неправильно. Переводчик, в свою очередь, может в случае необходимости попросить любую из сторон пояснить мысль более простыми словами или повторить фразу еще раз;

- перед переговорами необходимо выделить достаточное время для работы с переводчиком, чтобы как можно подробнее ознакомить его с кругом затрагиваемых проблем, пояснить используемую терминологию. Доклад, речь на презентации и другие письменные материалы должны передаваться переводчику для ознакомления за день-два до выступления. И последнее, нет переводчиков, которые без подготовки одинаково хорошо оперируют и медицинской, и технической, и любой иной терминологией.

Переводчику же необходимо также глубоко понимать значимость своего труда, свою роль, которая внешне мало заметна, но в конечном счете достаточно сильно влияет на успех экономических, культурных и других

контактов фирмы. Самый лучший переводчик - тот, который незаметен при общении и вместе с тем обеспечивает это общение таким образом, что деловым партнерам начинает казаться, что они общаются друг с другом на понятном им обоим языке.

7.4. Ведение деловой беседы

Деловая беседа – это устный контакт между людьми, связанными отношениями дела. В современной, более узкой трактовке под деловой беседой понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешение деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Подлинное значение такого рода делового общения в нашем обществе в полной мере начинает осознаваться только сейчас, в связи с переходом отечественной экономики на рыночные отношения. В стране появляется всё больше и больше предприимчивых и способных деловых людей. В тоже время опыта предпринимательской деятельности и прежде всего умения вести успешный деловой разговор у них явно недостаточно, что существенно снижает их деловую активность. Поэтому имеет смысл рассмотреть деловую беседу более подробно, чтобы наметить пути её более рационального проведения.

Деловые беседы обладают многими достоинствами, которых лишены собрания, обмен письменной информацией, телефонные разговоры. Они, во-первых, проводятся в тесном контакте, позволяющем сосредоточить внимание на одном собеседнике или очень ограниченной группе людей. Во-вторых, предполагают непосредственное общение. В-третьих, создают условия для установления личных взаимоотношений, которые могут стать в последствии основой не формальных контактов, т.е. позволяют собеседникам лучше узнать друг друга, что облегчает их общение в дальнейшем.

Деловая беседа является наиболее благоприятной и зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции, с тем чтобы он с ней согласился и поддержал её. Таким образом, одна из главных задач беседы – убедить собеседника принять конкретное предложение.

Деловая беседа выполняет ряд очень важных функций. К их числу следует отнести:

- 1) взаимное общение работников из одной деловой среды;
- 2) совместный поиск, выдвижение и оперативную разработку рабочих идей и замыслов;
- 3) контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- 4) поддержание деловых контрактов;
- 5) стимулирование деловой активности.

Но важен не только чисто прагматический эффект деловой беседы. Во время беседы вы можете получить оперативную деловую информацию. Она способствует расширению интеллектуальных возможностей и активизации коллективного разума её участников при принятии важных управленческих решений.

Основными этапами деловой беседы являются: подготовительные мероприятия, начало беседы, информирование присутствующих, аргументирование выдвигаемых положений и завершение беседы.

Подготовительные мероприятия

Не существует единых безошибочных правил подготовки к деловой беседе. Однако будет полезно указать на следующий вариант схемы такой подготовки: планирование; сбор материала и его обработка; анализ собранного материала и его редактирование.

Место беседы выбирается с учётом его влияния на ожидаемый результат. Для лиц, не работающих в фирме, наиболее удобным местом будет служебный кабинет принимающего или специальная комната для гостей, оборудованная всем необходимым. Обстановка в любом случае должна быть спокойной, уединённой, исключать неожиданное появление посторонних, шум, звонки и т.п., ибо это нервирует, но не «интимной». Во многом её определяют даже цвет стен, освещённость, мебель и характер её расстановки.

С сотрудниками можно встречаться и на их рабочем месте. Допустимо проведение деловых бесед и вне службы, например, в ресторане, кафе или даже в домашних условиях. Главное, чтобы ваш собеседник чувствовал себя свободно и раскованно и мог полностью переключиться на деловой разговор.

Затем следует выбрать наиболее удачный момент и только потом договариваться о встрече. В этом случае инициатива будет в ваших руках, и поэтому контролировать ситуацию будет легче.

Когда беседа уже назначена, составляется план её проведения. Сначала следует определить стоящие перед вами цели, а затем разработать стратегию их достижения и тактику ведения беседы.

Такой план – это чёткая программа действий по подготовке и проведению конкретной беседы. Однако далеко не все понимают, рассуждая примерно так: «Ну как можно планировать деловую беседу, если один новый факт, внезапно всплывший во время встречи, может всё изменить самым кардинальным образом разрушить всё предварительное планирование?»

Но ведя целью планирования как раз и является попытка смягчить, нейтрализовать влияние неожиданно появившихся новых фактов или непредвиденных обстоятельств на ход беседы. Подготовка и планирование беседы позволяют заранее предвидеть возможные неожиданные моменты, что снижает эффективность замечаний собеседника. Кроме того, приобретается навык быстрой и гибкой реакции при возникновении непредвиденных обстоятельств.

Планирование деловой беседы позволяет определить её конкретные задачи уже в начале подготовки к ней, найти и устранить «узкие» места в беседе, согласовать время её проведения.

Сбор материала для деловой беседы – очень трудоёмкий процесс, требующий значительных затрат времени. Но это один из важнейших этапов подготовки к беседе. Он включает в себя поиск возможных источников информации (из личных контактов, докладов, научных исследований, публикаций, официальных данных и т.п.). При этом целесообразно сразу же дополнять собранные материалы собственными примечаниями, поскольку подобные записи могут существенно помочь на последних этапах подготовки к беседе. Объём собранных материалов во многом зависит от общей информированности участников будущей беседы, уровня их профессиональных знаний, широты подхода к намеченной для обсуждения проблеме.

Затем собранные и тщательно отобранные фактические данные систематизируются. Это чем-то напоминает процесс обогащения руды, когда увеличивают её концентрацию, отсеивая, пустую породу. Систематизация позволяет выделить наиболее важные факты, подлежащие к рассмотрению. Она облегчает их поиск и помогает установить ранее не замеченные зависимости. Систематизацию следует проводить в течение всего процесса обработки материала.

Анализ собственного материала помогает определить взаимосвязь фактов, сделать выводы, подобрать необходимую аргументацию, т.е. сделать первую попытку скомбинировать и увязать весь собранный материал как бы раскладывается по «ячейкам» плана, а сами «ячейки» увязываются между собой в более крупные части.

Желательно дополнить материал текстом, состоящим из отдельных понятий и слов, связав которые вы получите смысл изложенного. Желательно так же без сокращений записать особо удавшиеся формулировки. А затем следует выделить наиболее важные моменты путём подчёркивания или особыми значками (буквами, кружочками, стрелочками и т.п.)

Весьма полезно перед беседой попытаться составить портрет партнёра, определить его сильные и слабые стороны, т.е. установить его психологический тип, политические убеждения, общественные позиции, социальное положение, религиозные убеждения, хобби и т.п.

Всё это поможет определить, с кем – сторонником или противником – придётся иметь дело, выбрать наиболее приемлемую тактику на весь процесс беседы.

Уже не посредственно перед самой встречи желательно узнать, в каком настроении

Находится партнёр, что к него «болит», как в данной ситуации помочь ему, что безусловно, придаёт любой беседе более благоприятное направление.

Завершается подготовка к беседе редактированием текста, его окончательной шлифовкой и доработкой.

7.5. Начало беседы

Начало беседы – очень важный этап, им не следует пренебрегать. Задачи этого этапа беседы следующие:

- установление контакта с собеседником;
- создание рабочей атмосферы;
- привлечение внимания к предстоящему деловому разговору.

Любая деловая беседа начинается со вступительной части, на которую отводится до 10-15 % времени. Если встреча происходит между людьми разных рангов, инициативу должен на себя взять старший. Если между гостями и хозяевами - представитель принимающей стороны. В последнем случае желательно предложить прибывшим слегка подкрепить свои силы, на пример, выпить прохладительные напитки.

Начальный этап беседы имеет, прежде всего, психологическое значение первые фразы часто решающим образом воздействуют на собеседника, т.е. на его решение выслушивать вас дальше или нет.

Собеседники обычно бывают более внимательными в начале разговора. По первым фразам складываются впечатления о человеке, а эффект «первого впечатления» всегда запоминается очень надолго.

Неплохо, если вы улыбнётесь, произнося первые слова. Тогда вам будет гораздо легче установить контакт с деловым партнёром и уладить все недоразумения, возникающие во время деловой беседы.

В начале беседы следует избегать извинений, проявления признаков неуверенности. Нужно исключить любые проявления неуважения, пренебрежения к собеседнику. Не следует первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию, хотя это в полнее логичная и совершенно нормальная реакция. С точки зрения психологии это явный промах.

Весьма полезно в начале беседы точно и с правильным ударением назвать полное имя собеседника, обязательно запомните его и в дальнейшем как можно чаще обращайтесь к собеседнику по имени. Это всегда производит хорошие впечатления. Запомнив имя партнёра и непринужденно его, употребляя, вы делаете ему тонкий и весьма эффективный комплимент.

Если собеседник ниже по рангу или моложе по возрасту, не следует злоупотреблять обращением только по имени, тем более в сокращённом варианте. В традициях нашей страны принято называть людей по имени и отчеству, и их не стоит нарушать.

Правильное начало беседы предполагает указание цели беседы, название темы и объявления последовательности рассматриваемых вопросов. Существенное значение имеет и ритм беседы. Нужно пытаться повышать её интенсивность по мере приближения к концу. При этом следует уделять особое внимание ключевым вопросам.

Существует множество приёмов начала беседы. Однако всё их разнообразие можно свести к трём приёмам.

Приём снятия напряжённости: способствует установлению личных контактов. Достаточно сказать несколько комплиментов и отчуждённость начинает быстро исчезать. Шутка, которая вызывает улыбку или смех присутствующих, также помогает разрядить первоначальную напряжённость.

Приём «зацепки» позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав её с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для начала беседы. В этих целях можно использовать какое-либо событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичные случаи или необычный вопрос.

Приём «прямого подхода» означает непосредственный переход к делу, без какого-либо вступления. Схематично это выглядит следующим образом: вы кратко сообщаете причины, по которым была назначена беседа, быстро переходите от общих вопросов к частным и приступаете к беседе. Этот метод подходит в основном для кратковременных и не слишком важных деловых контактов, на пример в общении начальника с подчинённым.

7.6. Информирование присутствующих

Следующий основной этап деловой беседы — информирование присутствующих, т. е. передача сведений, с которыми вы хотите их познакомиться. Такая передача должна быть точной, ясной. (отсутствие двусмысленности, путаницы, недосказанности), профессионально правильной и по возможности наглядной (использование общеизвестных ассоциаций и параллелей, а также наглядных пособий}. При этом всегда, когда это возможно, следует сообщать присутствующим источники вашей информации и указывать на их надёжность.

Особое внимание нужно уделять краткости изложения. Необходимо не забывать о временных рамках беседы. Вольтер как-то сказал: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказать всё».

Постоянно следует помнить о направленности беседы, т. е. держать в голове ее основные задачи и не отклоняться от темы, даже если собеседники забрасывают докладчика вопросами.

Во время беседы нужно постоянно обращаться к собеседнику с вопросами, учитывая, что личное влияние в деловых отношениях имеет очень большое значение.

Большинство людей по многим причинам неохотно отвечают на прямые вопросы (недостаточное знание предмета, боязнь передачи неправильных

сведений, деловые ограничения, трудности в изложении). Поэтому сначала надо заинтересовать собеседника, т. е. объяснить ему, почему отвечать на ваши вопросы в его интересах. Кроме того, не мешает объяснить, почему вас интересует тот или иной факт и как вы собираетесь использовать полученную от него информацию. Необходимо помнить, что и ваш собеседник спрашивает себя: «Почему они хотят это узнать? Почему их это интересует?».

В процессе информирования не стоит прерывать собеседника без крайней необходимости, но и не нужно бояться пауз в разговоре — возможно, он просто собирается с мыслями, чтобы сказать что-то важное. Но если пауза затягивается, необходимо приободрить собеседника косвенным вопросом, на который односложно ответить нельзя, и вольно или невольно приходится пускаться в пространные рассуждения. И здесь нужно уметь только выбирать подходящие моменты для замечаний и делать их обоснованно, в тактической форме, помня о необходимости самокритики.

При информировании нужно искренне и заинтересованно слушать говорящего. И при этом еще стараться оставаться самим собой: естественным, вежливым без формализма, радушным хозяином, чуждым, однако, маниловским излияниям.

Слушая собеседника, нужно уметь воспринимать сказанное «между строк» т.к. не все руководители высокого ранга могут в официальной беседе позволить себе открыто говорить всё, что думают и хотят.

Нужно твёрдо придерживаться основного направления беседы последовательно проводить свою мысль, своё мнение, не навязчиво, но упорно его отстаивать. Все поставленные вопросы при этом рассматриваются в той последовательности, в которой это было запланировано, и переходить к следующему нужно только, после обсуждения предыдущего. В процессе информирования следует внимательно следить за всем, что спрашивает собеседник, за смыслом его слов. Если что-то неясно; следует обязательно поставить уточняющий вопрос, но так, чтобы собеседник при ответе высказал собственное мнение, а не пытался говорить, используя затасканные стереотипы. Информирова, отдельные собеседники часто стремятся скрыть свои мысли, отделаться общими фразами, уйти от принятия конкретных решений.

7.7. Обоснование выдвигаемых положений

Обоснование выдвигаемых положений. После информирования присутствующих и ответов на вопросы наступает основной этап деловой беседы — обоснование выдвигаемых положений. На этом этапе формируется предварительное мнение, занимает определенная позиция, как вами, так и вашим собеседником. С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение собеседника, смягчить противоречия, критически рассмотреть положения и факты, изложенные обеими сторонами.

В аргументировании выделяют две основные конструкции: доказательная аргументация, когда вы хотите что-то доказать или обосновать, и контраргументация, с помощью которой вы опровергаете утверждения партнеров по переговорам. Для построения обеих конструкций используются следующие основные методы аргументирования (логические).

Фундаментальный метод представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого вы знакомите с фактами и сведениями, являющимися основой вашего доказательства. Если речь идет о контраргументах, то надо пытаться оспорить и опровергнуть доводы собеседника.

Важную роль здесь играют цифровые примеры. Цифры выглядят более убедительно. Цифровые данные во всех дискуссиях являются самым надежным доказательством. Это происходит в известной мере и потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоянии опровергнуть приведенные цифры.

Метод противоречия основан на выявлении противоречий в аргументации оппонента. По своей сущности этот метод является оборонительным.

Метод извлечения выводов основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приводит вас к желаемому выводу.

Метод сравнения имеет исключительное значение, особенно когда сравнение подобрано удачно.

Метод «да-но» часто партнёр приводит хорошо подобранные аргументы, однако они охватывают или только преимущество, или только слабые стороны. Но поскольку в действительности у любого явления имеются как плюсы, так и минусы, то можно применить метод «да-но», который позволяет рассмотреть и другие стороны предмета обсуждения. В данном случае надо спокойно согласиться с партнёром, а потом начать характеризовать этот предмет с прямо противоположной стороны и трезво взвесить, чего здесь больше, плюсов или минусов.

Метод кусков заключается в расчленении выступления партнёра таким образом, чтобы были ясно различимы отдельные части.

Метод бумеранга даёт возможность использовать «оружие» партнёра против него самого. Он оказывает исключительное действие, если применять его с изрядной долей остроумия.

Метод игнорирования часто бывает, что факт, изложенный партнёром, не может быть опровергнут, но зато его можно проигнорировать.

Метод опроса основывается на том, что вопросы задаются заранее, чтобы выявить позицию партнёра. Чаще всего, вопросы задаются примерно так: «каково ваше мнение о ...» используя этот метод, можно начинать общую аргументацию в ходе, которой вы преднамеренно вынуждаете партнёра изложить свою позицию.

Метод видимой поддержки. к примеру, ваш партнёр изложил свои аргументы, и теперь вы берёте слово. Вы ему вообще не возражаете и не противоречите, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот приходите на помощь, приводя новые доказательства в его пользу. Но только для видимости. А затем следует контрудар, например: «вы, забыли в подтверждение вашей мысли привести и такие факты...» «но всё это вам не поможет, т.к. ...». А затем наступает черёд ваших контраргументов.

Таким образом, создаётся впечатление, что точку зрения партнёра вы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезисов. Однако этот метод требует тщательной подготовки.

И так мы рассмотрели методы аргументирования, основанные на логических доказательствах, а теперь обратимся к спекулятивным методам аргументирования, которые можно назвать условными и применять в серьёзной дискуссии, но знать нужно, чтобы обезопасить себя от нечестного оппонента.

Техника преувеличения. Заключается в обобщении любого рода и преувеличении, а также в составлении преждевременных выводов.

Техника анекдота. Одно остроумное или шутовское замечание, сказанное во время, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

Техника использования авторитета. Состоит в цитировании известных авторитетов, что далеко не всегда является доказательством точки зрения, ибо речь может идти совсем о другом.

Техника дискредитации партнера. Основывается на следующем правиле: если я не могу опровергнуть существо вопроса, то личность собеседника можно поставить под сомнение. Что делать, если ваш партнер опустился до такого уровня? Конечно, вы не последуете его примеру, а хладнокровно укажете присутствующим на его непорядочность. Рекомендуются даже в отдельных случаях проигнорировать такой выпад.

Техника изоляции. Основывается на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному. Абсолютно некорректно также опустить то, что предшествует констатации или следует сразу за ней.

Техника изменения направления. Заключается в том, что партнер не атакует ваши аргументы, а переходит к другому вопросу, который, по существу, не имеет отношения к предмету дискуссии. Практически он пытается обойти «горячее место» и вызвать у вас, интерес к другим проблемам. В этой ситуации вы должны быть предельно внимательны, чтобы своевременно предотвратить любой маневр подобного рода.

Техника введения в заблуждение. Основывается на сообщении партнерам путаной информации. Собеседник сознательно все перемешивает, стараясь

всех сбить с толку и таким образом уйти от обсуждения нежелательной для него темы. Как поступить в данном случае? Конечно, нельзя тушеваться! Следует, как под микроскопом рассмотреть каждый пункт выступления такого партнера и спокойно продолжать дискуссию.

Техника отсрочки. Ее целью является создание препятствий для ведения дискуссии или ее затягивание. Партнер задает уже отработанные вопросы, требует разъяснений по мелочам, чтобы выиграть - время. Эту технику нельзя считать, безусловно, спекулятивной. В этом случае желательно не показывать удивления и не проявлять смущения. Дискуссия может быть острой, но при этом всегда должна оставаться честной. Если партнер вас убедил, то это следует признать.

Техника апелляции. Представляет собой опасную форму «вытеснения» процесса рассуждения. Партнер здесь выступает не как специалист, а как человек, взывающий к сочувствию. Воздействуя на ваши чувства, он ловко обходит деловые нерешенные вопросы во имя каких-то неопределенных морально-этических норм. Если партнер применяет эту технику, вы должны сразу же попытаться повернуть дискуссию на «деловые рельсы», хотя это часто бывает очень нелегко, так как такая техника направлена на чувства сторон и блокирует путь к разуму.

Техника вопросов-капканов. Основывается на совокупности предпосылок, рассчитанных на внушение. Эти вопросы подразделяются на три группы:

1. Повторение. Один и тот же вопрос или утверждение повторяется много раз, что рано или поздно ослабляет ваше критическое мышление. Например, древнеримский государственный деятель Катон каждую свою речь в сенате заканчивал: словами: «Впрочем, я считаю, что, Карфаген должен быть разрушен!».

2. Альтернатива. Альтернативные вопросы «закрывают горизонт», подразумевая только такие ответы, которые соответствуют концепции вашего партнера. Пример: «Будешь ли ты учиться или пойдешь работать дворником?».

3. Контрвопросы. Вместо того чтобы заняться проверкой и возможным опровержением ваших доказательств, партнер задает вам контрвопросы. Лучше всего сразу же от них отгородиться, «Ваш вопрос я с удовольствием рассмотрю после вашего ответа на мой вопрос, который все же, согласитесь, был задан раньше».

Техника искажения. Представляет собой неприкрытое извращение того, что вы сказали, или перестановку акцентов. К технике искажения очень близка демагогия, т.е. совокупность приемов, позволяющих создать видимость правоты. Демагогия находится между логикой и ложью, отличаясь от логики отстаиванием неверных суждений, а от лжи подведением слушателя к ложным выводам, которые демагог не формулирует, предоставляя это сделать собеседнику. Демагогия имеет несколько разновидностей.

Демагогия без нарушения логики находит свое выражение в следующих приёмах:

- пропуск фактов, подозревать о которых собеседник не может, но которые меняют кажущийся очевидным вывод;

- пропуск факта, который виден и воспринимается собеседником «по очевидности», что приводит к неверному заключению;

- пропуск фактов, меняющих вывод, о которых собеседник может, догадаться, только если не доверяет говорящему;

- создание недоверия у собеседника к какому-либо факту посредством «нагнетания» недоверия по ступеням.

Демагогия с незаметным нарушением логики:

- использование логической ошибки, когда временная связь трактуется как причинно-следственная;

- из А следует либо В, либо С, но С не упоминается;

- подразумевается, что если из А следует В, то из В обязательно следует А.

Демагогия без связи с логикой:

- использование словесных блоков «одноразового действия»;

- ответ на незаданный, но близкий по теме вопрос;

- ссылка на авторитет неспециалиста;

- смешение в одной фразе верного и неверного утверждения;

- неверное утверждение, содержащееся в постановке вопроса;

- признание своих мелких и несущественных ошибок.

Рассмотрим теперь тактику аргументирования, которая существенно отличается от описанной выше техники. Так, если техника аргументирования охватывает методические аспекты, т.е. указывает, как строить аргументацию, то тактика аргументирования предполагает искусство применения конкретных приемов. В соответствии с этим техника — это умение приводить логичные аргументы, а тактика — умение выбирать из них наиболее подходящие для данного конкретного случая.

Каковы же основные положения тактики аргументирования?

Применение аргументов. Фаза аргументации имеет три уровня: уровень главных аргументов, которыми вы оперируете в процессе самой аргументации; уровень вспомогательных аргументов, которыми вы подкрепляете главные аргументы и которые редко используются более одного раза (они применяются только в фазе аргументации); уровень фактов, с помощью которых доказываются все вспомогательные, а через них и главные положения (факты имеют статус «боеприпасов» — их можно использовать лишь один раз).

Главные аргументы вы излагаете при любом удобном случае, но по возможности каждый раз в новом месте или в новом свете. Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использовать все оружие из вашего арсенала — нужно что-то оставить и напоследок. Выкладывая

аргументы, нужно не спешить принимать решения. (Вольтер сказал: «Слишком скорые выводы – результат замедленного размышления».)

Выбор способа аргументирования. В зависимости от особенностей партнеров выбираются различные способы аргументирования. Так, для инженера несколько цифр будут значить больше, чем сотня слов. В таком случае следует применить фундаментальный метод с цифровыми данными.

Устранение противоречий. Важно избегать обострений "или конфронтации. Если все же это произойдет, нужно сразу перестроиться и заключить с партнером мир, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта и профессионально. Здесь существуют некоторые особенности:

- критические вопросы лучше рассматривать либо в начале, либо в конце фазы аргументации;
- по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо больших результатов, чем в зале заседаний;
- в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, чтобы страсти утихли, а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

«Стимулирование аппетита». Удобнее всего предложить партнеру варианты и информацию для предварительного пробуждения у него интереса, а затем (на основе «спровоцированного аппетита») указать возможные варианты решений с подробным обоснованием преимуществ.

Двусторонняя аргументация. Может применяться, когда – да вы указываете как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. В любом случае следует указывать на недостатки, о которых партнер мог бы узнать из других источников информации.

Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда партнер менее образован, или у него уже сложилось свое мнение, или он открыто выражает положительное отношение к вашей точке зрения.

Очередность преимуществ и недостатков. Из психологии известно, что решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация. Поэтому во время аргументаций сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки.

Обратная очередность, т.е. сначала перечисляются недостатки, а потом преимущества, неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действительно трудно будет переубедить.

Персонификация аргументации. Нужно сначала попытаться выявить позицию вашего партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила вашим аргументам. Проще всего это достигается путем прямого обращения, например: «Что вы думаете об этом?», «Как, по вашему мнению, можно это сделать?» Можно также выразить свое одобрение, например: «Вы совершенно правы!»

Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите его почувствовать себя обязанным. В результате он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

Во всех случаях аргументацию следует вести корректно. Надо всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он действительно прав, даже если для вас это невыгодно. Это дает вам право ожидать и требовать такого же поведения со стороны вашего собеседника. Кроме того, поступая, таким образом, вы не нарушаете деловую этику.

Каждый бизнесмен прилагает усилия к тому, чтобы поддержать репутацию честного и порядочного человека. Поэтому если вам придется иметь дело с настоящим мошенником (а таких в деловом мире у нас очень много), то единственно возможный путь добиться от него положительного для вас результата — это общаться с ним так, словно он является очень честным и порядочным человеком. Он будет настолько польщен таким обращением, что, очень возможно, сумеет сдержать свое слово.

Вы создали для него хорошую репутацию, и ему захочется ее оправдать. Он предпримет огромные усилия, чтобы только не разочаровать вас. Поэтому для достижения большего коммерческого успеха старайтесь создавать своим партнерам хорошую репутацию, которую они с охотой будут стараться оправдать.

В процессе обоснования выдвигаемых положений возникает необходимость убеждать собеседника (или собеседников) в их обоснованности. Существует множество приемов убеждения. Наиболее действенным из них в деловой беседе является показ собеседнику, во имя чего он должен действовать и почему ему это выгодно. Для не особенно опытного в делах собеседника, который к тому же миролюбиво настроен, убеждение может принимать форму наставления, формирующего целостную установку на определенную деятельность. Оно при этом может сопровождаться одобрением, прямым или косвенным.

Убеждая собеседника в своей правоте, нужно, прежде всего, говорить простым, ясным языком, точно формулировать мысли, учитывать уровень его образования, культуры и профессиональной подготовленности.

Успеху в деле убеждения собеседника во многом способствует корректный стиль ведения беседы с ним. Что бы ни происходило во время встречи, необходимо сохранять самообладание и вежливость. В споре сначала принято ответить на все замечания другой стороны, а потом уже приводить собственные доводы, причем оперировать следует только теми аргументами, которые противник признает, и излагать их по возможности наглядно. Ошибки лучше всего признать открыто и самокритично — это лишь добавит уважения со стороны окружающих.

Нужно помнить, что сегодня на людей уже не действуют лозунги и призывы, поэтому предпочтительнее наглядно показать преимущества для

собеседника своей точки зрения, соизмеряя при этом аргументацию с личными особенностями человека и способностью воспринять.

Облегчить процесс убеждения можно, применяя ряд методов, которые рекомендует уже упоминавшийся В. Р. Веснин. Укажем некоторые из них:

- *метод «ПЕРЕЛИЦОВКИ» постепенное подведение партнера к противоположному выводу путем совместного анализа каждого этапа предложенной им процедуры решения;

- *метод ПОЛУЧЕНИЯ СНАЧАЛА ПРИНЦИПИАЛЬНОГО СОГЛАСИЯ по обсуждаемому вопросу, а затем «утрайки» отдельных деталей;

- *метод РАСЧЛЕНЕНИЯ АРГУМЕНТОВ СОБЕСЕДНИКА на правильные, сомнительные и ошибочные с последующим доказательством несостоятельности общей концепции, если доля бесспорных доводов не окажется решающей;

- *метод ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ОТВЕТОВ, или метод Сократа», суть которого состоит в построении дискуссии таким образом, чтобы собеседник положительно отвечал на первые вопросы, обычно более простые и однозначные; это обеспечит его согласие с более сложными и принципиальными утверждениями;

- *метод КЛАССИЧЕСКОЙ РИТОРИКИ, который заключается в том, чтобы соглашаться с высказываниями собеседника, а затем, усыпив его бдительность, внезапно опровергнуть доказательства с помощью сильного аргумента; близок к нему и метод «взрыва», основывающийся на том, что искусственно создается обстановка, поражающая собеседника и заставляющая его в корне менять свои взгляды;

- *метод ЗАМЕДЛЕННОГО ТЕМПА, состоящий в обстоятельном перечислении всех наиболее слабых мест в аргументации партнера, что поможет обратить его внимание на ошибки и устранить их. Для достижения большей убедительности аргументации следует соблюдать еще несколько простых правил.

В случае, когда собеседник, несмотря на ваше стремление убедить его, начинает решительно возражать, полезно вспомнить ДВА ТАКТИЧЕСКИХ ПРИЕМА:

1. Не торопитесь реагировать на первое же возражение собеседника, учитывая, что возбужденный человек перестает вас слушать, ибо пытается сразу сделать три дела: 1) подсчитать моральный ущерб (даже если он мнимый); 2) найти каверзный ответ, чтобы «уколоть» обидчика; 3) получить удовлетворение от его неловкости, когда тот не может ответить должным образом. Поэтому лучше терпеливо выслушать собеседника до конца и постараться понять причину его возражения. Возможно, ваша позиция не очень основательна, доводы неубедительны; собеседник не понял вас, не оценил вашей аргументации по разным причинам, может быть, вы не очень ясно высказались; вы просто несимпатичны собеседнику, и он возражает не по существу, а из-за упрямства, внутреннего неприятия вашей личности.

Понятно, что в зависимости от причин несогласия и будет строиться ваша дальнейшая тактика разговора. Вы или постараетесь подкрепить свои рассуждения более убедительными доводами, или растолкуете более понятно свою позицию, или тактично прервите разговор.

2. Не отвечайте на возражения в категорическом тоне, ибо это выставит вас в очень неприглядном виде. Недаром кто-то из мудрых заметил: «Категоричность — признак ограниченности». Утверждать что-либо категорично — значит думать, что вы обладаете абсолютной истиной. Категоричность — это способ лишить себя пути к отступлению, возможности совместного поиска истины. Уверившись в своей правоте, вы категорически ответили на возражения собеседника, которому, возможно, пришло в голову очень здравое соображение, с которым трудно не согласиться, но вы уже загнали себя в угол. Поэтому в любом случае ответ на возражение собеседника ищите вместе с ним и тщательно выбирайте выражения.

7.8. Завершение беседы

Последний этап беседы — ее завершение. Успешно завершить беседу — это значит достигнуть заранее намеченных целей. На последнем этапе решаются следующие задачи:

- достижение основной или (в неблагоприятном случае) запасной (альтернативной) цели;

- обеспечение благоприятной атмосферы;

- стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;

- поддержание в дальнейшем (в случае необходимости) контактов с собеседником, его коллегами;

- составление резюме с четко выраженным основным выводом. Понятным всем присутствующим.

Любая деловая беседа имеет свои подъемы и спады. В связи с этим возникает вопрос: когда переводить беседу в завершающую фазу — фазу принятия решений. Практика доказывает, что это надо делать, когда беседа достигает кульминационного момента. Например, вы настолько исчерпывающе ответили на очень важное замечание вашего собеседника, что его удовлетворение вашим ответом очевидно.

Пример его типичного комментария в данном случае: «Это обязательно нужно было выяснить!»

Ваш ответ сразу следует добавить положительным заключением, например: «Вместе с вами мы убедились, что внесение этого предложения будет для вас очень выгодно».

Было бы ошибочно думать, что собеседник сохранил в своей памяти все ваши аргументы и запомнил все преимущества, предложенного вами решения. Его типичным высказыванием в завершающей фазе беседы обычно бывает: «Мне нужно еще раз все основательно обдумать». Но это скорее состояние «переполненной головы», чем проявление его нерешительности.

Поэтому в таких случаях нужно использовать приемы ускорения принятия решения. Существует два таких приема: прямое и косвенное ускорение.

ПРЯМОЕ УСКОРЕНИЕ. Пример такого приема: «Мы сразу будем принимать решение?» Чаще всего собеседник еще не успел принять решение, и поэтому он отвечает: «Нет, пока не нужно. Я еще должен все обдумать». С помощью приема «прямое ускорение» можно принять решение в самые короткие сроки. Но такой приём часто не достигает цели, поскольку в 50% подобных случаев собеседник говорит «нет».

КОСВЕННОЕ УСКОРЕНИЕ. Этот приём позволяет привести вашего собеседника к желаемой цели постепенно. Преимущество его в том, что вы довольно рано начинаете работать над достижением своей цели, снижая степень риска неудачи.

Существует четыре варианта этого приема.

Гипотетический подход. Почти все люди испытывают некоторый страх, оказавшись в ситуации, когда им необходимо принимать решение. В связи с этим целесообразно говорить лишь об условном решении, чтобы собеседник расслабился и привыкал к нему постепенно. Для этого подходят следующие формулировки: - «Если», «В случае если. «Предположим, что .»

Поэтапные решения. Окончательный вывод собеседника можно: предупредить, предположив, что основное решение беседы уже принято. Тогда принимаются только предварительные или частичные решения. Таким образом, вы фиксируете отдельные моменты решений еще до того, как собеседник дал свое согласие. В результате достигается сильное воздействие (путем внушения) на собеседника в нужном направлении.

Альтернативные решения. Суть этого подхода в том, что вы предлагаете собеседнику альтернативные варианты решения вопроса. Важно, чтобы оба варианта вас устраивали.

Ключевой вопрос. Ответы на ваши вопросы в конце беседы могут облегчить положение собеседника, особенно в тот момент, когда вы обратитесь к нему, казалось бы, с безобидным, но переломным вопросом. Например: «А что бы вы предпочли», «К какому выводу пришли бы вы в этом случае?»

В чем заключается преимущество переломного вопроса? Собеседник постарается точно ответить на заданный вопрос, а его мысли в это время переключатся с решения, которое предстоит ему принять, т.е. он будет временно освобожден от психологического груза ответственности. В таком состоянии ему в дальнейшем легче будет принимать решение.

Все перечисленные методы косвенного ускорения принятия решения продуктивны сами по себе, а если их использовать комбинированно, то их эффективность будет еще выше.

Применяя эти методы, вы как бы заводите своего собеседника в безобидный тупик. Он углубляется в него и невольно приближается к окончательному решению. Пример такой комбинации: «Давайте сейчас

представим (гипотетический подход), что вы познакомились с продукцией обеих наших фирм. Продукция, какой фирмы вам более всего подходит (поэтапное решение) — «Планеты» или «Меркурия» (альтернативное решение)? Что вы об этом думаете (ключевой вопрос)?

Заключительную часть выступления собеседник запоминает лучше всего. Опытные деловые люди обычно заранее обдумывают два или три варианта заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них — более мягкие или более жесткие по форме — произнести, очень важно отделить завершение беседы от ее основной части, например, с помощью таких выражений: «Давайте подведем итоги», «Итак, мы подошли к концу нашей беседы». Теперь необходимо решить вопрос о том, когда следует произносить слова, указывающие на завершение беседы. Это зависит от наличия хотя бы одного из условий, при которых беседу можно завершить:

- а) если вы с помощью контрольных вопросов направили беседу к нужной цели;
- б) если вы привели убедительные для собеседника аргументы;
- в) если на поставленные в ходе беседы вопросы вы дали удовлетворяющие собеседника ответы;
- г) если вы успешно справились со всеми возражениями собеседника;
- д) если вы сумели создать благоприятную атмосферу для завершения беседы.

Когда эти условия выполнены, необязательно подталкивать собеседника к действиям, наоборот, он сам может предложить ускорить принятие решений.

Он в расслабленном состоянии наклоняется вперед с выражением заинтересованности или, наоборот, разводит или сжимает руки; проявляет знаки дружеского отношения; слушает ваше выступление с выражением одобрения, иногда кивая; снова перелистывает ваш проект, просматривая еще раз помещенные в нем данные.

Рассмотрим теперь тактические приемы, которые способствуют проявлению обстановки при завершении беседы.

Если вы заметили, что собеседник морщит лоб в поисках подходящего замечания, нужно попытаться узнать у него, с чем он не согласен, разумно применив технику вопросов. Пример: «Отвечает ли это вашим представлениям. Если нет, то почему?» Таким образом, вы узнаете истинную причину сопротивления вашего собеседника.

Во всех случаях в конце беседы следует избегать альтернативных решений.

Переходить к принятию решения можно только тогда, когда вы достигнете полной договоренности с вашим собеседником.

Всегда следует быть готовым к слову «нет». Если собеседник сказал «нет», беседу заканчивать нельзя. У вас должны быть подготовлены варианты, которые позволяют продолжить беседу и преодолеть это - «нет».

Свободно обращайтесь к собеседнику с вопросом, согласен ли он с вашим решением.

Всегда ждите, чтобы собеседник сам согласился с вашими решениями. Не проявляйте неуверенности при принятии решения. Если вы сомневаетесь в этот момент, то не удивляйтесь, если начнет сомневаться собеседник.

Тщательно следите за тем, чтобы всегда, оставаться последовательным с точки зрения истины. Пользуйтесь достоверными аргументами. С помощью полуправды можно вынудить собеседника на какое-то решение, но нельзя создать корректных и прочных деловых отношений.

Не отступайте, пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит слово «нет».

Не сдавайтесь на милость собеседника до тех пор, пока не испробуете все известные методы ускорения принятия решения.

Часто собеседники в конце беседы приводят сильные доводы, но забывают предварительно подготовить выводы из основных положений. В результате нечеткое завершение беседы резко снижает впечатление от всего того, что было убедительно высказано ранее. Поэтому на подведение итогов в конце беседы следует обращать серьезное внимание.

Завершение беседы нельзя сводить только к простому повторению наиболее важных ее положений. Основные идеи должны быть сформулированы очень четко и кратко. Вы должны придать общему выводу легко усваиваемую форму.

Всем присутствующим должна быть ясна и понятна каждая деталь обобщающего вывода, не должно быть места лишним словам и расплывчатым формулировкам. В обобщающем выводе должна преобладать одна основная мысль, изложенная чаще всего в виде нескольких положений, которые последовательно выражают ее в максимально сжатой форме.

В письменном виде **ЗАКЛЮЧЕНИЕ** состоит из рубрик, каждая, из которых представляет собой самостоятельный смысловой блок, хотя в целом они логически взаимосвязаны и представляют единство, которое в совокупности характеризует итоги проведенной беседы.

Заключение составляется на основе письменной записи всей беседы. Эта запись – чрезвычайно важный документ, в котором обязательно соблюдаются все необходимые формальности и указываются:

- фамилии, имена и отчества присутствующих, их должности (уровень, ранг, постоянное место работы);
- продолжительность беседы;
- по чьей инициативе она состоялась.

Если автор записи беседы проводил ее сам, то он оформляет эту запись от своего собственного имени, но при этом опускает местоимение «я», т. е.

использует безличные предложения. Партнер именуется в третьем лице, но местоимение «он» не используется. Употребляются; слова «собеседник», «партнер», имя собственное. Если беседу вел руководитель, а запись беседы делалась кем-то другим, то руководитель, делегации называется именем собственным. Запись беседы должна быть лаконичной, но обязательно фиксируются цель беседы, обсуждаемые вопросы, позиции сторон, высказанные соображения, возражения и достигнутые договоренности. Протокольные моменты встречи в записи опускаются. Если во время беседы; произошел обмен материалами или документами, то это обстоятельство должно быть в записи обязательно отражено. Отражаются также факты получения или вручения памятных подарков.

Подводя общий итог всему ранее изложенному, сформулируем основные принципы успешного ведения деловой беседы, а также напомним наиболее важные практические рекомендации по повышению эффективности ее проведения.

Сначала выделим пять универсальных принципов, которые можно применять в любой деловой ситуации. Если вы не в состоянии привлечь внимание собеседника, если он вас не слушает, зачем вам вообще что-то говорить? Поэтому первый принцип – **ПРИВЛЕЧЬ ВНИМАНИЕ** собеседника (начало беседы).

Если ваш собеседник проявляет интерес к беседе, это означает, что ваше выступление будет ему полезно, и он будет со вниманием слушать вас. Следовательно, вы должны **ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ** собеседника – это второй принцип (передача информации).

Следующий шаг заключается в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить собеседника в том, что он поступит разумно, согласившись с вашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ему и его фирме определенную пользу. Это третий принцип ведения деловой беседы — принцип **ДЕТАЛЬНОГО ОСНОВАНИЯ**» (аргументация).

Собеседник заинтересовался вашими идеями и предложениями, понял их целесообразность, но все еще ведет себя осторожно и не видит возможностей применения этих идей и предложений на своем предприятии или фирме. Вызвав, интерес и убедив, собеседника в целесообразности высказанной вы должны выяснить и разграничить его желания. Таким образом, четвертый принцип – **ВЫЯВИТЬ ИНТЕРЕСЫ И УСТРАНИТЬ СОМНЕНИЯ** вашего собеседника (парирование замечаний).

И пятый, основной принцип ведения деловой беседы заключается в **ПРЕОБРАЗОВАНИИ** интересов собеседника в **ОКОНЧАТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ** (принятие решения).

Наиболее важные практические рекомендации, позволяющие существенно повысить эффективность проведения деловой беседы:

- внимательно выслушивайте собеседника до конца. Слушать с должным вниманием то, что вам хочет сообщить собеседник, – это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость;

- никогда не пренебрегайте предубеждениями вашего собеседника. Трудно представить, насколько часто встречаются люди, находящиеся под давлением предрассудков;

избегайте недоразумений и неверных толкований. Многие деловые беседы и дискуссии «сворачивали с пути» или вообще оказывались бесплодными из-за неясного, несистематизированного и растянутого изложения. Поэтому следует обращать внимание на подготовку текста доклада, выявление и расшифровку непонятных для широкого круга слушателей специальных терминов. При любой неясности сразу же, без всякого смущения, спрашивайте у своего собеседника, что ему непонятно;

- уважайте своего собеседника, будьте вежливы, дружески настроены, тактичны и дипломатичны. Напомним, что вежливость не снижает определенности просьбы или приказа, но во многом препятствует появлению у собеседника внутреннего сопротивления;

- если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда «температура» беседы поднимается. Не драматизируйте ситуацию, если собеседник дает волю своему гневу. Опытный и закаленный в дискуссиях человек всегда сохранит твердость и не обидится;

- всеми способами старайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений, учитывайте его внутреннюю борьбу между желаниями и реальными возможностями, чтобы он мог сохранить свое лицо.

Достигнув цели, попрощайтесь с собеседником. Как только будет принято решение, поблагодарите его, поздравьте с разумным решением скажите, что он будет доволен своим выбором, и удалитесь.

7.9. Сущность переговоров, их классификация и виды

Понятие «переговоры» – русский эквивалент английского термина «negotiation» и французского «negociation», которые имеют латинское происхождение (от латинского «negotium»: nes, ni – «нет» и otium – «досуг»). Самые ранние употребления этого термина связаны с торговлей и деятельностью купцов (франц. «negociant», англ. «negotiant» – торговец, негодант).

Переговоры – это один из многочисленных видов взаимодействия между людьми. История человечества знает множество способов вербального и невербального взаимодействия между людьми. К основным из них относятся: консультации, дискуссии, «круглые столы», арбитраж, беседа, переписка, посредничество. Характерными особенностями переговоров являются:

1. Наличие проблемы. Действительно, наличие проблемы для обсуждения является необходимой предпосылкой любых переговоров.

2. Сходство и различие интересов сторон.

Главная функция любых переговоров – совместное обсуждение и совместное решение спорных проблем путем принятия договоренностей (соглашений). Наряду с главной функцией они могут выполнять и другие функции, выбор и сочетание которых зависят от целей, которые ставят перед собой участники переговоров.

Структура переговорного процесса состоит из трех последовательных этапов: организационная и теоретическая подготовка к переговорам, реализация переговоров и реализации договоренностей. Поэтому и успешность реализации переговоров зависит от методически выстроенной подготовительной работы.

Этап 1. Организационная подготовка

- Разработка повестки дня
- Согласование времени и места проведения, выбор здания
- Формирование делегации (глава, состав)
- Реализация протокольных мероприятий (согласование логистики движения: встреча, размещение, обеспечение, сопровождение и др.)
- Составление плана рассадки во время переговоров
- Выработка регламента
- Деловая переписка (подготовка приглашений, писем, уведомлений, достижение соглашения о переговорах)

Этап 2. Теоретическая подготовка

- Диагностика состояния осуждаемых проблем
- Сбор информации об оппоненте (сильные, слабые стороны)
- Прогнозирование ситуации
- Определение позиций
- Выбор стратегии и тактики, рамок переговоров
- Цели и задачи переговоров (цель-минимум и цель-максимум)
- Подготовка возможных вариантов решения
- Подбор аргументации

Этап 3. Реализация переговоров. Реализация переговоров - это венеч подготовительной работы. Формально переговоры очень простое и даже приятное мероприятие: приветствие, выстраивание отношений, последовательное изложение каждой стороной своей позиции, уточнении от оппонента его взглядов, позиций, позиционные торги, поиск взаимного решения, завершение сделки (принятие решения или признание провала) и закрепление итогов переговоров (резюме, письменная фиксация итогов, план дальнейших действий, договоренность о их сроках).

Однако для реализации переговоров необходимо заблаговременно провести скрытую работу с целью выработки:

1. Стратегии поведения в ходе переговоров
2. Выработка границ (предела) диалога
3. Формирование тактики работы с оппонентом.

Стратегия – это искусство планирования и проведения переговоров. Принятой стратегии необходимо придерживаться до конца переговорного процесса. Классическими подходами к выбору стратегии, как совокупности приемов и способов проведения переговоров, являются следующие:

1. **«Выигрыш-проигрыш»** - суть сводится к девизу: *«Будет так, как решу я»* - жесткая стратегия с выраженным стремлением добиться преимуществ за счет интересов другой применяется в экстремальной ситуации, когда важен только результат и безразличны дальнейшие деловые связи. Не ориентирована на прочные долговременные отношения. Применяется при кратковременных деловых связях. Но! Учитывать, что другая сторона находится под жестким психологическим давлением, поэтому оппонент может саботировать решение и не выполнит соглашение. Ведет к напряженности в отношениях между сторонами, а возможно, и к их разрыву.

2. **«Проигрыш-выигрыш»** - реализуется под девизом *«Я неудачник и всегда был неудачником»* или *«Я человек миролюбивый и готов на все, только бы избежать конфликта между нами»*. Стратегия уступить или вообще сорвать переговоры или готовность соглашаться с мнением других, так как не хватает мужества выражать свои истинные чувства и убеждения, легко запугать. Но! Это приводит к существенным уступкам и нарушению собственных интересов. Можно использовать, если результат является второстепенным и служит достижению иных целей, если это завуалированная форма взятки, форма жульничества, если переговоры имеет второстепенное значение и преследуются иные цели.

3. **«Выигрыш-выигрыш»** - девиз переговоров: *«Бизнес — это сотрудничество, а не арена борьбы»*. Считается, что выигрыш одного партнера более результативен, если созданы условия для успешной деятельности всех партнеров. В ходе таких переговоров обе стороны удовлетворены решением и готовы приложить максимум для его выполнения.

4. **«Выигрыш-проигрыш»** - ориентирована на достижение собственного выигрыша независимо от того, учитываются или нет интересы оппонента, проявляется, как только один из партнеров начинает чувствовать отсутствие соперничества. Но! эффективна в условиях высокой степени неопределенности из-за отсутствия информации, усиливается, если нет представления о том, как долго будут продолжаться деловые связи.

При определении границ переговоров чаще всего подразумевают учет следующих норм:

1. Некоторые вопросы не могут служить предметом переговоров.
2. Соблюдение стандартов и законов.
3. Сохранение здоровья и безопасности.
4. Профессиональные и этические принципы.

Тактика ведения переговоров.

Под тактикой переговоров понимают не только искусство ведения боя, но и искусство целенаправленно влиять на оппонента. В основе ведения переговоров лежит: знание общих принципов ведения переговоров, использование определенных приемов и методов. Владение тактикой означает умение: воздействовать на оппонента и при необходимости оказывать на него силовое давление.

Ведущими тактическими приемами в процессе переговоров выступают следующие.

1. «Просите больше, чем ожидаете получить»
2. Техника «Плюс-Минус» максимум
3. Первое предложение
4. «Тут что-то не так»
5. Прием «круглые глаза»
6. Только не конфликт
7. Тактика «Виза, или Можно и получше»
8. Такая корова нужна самому
9. Время – деньги
10. Ссылка на авторитет
11. Тактика «Хороший и плохой парень»
12. Тактика «Малый довесок»
13. Тактика «Уступки»
14. Делайте принятие предложения легким

При подготовке к переговорам целесообразно обогатить свой фразеологический запас разнообразными формами вопросов: вступительные, информационные, контрольные, для ориентира, подтверждающие, ознакомительные, альтернативные, однополюсные, провокационные и заключительные. Чередование использования вопросов позволяет выявить все нюансы позиций оппонента.

При завершении переговорного процесса необходимо провести его предварительный анализ, который заключается в ответах на следующие вопросы: Достигнутые договоренности являются целью переговоров? Какие выявляются последствия по достижению достигнутых договорённостей?

Этап 4. Реализация договоренностей. По окончании переговоров необходимо назначить исполнительный комитет, согласовать проект, составить перечень мероприятий по его достижению, распределить обязанности, назначить ответственных лиц, определить сроки исполнения, организовать сквозной контроль и подготовиться к составлению отчета об его исполнении (внутренний, внешний).

Рассмотрим классификацию переговоров и их видов на основе таблицы № 7.1.

Таблица №7.1.

Классификация переговоров и их виды.

Классификация переговоров	Виды переговоров
☐ Уровень представительства	☐ Производственные ☐ Деловые ☐ Политические ☐ Дипломатические
☐ По целям	☐ Определение позиций ☐ Нормализующие отношения ☐ Пересмотр соглашений ☐ Поддержание и продление соглашений
☐ Обсуждаемые проблемы	☐ Финансовые ☐ Организационные ☐ Правовые ☐ Политические ☐ Экологические ☐ Гуманитарные ☐ Военные и др.
☐ Число участников	☐ Многосторонние ☐ Двусторонние
☐ Форма переговоров	☐ Саммит ☐ Форум ☐ Сессии ☐ Совещание ☐ Конференция ☐ Встречи на различных уровнях
☐ Степень регулярности	☐ Разовые ☐ Возобновляемые
☐ Форма реализации	☐ Личные / Опосредованные (телефонные, онлайн) ☐ Открытые / Закрытые ☐ Официальные / Неофициальные: «Вне стола» ☐ «Без галстуков» ☐ Прямые / Непрямые (через посредников)

Многообразие обсуждаемых проблем и рост числа участников различных интересов сформировали многообразие форматов реализации международных переговоров: саммит, форум, сессии, совещания, конференции, встречи на различных уровнях.

Саммит (от лат. congressus — встреча, собрание) является *формой международной коммуникации, позволяющей провести встречу руководителей или представителей государств, территорий, организаций и реализуется как вид международной конференции.*

В международной практике наиболее значимыми являются саммит G8 и G20 и другие. (Таблица № 7.2.)

Таблица № 7.2.

Международные саммиты и страны участники.

Международные саммиты Название саммита	Страны участники саммита	Цель	Периодичность
G8	1. Россия 2. США 3. Франция 4. Германия 5. Италия 6. Великобритания 7. Канада 8. Япония С 2014 года стала G 7 (без участия России)	Решение международных экономических, политических военных вопросов	1977 г., 1984 г., 1991 г., 1998 г., 2005, 2013, 2014 (без России)
G20	Австралия, Аргентина, Бразилия, Великобритания, Германия, Индия, Индонезия, Италия, Канада, Китай, Мексика, Россия, Саудовская Аравия, США, Турция, Франция, Южная Корея, ЮАР, Япония. Председатель от Европейской комиссии и председатель Европейского совета. От международных организаций: Совет по финансовой стабильности, Международный	Регулирование международной финансовой системы	Ежегодный с 1999 года

	валютный фонд, Всемирная торговая организация, Организация Объединённых		
--	---	--	--

Форум (от лат. *forum*) – *крупное мероприятие, проводимое для обозначения или решения каких-либо глобальных проблем.* Форумы реализуются как в рамках саммитов, так и являются самостоятельными мероприятиями. В зависимости от состава участников и целей могут быть: экономическими, политическими, социальными, а также отраслевыми (сельскохозяйственными, производителей, маркетологов и др. Форумы реализуют как отдельные организации, так и заинтересованные лица. По результатам форума подписывает резолюция, которая является рекомендательным документом для дальнейших действий ее участников.

7.10. Подготовка к переговорам

К переговорам необходимо готовиться. Подготовка к переговорам условно может быть поделена на две основных стадии: организационную и теоретическую. Основанием для такого деления служит разная направленность проблем подготовки переговоров. Первая стадия связана с необходимостью контакта с другой стороной, для того чтобы договориться об обстоятельствах проведения переговоров (переговоры о переговорах). Вторая – собственно подготовка к переговорам. Основными задачами организационной стадии подготовки к переговорам являются совместный поиск ответа на следующие основные вопросы – где, когда, как и с кем проводить переговоры («переговоры о переговорах»).

Соответственно основными этапами организационной подготовки являются:

- выбор места и времени встречи;
- определения уровня проведения переговоров;
- определение и согласование повестки дня.

Результат переговоров, а часто и их ход зависит от тщательной подготовки переговорного процесса. В зависимости от специфики и сложности проблемы, подлежащей обсуждению на переговорах, подготовка к ним может занимать от нескольких дней до нескольких лет. Теоретическая подготовка к переговорам заключается в поиске ответов на два основных вопроса: «Для чего нужны переговоры?», «Чего я хочу достичь на переговорах?» (рис.7.1). Обобщение исследований по переговорам позволяет

выделить следующие основные стадии теоретической подготовки к переговорам:

- Проведение анализа проблемы и разработка возможных действий будущему решению (соглашению);
- Разработка переговорной концепции и своей позиции на переговорах;
- Разработка стратегии и тактики переговоров;
- Подготовка необходимых документов (выступлений, речей, проектов нормативных документов и т.д.).

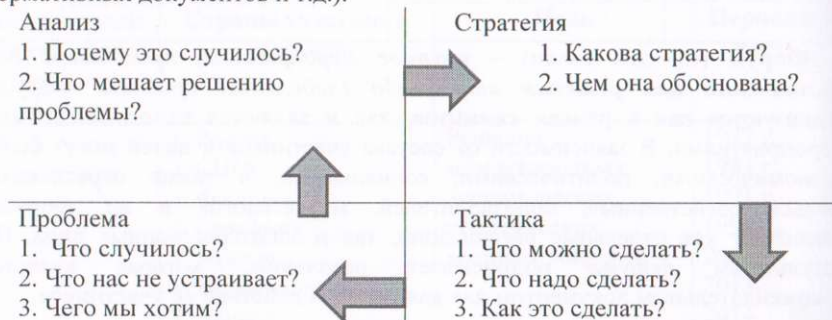


Рис.7.1. Анализ проблемы и разработка возможных действий будущему решению (соглашению);

Важным вопросом подготовки является определения порядка принятия решения. Современная практика переговоров знает два основных способа принятия решения: голосование и консенсус (таблица № 7.3.). Каждый из этих способов имеет как преимущества, так и недостатки:

Таблица 7.3.

Основные способы принятия решения	
Достижение консенсуса	Голосование
Принятие решения осуществляется путем синтеза различных позиций	Принятие решения осуществляется получением поддержки большинством для одной позиции
Правила могут меняться	Правила твердо установлены, и процедура определена
Процесс переговоров может занимать длительное время	Процесс переговоров может проходить быстро
Позиции могут быть ясно провозглашены с самого начала, но те, кто их придерживается, могут их менять, чтобы включить варианты, предложенные другими	Трудно включать варианты, нюансы и модификации.

Взгляды могут совпадать в ходе дискуссии	Дискуссии могут стать поляризованными между фиксированными позициями
Процесс позволяет провести дискуссию по поводу множества альтернатив.	Процесс позволяет голосовать одновременно только за один вариант или против него
Все мнения выслушиваются. Необычные идеи могут привести к творческому переосмыслению проблемы	Те, чьи взгляды не соответствуют условиям дискуссии, могут не пожелать затруднять проблему и поэтому могут сохранять молчание или уйти
Цель дискуссии – найти решение, которое устроит всех	Предмет дискуссии – завоевание поддержки одной позиции и поражение ее оппонентов, а не поиск лучшего решения
Решение не может быть навязано	Решение иногда является результатом принуждения и сделок.
Достижение консенсуса требует участия в дискуссии всех участников переговоров	Голосование может привести к возникновению недовольного меньшинства, которое может покинуть переговоры или саботировать решение

Таким образом, существенная разница между достижением консенсуса и голосованием заключается в том, что голосование разделяет участников переговоров на две группы: большинство, к которому принадлежат «победители», и меньшинство, к которому относятся «проигравшие». Следовательно, соглашение, достигнутое путем голосования, основывается на разделении и на принципе «выиграл или проиграл», а не на совместном выигрыше. Меньшинство может быть недовольным и саботировать принятое решение (соглашение) или просто не осуществлять его столь же энергично, как если бы они выиграли.

Таковы основные черты организационного этапа подготовки к переговорам. Их соблюдение создает предпосылки для эффективного проведения переговоров.

7.11. Этапы переговоров

Переговоры не одномоментный акт, а процесс, причем процесс, растянутый во времени. Более того, переговоры – сложный процесс, имеющий собственную структуру и динамику развития.

Практически все исследователи переговорного процесса выделяют *три основных этапа в процессе переговоров*:

- начальный;
- дискуссионный;
- заключительный.

Хотя четко выделить рамки каждого этапа в процессе конкретных переговоров зачастую невозможно, возможно их переплетение, перетекание одного в другой, тем не менее, каждый элемент переговорного процесса имеет свои задачи, позволяющие отделять их друг от друга.

Задача первого этапа переговоров – взаимное исследование, уточнение позиций, точек зрения, интересов сторон. На первом этапе стороны излагают собственные позиции, вносят предложения, предоставляют необходимые разъяснения по этим предложениям и выслушивают информацию о позициях другой стороны.

На этом этапе и осуществляется наиболее полно информационно-коммуникативная функция переговоров. Стороны ставят «диагноз» и пытаются найти «общий язык», то есть стараются получить как можно больше информации об интересах друг друга и найти точки соприкосновения в позициях.

Задача второго этапа – обсуждение и аргументация вариантов решения обсуждаемой проблемы, то есть собственно дискуссия. Стороны пытаются убедить друг друга в целесообразности принятия их вариантов или предложений, используя различные тактические приемы.

Второй этап занимает больше времени и обычно самый сложный для участников переговоров. Иногда на этом этапе переговоры могут закончиться вследствие разногласий между участниками. При наличии доброй воли и настойчивости в достижении соглашения главным итогом второго этапа становится определение рамок («общей формулы») будущего решения (соглашения), что дает возможность перехода к третьему этапу.

Задача третьего этапа – согласование позиций и разработка договоренностей (итоговых документов). Согласование позиций, по мнению ряда исследователей, оптимально в два приема: выработка «общей формулы» и разработка деталей соглашения. После определения рамок соглашения начинается работа над текстом соглашения. Текст обсуждается и редактируется.

В реальной переговорной практике последовательность этапов переговоров не всегда соблюдается.

Важным элементом переговорного процесса является способ подачи позиции. Исследователями выделяются четыре основных способа подачи позиции на переговорах:

- открытие позиции;
- закрытие позиции;
- подчеркивание общности в позициях;
- подчеркивание различий в позициях.

Естественно, что в процессе переговоров используются все четыре способа в разных пропорциях на разных этапах. При стремлении сторон достичь конкретных результатов в виде взаимосогласованных документов целесообразно начинать с подчеркивания общего в позициях сторон. Начинать переговоры с обсуждения вопросов, по которым позиции сторон не совпадают – верный путь к затягиванию или даже срыву переговоров.

7.12. Ведение коммерческих переговоров

Коммерческие переговоры (как к стати и всякие другие) имеют двоякую цель - разрешить спор и в дальнейшем обеспечить сотрудничество. Таким образом, переговоры проводятся для того, чтобы договориться. Однако это утверждение справедливо только в целом. Переговоры нужны, прежде всего, для того, чтобы совместно с партнёром обсудить проблему, которая представляет взаимный интерес, и принять совместное решение.

Искусство ведения переговоров специально обучают во всём мире. Большинство же наших предпринимателей не только никогда не обучались процессу ведения переговоров, но и не имеют опыта участия в них. Между тем переход к рынку не мыслим без переговоров. Если раньше готовую продукцию надо было сдавать государству и больше о ней не заботиться, то в условиях рынка предприятиям приходится самим искать поставщиков, договариваться о сбыте товаров. И всё это требует постоянных переговоров с поставщиками и сбытчиками. Таким образом, в сферу коммерческого переговорного процесса втягивается всё больше и больше деловых людей. А что касается модной ныне у нас профессии менеджера, то умение вести коммерческие переговоры - одно из основных слагаемых в его профессиональной деятельности.

Любые переговоры-это каждый раз новый предмет для обсуждения, новые условия, новые участники. Но всё же есть нечто общее - для проведения коммерческих переговоров необходимо владеть приёмами деловой беседы.

7.13. Правила ведения коммерческих переговоров в разных странах

Проведению международных переговоров специально обучаются во всем мире. Большинство же украинских предпринимателей не только никогда не обучались процессу ведения переговоров, но и не имеют опыта участия в них. Между тем переход к рынку немыслим без переговоров. Если раньше готовую продукцию надо было сдавать государству и больше о ней не заботиться, то в условиях рынка предприятиям приходится самим искать поставщиков, договариваться о сбыте товаров. И все это требует постоянных переговоров с поставщиками и покупателями. Таким образом, в сферу коммерческого переговорного процесса втягивается все больше и больше деловых людей.

Данной проблемой занимались американские ученые Гарвардского университета Роджер Фишер и Уильям Юри, которые в последствии вывели метод ведения переговоров "Путь к соглашению, или переговоры без поражения".

Коммерческий переговорный процесс состоит из *трех последовательных этапов*:

Первый этап - взаимное уточнение позиций участников переговорного процесса - очень важен, поскольку для выработки договоренностей, прежде всего, необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их.

Второй этап - обсуждение позиций и точек зрения участников - направлен, как правило, на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. Он особенно важен, если стороны ориентируются на решение проблем путем торга.

При обсуждении позиций особое значение приобретает аргументация. Она может использоваться для жесткого отстаивания своих позиций. В то же время аргументация нужна и для того, чтобы показать партнеру, на что сторона не может пойти и почему. В этом случае этап обсуждения является логическим продолжением этапа уточнения позиций. Аргументы участников переговоров направлены в основном на то, чтобы обосновать собственную позицию или возразить партнеру. Действенность аргументации зависит не только от уровня понимания партнеров, их знаний, но также и от их отношения к говорящему. Основным результатом аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности.

Таким образом, переговоры вступают в третий этап - этап согласования позиций. В зависимости от обсуждаемых проблем под согласованием позиций может пониматься и компромиссная концепция (как вариант решения проблемы), и просто круг вопросов из числа поднимавшихся в ходе переговоров, которые могут войти в предполагаемый итоговый документ. Это еще не само соглашение, а только самые общие контуры. Здесь можно выявить две фазы согласования позиций: сначала общая формула, затем детализация. Под детализацией следует понимать редактирование текста и выработку окончательного варианта итогового документа.

Техника ведения коммерческих переговоров подразумевает *два принципиально отличающихся друг от друга подхода*, которые можно рассматривать как методы их ведения. Это метод *позиционного торга* и метод *так называемых принципиальных переговоров* (или переговоров по существу).

Суть метода позиционного торга заключается в том, что партнеры занимают позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности. Начинается он с изложения исходных позиций, предполагающих весьма значительное завышение первоначальных требований. Выдвигается крайняя позиция (например, максимальная цена товара), которую упорно отстаивают путем небольших уступок. Чем более

жесткую позицию вы занимаете и чем незначительнее ваши уступки, тем больше времени и усилий потребуются, чтобы обнаружить, возможно, соглашение или нет. Цель позиционного торга - реализовать свою исходную, как правило, завышенную позицию наиболее полно и при минимальных уступках.

Метод ученых Гарвардского университета "Путь к соглашению, или переговоры без поражения" заключается в следующем: партнеры не торгуются по поводу того, на что может пойти или не пойти каждая из сторон. А исходят из сути дела стремятся найти взаимную выгоду там, где это возможно, а там, где их интересы не совпадают, добиваются такого результата, который был бы обоснован справедливыми нормами, независимо от воли каждой из сторон.

Главное в переговорах - принятие удовлетворяющего все стороны решения проблемы, основанного на партнерских взаимоотношениях равноправных субъектов.

Рассмотрим на примерах способы ведения переговоров в разных странах.

Американский стиль ведения переговоров отличается достаточно высоким профессионализмом. В американской делегации редко можно встретить человека, некомпетентного в тех вопросах, по которым ведутся переговоры. При этом по сравнению с представителями других стран члены американской делегации относительно самостоятельны при принятии решений. При решении проблемы они стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Для них характерны открытость, энергичность и дружелюбие. Таким партнерам импонирует не слишком официальная атмосфера ведения переговоров.

Французский стиль ведения коммерческих переговоров отличается тем, что французские коммерсанты стараются избегать официальных обсуждений конкретных вопросов "один на один". На переговорах французские партнеры очень следят за тем, чтобы сохранить свою независимость. Однако их поведение может кардинальным образом измениться в зависимости от того, с кем они имеют дело. Такие партнеры большое внимание уделяют предварительным договоренностям и предпочитают по возможности заранее обсудить те или иные вопросы. По сравнению с представителями американской стороны французы менее самостоятельны при принятии окончательных решений.

Немецкий стиль ведения коммерческих переговоров в отличие от французского стиля характеризуется большей сухостью и педантичностью. Кроме того, немецкие партнеры всегда очень расчетливы. Они вступают в переговоры только тогда, когда уверены в возможности нахождения решения. Такие партнеры обычно очень тщательно прорабатывают свою позицию еще до переговоров, а на самих переговорах любят обсуждать вопросы последовательно один за другим, также тщательно рассматривая все их детали. Ведя переговоры с немецкими коммерсантами, необходимо

учитывать их пристрастие к точности, пунктуальности и строгой регламентации поведения. Нужно обращать внимание и на приверженность к титулам.

Японский стиль ведения коммерческих переговоров характеризуется тем, что японские представители, когда им делают большие уступки, отвечают тем же. На любых переговорах с ними угрозы дают очень малую эффективность, хотя сами японцы на переговорах с более слабыми партнерами могут использовать угрозы как прием давления. Во время официальных переговоров японская сторона стремится избегать столкновения позиций. Для нее не характерны особые подвижки в позиции или значительные изменения в тактике ведения переговоров.

Переговоры с китайскими партнерами включают технический и коммерческий этапы. При деловом знакомстве следует представить свою визитную карточку. Желательно, чтобы ваши реквизиты были напечатаны и по-китайски (это можно сделать в Китае). Во время приветствия принято обмениваться рукопожатиями. Сначала жмут руку наиболее высокопоставленного лица. Как правило, китайский партнер первым на переговорах "открывает карты", т.е. первым высказывает свою точку зрения, первым делает предложения. Уступки он делает обычно в конце переговоров, после того как оценит возможности противоположной стороны.

Арабский стиль ведения коммерческих переговоров предполагает установление доверия между партнерами. Для бизнесменов арабских стран Персидского залива характерны чувство собственного достоинства, уважение и корректное отношение к своим коллегам. Перед тем как сообщить мнение по тому или иному вопросу, они предпочитают демонстративно посоветоваться и выразить коллективную точку зрения, а не выпячивать свою роль в принятии решений и ведении переговоров. Одним из условий достижения успеха в переговорах с арабами является соблюдение и уважение местных традиций.

Таким образом, техника ведения международных переговоров нуждается в постоянном совершенствовании. При этом партнеры должны учитывать религиозные положения партнеров, но это не должно препятствовать ведению переговоров. Предприниматели не должны бояться рисковать, ведь риск является основной «причиной» успеха.

Вопросы для закрепления:

1. Этика и психология деловых бесед и переговоров?
2. Основные элементы подготовки к переговорам?
3. Какие этические нормы и принципы необходимо знать для успешного ведения деловых бесед и переговоров?
4. Правила поведения за столом в деловых беседах?
5. Особенности делового завтрака, обеда и ужина?
6. Особенности общения через переводчика?

7. Ведение деловой беседы?
8. Этапы деловой беседы?
9. Сущность переговоров, их классификация и виды?
10. Приемы и способы проведения переговоров?
11. В чем заключается сущность и назначение переговоров?
12. В каких ситуациях применяется третья сторона переговоров?
13. Опишите содержание этапов подготовки и реализации переговоров.
14. Составьте сценарий переговоров с необходимыми документами (план рассадки, приглашения и др.)

Тестовые вопросы для закрепления:

1. Ход переговоров укладывается:

- А) начало беседы – обмен информацией аргументация – выработка и принятие решений – завершение переговоров
- Б) начало беседы – обмен информацией аргументация – выработка
- В) принятие решений – завершение переговоров
- Г) начало беседы – выработка и принятие решений – завершение переговоров

2. В деловом контакте необходимо:

- А) Примирить интересы, а не позиции
- Б) Примирить позиции, а не интересы
- В) Примирить и интересы и позиции
- Г) Примирить интересы и позиции невозможно

3. В деловой этике осознание невозможности немедленного преодоления слабости партнера, его недостатков – это проявление принципа

- А) Вежливости
- Б) Сознательности
- В) Постепенности
- Г) Терпимости

4. В начале делового совещания необходимо сразу

- А) Высказать одну из точек зрения
- Б) Объявить повестку дня
- В) Решить спорные вопросы
- Г) Согласовать правила работы

5. Делегацию гостей следует посадить:

- А) Рассадка гостей не играет роли в переговорах
- Б) Лицом к двери
- В) Спинной к двери
- Г) Кто как расположится за столом переговоров

6. Как рассаживаются участники при трех и более сторонах переговоров?

- А) Кто как расположится

Б) В алфавитном порядке против часовой стрелки вокруг круглого или квадратного стола

В) В алфавитном порядке по часовой стрелке вокруг круглого или квадратного стола

Г) По степени старшинства

7. Планируя программу переговоров, какую последовательность Вы предложите?

А) Встреча – размещение – переговоры – отдых

Б) Встреча – переговоры – размещение – отдых

В) Встреча – размещение – отдых – переговоры

Г) Встреча – отдых – переговоры – размещение

8. Чтобы дискуссия была результативной, в ней должны принимать участие

А) Приверженцы противоположных точек зрения

Б) Компетентные специалисты

В) Сотрудники с разной степенью заинтересованности

Г) Сторонники эффективного решения проблемы

9. Вы займете место за столом, когда:

А) Пригласит хозяин

Б) Кто-то уже сел

В) Сели несколько дам

Г) Сели несколько мужчин

10. Деловой прием «Ужин с рассадкой» начинается и заканчивается:

А) 19.00 – 21.00

Б) 17.00 – 20.00

В) 16.00 – 18.00

Г) 21.00 и позднее

11. К тарелке нож кладется острой частью лезвия:

А) Не играет роли

Б) К тарелке

В) От нее

Г) Можно положить на тарелку

12. После рыбных и мясных блюд Вам предложили 5-6 сортов сыра.

Нарушите ли Вы этикет, попробовав несколько сортов?

А) Этикет не нарушается, так как сыр – десертное блюдо

Б) Да, нарушаете этикет

В) Лучше отказаться

Г) Из вежливости можно попробовать один сорт

13. Правильно ли поступают те, кто, зачерпнув ложкой суп, касаются ею края тарелки?

А) Не совсем правильно

Б) Это правильно действие, так как снимается капелька

В) Можно снять капельку хлебом

Г) Нужно дождаться, чтобы капля с ложки упала сама, а края не касаться

14. Приход на прием с рассадкой должен быть:

А) В любой час, когда будет удобно

Б) В точно назначенное время

В) Можно опоздать до 15 минут

Г) После 15 минут уже будет неудобно

15. С какой стороны Вы должны положить хлеб:

А) Справа

Б) Слева

В) Перед тарелкой

Г) Не играет роли, где лежит хлеб

16. У Вас упала вилка (ложка). Вы ее:

А) Не поднимаете

Б) Поднимаете

В) Сходите помое

Г) Поднимите и отдадите официанту

17. Успешное ведение деловых бесед и переговоров во многом зависит от:

А) соблюдения партнёрами таких этических норм и принципов, как точность

Б) честность, корректность и такт,

В) умение выслушать, конкретность,

Г) все ответы верны.

18. Компромисс – это ...

А) Не отстаивает свои права и не сотрудничает в выработке общего решения

Б) Активная борьба индивида за свои интересы

В) Поиск решения за счет взаимных уступок

Г) Активный поиск решения, которое удовлетворяет всех участников взаимодействия

19. Уклонение – это ...

А) Активный поиск решения, удовлетворяющее всех участников взаимодействия

Б) Поиск решения за счет взаимных уступок

В) Активная борьба индивида за свои интересы

Г) Не отстаивает свои права и не сотрудничает в выработке общего решения

20. Закон Мерфи гласит

А) если какая-нибудь неприятность может случиться, она случается;

Б) сегодня успех фирмы зависит не от производительности труда, а от возможности

организации создать высококлассную производственную команду;

В) говорить и писать хорошим языком;

Г) не отстаивает свои права в выработке общего времени.

Глава 8.

КОНФЛИКТЫ И ПУТИ ЕГО РАЗРЕШЕНИЯ

8.1. Понятие конфликта, его типы, структура и этапы

Современный мир невозможно представить без обмена информацией. Коммуникация является основой любых отношений. Особенно если эти отношения касаются деловой сферы. Однако при столкновении различных точек зрения крайне сложно избежать разного рода конфликтов. Тем более, если это конфликты в деловой сфере. Почему они возникают, и как научиться искать компромиссы в общении с партнерами? Такой крайне важный вопрос мы и постараемся решить. Предотвратить конфликты в деловом общении полностью практически невозможно. Но если каждый из сотрудников организации возьмет за правило следить за тем, чтобы споры и разногласия решались сразу, многих проблем удастся избежать.

Конфликт— столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Важнейшими характеристиками конфликта являются:

- **Отсутствие согласия между сторонами**
- **Столкновение между сторонами**
- **Наличие отрицательных эмоций**

Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой жизнедеятельности, в том числе и в сфере делового общения и деловых отношений. Деловое общение — это, прежде всего, взаимодействие партнеров, обмен информацией, согласование точек зрения и позиций. Как любое взаимодействие деловое общение уже в самом себе содержит возможности возникновения конфликтной ситуации, которая может перерасти в открытый конфликт. Конфликт имеет также и *нравственное* измерение: решение конфликтных ситуаций в значительной степени зависит от нравственных позиций конфликтующих сторон.

Для того чтобы эффективно взаимодействовать в деловой сфере, необходимо знать: что такое конфликт, какие бывают конфликты, как они возникают и протекают, как вести себя в условиях конфликта и как находить решение конфликтных ситуаций.

Конфликт представляет собой столкновение или противодействие, что видно уже из этимологии слова (от лат.—совместный удар, столкновение).

Для конфликта необходимы обе части в единстве. Замена любой части означает явления, альтернативные конфликту: бездействие; содействие.

Если отойти от прямого толкования слова "конфликт" и попытаться дать ему определение, то увидим, что в современной литературе по конфликтологии таких определений несколько.

В психологии конфликт определяется как "столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или в межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями".

В литературе по деловой психологии понятие конфликта определяется следующим образом: "Конфликт — столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия".

В менеджменте мы находим определение конфликта как "отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами".

Типы конфликтов

Каждая из конфликтующих сторон борется за достижение своих целей, реализацию своих интересов, принятие своей точки зрения и противодействует другой стороне делать то же самое, используя зачастую далеко не безупречные с точки зрения этики средства.

Для того, чтобы разобраться во всем многообразии конфликтов, нужно иметь представление об их типах. Полная типология конфликтов разрабатывается в конфликтологии — дисциплине, изучающей закономерности зарождения, возникновения, развития, разрешения и завершения конфликтов любого уровня. Далеко не все из них представлены в деловом общении. Выделим основные виды конфликтов, наиболее часто возникающих в процессе делового общения.

Классификация конфликтов, как и любая классификация, строится на основе выделения того или иного основания — существенного признака. Наиболее распространенная классификация конфликтов — по субъектам конфликтного действия, в качестве которых могут выступать личности и группы. Рассмотрим типы конфликтов и их характеристики на рис.8.1.

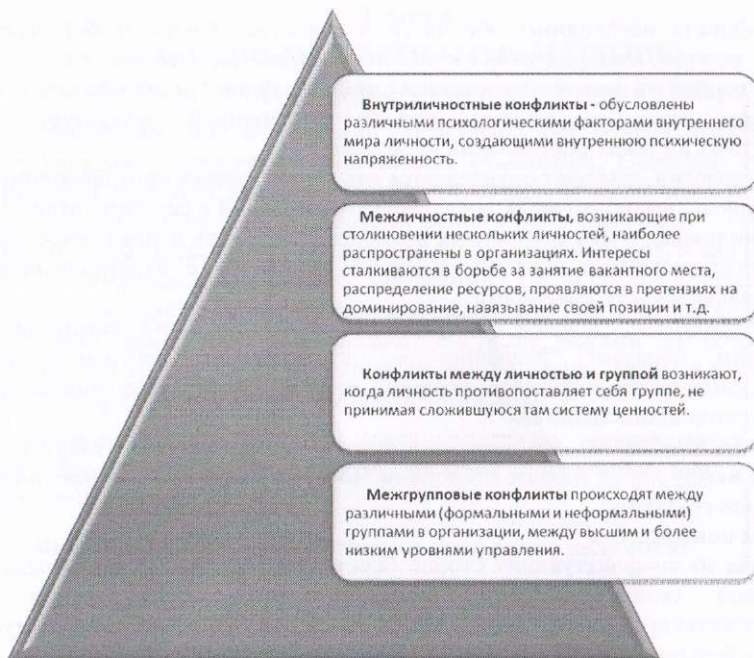


Рис.8.1. Типы конфликтов.

В зависимости от характера подчиненности оппонентов межличностные конфликты делят на конфликт:

- **"по вертикали"** (между руководителем и подчиненным);
- **"по горизонтали"** (между сотрудниками равного ранга);
- **"по диагонали"** (когда оппоненты находятся в отношениях косвенной подчиненности).

По значению для организации конфликты делятся на:

- **конструктивные** (созидательные) и
- **деструктивные** (неконструктивные, разрушительные).

Конструктивным конфликт бывает тогда, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм деловых отношений и разумных аргументов. Разрешение такого конфликта приводит к улучшению отношений между людьми и развитию группы — в соответствии с одним из законов диалектики, утверждающим, что борьба противоположностей — источник развития.

Деструктивный конфликт возникает в двух случаях: когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны; когда один из оппонентов прибегает к

нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его.

Нужно различать деловой конфликт и личностно-эмоциональный: первый сближает партнеров в поисках решения проблемы, а во втором стороны относятся друг к другу враждебно, а их действия направлены на то, чтобы нанести партнеру как можно больший ущерб.

Деловой конфликт носит конструктивный характер и помогает решить проблему. Он связан с разногласиями, затрагивающими важнейшие стороны деятельности организации и ее сотрудников, разрешение которых выводит организацию на новый уровень развития. Специалисты в области менеджмента отмечают, что во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения. Недаром великий немецкий философ Г. Гегель утверждал: "Противоречие — вот что на самом деле движет миром". М. Биркенбил, немецкий специалист в области управления, считает, что такого рода конфликты являются необходимым элементом в деятельности организаций и единственной гарантией того, что организация продолжает развиваться: "Все новые идеи могут быть воплощены в жизнь только путем конфликтов".

Структура конфликта

В работе А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова обращается внимание на то, что анализ конфликта имеет свои особенности, обусловленные тем, что конфликт одновременно выступает и как система, и как процесс (рис.8.2).

Структура конфликта понимается как совокупность устойчивых связей компонентов конфликта, обеспечивающих его целостность, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс.

Выделим основные компоненты структуры конфликтной ситуации.

Участники конфликта, именуемые оппонентами. В деловом общении участники конфликта выступают не как частные, а как официальные лица. Они могут образовывать группы. Среди всех участников конфликта выделяют *основных участников*, или противоборствующие стороны.



Рис. 8.2. Структура конфликта

Основные участники ищут поддержку у других сотрудников или вышестоящего начальства, которые тоже становятся участниками конфликта, образуя группу поддержки. Специалисты в области конфликтологии обращают внимание на то, что тот, кто в конфликтной ситуации ищет себе сторонников, должен подумать о последствиях. Возможно, что он будет вынужден делать уступки своим сторонникам или же в будущем попадет в такую зависимость от них, что перестанет радоваться победе в конфликте.

То, за что или против чего борются между собой участники, составляет предмет конфликта.

Предметом борьбы могут быть материальные (ресурсы), социальные (власть) или духовные (идея, норма, принцип) ценности, к обладанию которыми стремятся противоборствующие стороны. В поисках пути источников для конструктивного разрешения конфликта важно уметь выделить его истинную причину, которая является предметом столкновения интересов.

Основные признаки конфликта:

- ситуация, которая воспринимается как конфликтная;
- противоположные цели;
- наличие взаимодействия у субъектов конфликта;
- выход из конфликтной ситуации;
- применение силы.

Социальный конфликт и его динамика обычно рассматривается процессами или структурами. Процесс рассматривает течение конфликта, смену его фаз, форм

поведения; а структура — условия протекания конфликта.

Динамика конфликта характеризуется стадиями:

- 1) предконфликтная;
- 2) конфликтная;
- 3) стадия разрешения конфликта;
- 4) послеконфликтная стадия.

Каждая из стадий имеет на несколько фаз. Первая стадия имеет две фазы:

латентную (скрытую) фазу — формирование конфликтной ситуации и открытой фазы, в том случае когда применяются различные формы поведения.

8.2. Причины деловых конфликтов

Конфликт — это всегда столкновение интересов, целей или мотивов, при котором ни одна из сторон не желает отступать. Деловой конфликт — это специфическое столкновение, которое возникает только в профессиональной сфере. Обычно это происходит при переговорах или разного рода заседаниях. Конфликты в деловых отношениях имеют нескольких разновидностей (Рис. 8.3):

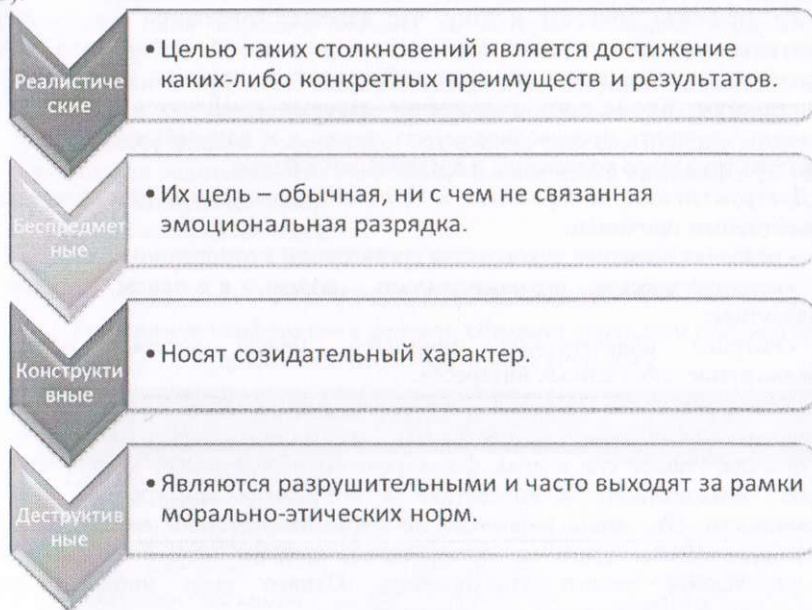


Рис. 8.3. Разновидности конфликтов в деловых отношениях.

Причины конфликтов в деловом общении разнообразны. Любой из них представляет собой несогласие двух и более сторон, вследствие которого они не могут удовлетворить свои потребности. Отличие желаний, целей, мотивов или ущемление чьих-либо интересов всегда несет разрушительный характер. Лучше всего суметь предотвратить это столкновение, чем попытаться восстановить равновесие после случившегося. В деловом общении принято рассматривать конфликты двух видов: конструктивные (или объективные) и деструктивные (субъективные).

Причины **конструктивных деловых конфликтов** в организации, фирме или организации могут быть следующими:

- разные представления сотрудников о конечных целях деятельности;
- разный уровень интеллекта и образования;
- недостаток финансовых или человеческих ресурсов;
- неблагоприятные условия труда;
- несоответствие прав и обязанностей или неправильное их распределение в коллективе;
- неумение коллег правильно выстраивать коммуникацию друг с другом.

Эти причины приводят к тому, что деловые конфликты в коллективе именуемые конструктивными, случаются с регулярной стабильностью. Их устранение, прежде всего, означает избавление от причины, приведшей к разногласиям. Кроме того, разрешение деловых конфликтов такого рода позволит улучшить производительность труда, а в дальнейшем приведет к развитию трудового коллектива и организации в целом.

Деструктивные конфликты в деловой среде рождаются благодаря субъективным причинам:

- неверная политика руководства организации в отношении коллектива;
- психологическая несовместимость коллег в одном трудовом коллективе;
- интриги определенных личностей, целью которых является продвижение собственных интересов.

Такие конфликты являются крайне неприятными и последствия для делового общения могут быть весьма плачевными. Отсутствие рабочего настроения, упадок сил и духа, формирование образа врагов в лице других коллег, враждебность в коллективе и нездоровая конкуренция вместо слаженности. Это лишь несколько примеров последствий деструктивного конфликта. Чтобы этого не происходило, лучшим вариантом было бы предупреждение такого столкновения. Однако если инцидент уже произошел, то важно суметь его остановить.

Таким образом самыми распространенными причинами конфликтных ситуаций выступают:

- различное мировоззрение, ценности, интересы и поведение людей (например, конфликты между людьми разных религий);
- разные социальные статусы (например, отношения начальник – подчиненный);
- неоправданные ожидания и поступки (например, родители, ожидавшие от своего сына хороших оценок, за которые обещали подарить ему компьютер);
- ошибки в процессе общения (например, девушка попросила своего парня подать воды немного громко, а парень воспринял это как крик);

- недостоверность информации (например, ребенок пришел из детского сада и сказал родителям, что его побила воспитатель, а на самом деле она его легонько шлепнула по попе);

- разное восприятие мира.

Самыми распространенными причинами конфликтных ситуаций выступают:

- различное мировоззрение, ценности, интересы и поведение людей (например, конфликты между людьми разных религий);

- разные социальные статусы (например, отношения начальник – подчиненный);

- неоправданные ожидания и поступки (например, родители, ожидавшие от своего сына хороших оценок, за которые обещали подарить ему компьютер);

- ошибки в процессе общения (например, девушка попросила своего парня подать воды немного громко, а парень воспринял это как крик);

- недостоверность информации (например, ребенок пришел из детского сада и сказал родителям, что его побила воспитатель, а на самом деле она его легонько шлепнула по попе);

- разное восприятие мира.

8.3. Управление деловыми конфликтами

Разрешение конфликтов в деловом общении психологи рекомендуют провести в несколько этапов (Рис. 8.4):

Разрешение конфликтов в деловом общении психологи рекомендуют провести в несколько этапов		
1. Для того чтобы враждующие стороны адекватно оценили ситуацию нужно чтобы они задались следующими вопросами: - Как я понимаю данную проблему? Что привело к возникновению конфликта? - Как мой оппонент видит эту проблему? В чем, по его мнению, причина конфликта? - В каких вопросах мы с оппонентом расходимся во мнении, а в каких мы единоголосны?	2. Оба партнера должны определить, какие действия друг друга они считают неприемлемыми, а также найти цели, ради которых конфликт необходимо завершить.	3. Также оба конфликтующих должны определить, что им обоим нужно сделать, чтобы разрешить конфликт. Какой из способов, который они выбрали, вызывает у них чувство удовлетворения.

Рис. 8.4. Этапы разрешения конфликтов.

После анализа данных вопросов и принятия решения о способе выхода из конфликта обе враждующих стороны должны реализовать этот способ. При этом важно объяснить, что саму ситуацию, которая послужила причиной разногласий вспоминать и снова прокручивать в голове категорически нельзя.

8.4. Стил поведения в конфликтных ситуациях

Поведение в конфликтной ситуации:

- 1) Наивысшая степень напряженности в конфликте,
- 2) Поиск компромисса,
- 3) Разрешение конфликта. Во время третьей стадии выявляется цель, которая имеет значимость для каждой стороны. В после конфликтной, четвертой стадии, происходит затухание конфликта и урегулирование противоречий.

Стратегия – представляет собой основную линию поведения оппонента в конфликте. Следует иметь в виду, что разрешение конкретных конфликтов требует использования различных стилей поведения, поэтому важно владеть технологиями всех стратегий и, в зависимости от обстоятельств, применять наиболее предпочтительные.

Выделяют пять основных стратегий разрешения конфликтов:

1. Соперничество (конкуренция)
2. Компромисс
3. Сотрудничество
4. Избегание
5. Приспособление.

1. *Соперничество* – когда одна сторона пытается навязать решение конфликта в свою пользу другой стороне. Например, при конкурентной борьбе двух организаций за проект одна из них плетет интриги про другую, пытается доказать сопернику что этот проект им нужнее и прочее. Этот тип подходит, когда мало времени для решения конфликта, когда выгода всей группы больше чем выгода одного человека.

2. *Компромисс* – частичные уступки друг другу. Например, брату и сестре

поручили убраться в доме, но каждый хочет играть и перекидывает обязанности на другого. Но потом они делают обязанности, и каждый во время заканчивает уборку и идет играть. Такая стратегия подходит, когда силы равны, когда надо быстро решить проблему.

3. *Уступка* – отказ от борьбы. Допустим, ребенка посадили под домашний

арест из-за плохой успеваемости и он подчиняется. Такую стратегию стоит применять тогда, когда надо сохранить хорошие отношения, когда сильно зависим от стороны конфликта.

4. *Уход* – игнорирование конфликта. Отличается от предыдущей тем, что применяется только после применения других активных стратегий. Например, ребенок, сидящий под домашним арестом, сначала пытался сбежать гулять, а потом вовсе перестал общаться с родителями.

5. *Сотрудничество* – обсуждение проблемы и поиск совместного решения.

Подходит, когда оба оппонента игнорируют власть друг друга, проблема очень серьезна и ее разрешение важно обоим. Выбор стратегии зависит от факторов, которые являются личными особенностями, уровню ущерба, ресурсы, статус, последствия, сама проблема, время конфликта. (Табл.8.1.)

Таблица 8.1.

Характеристика стиля поведения в конфликтных ситуациях.

№	Стиль	Сущность стратегии	Условия эффективного применения	Недостатки
1	Соревнование	Стремление добиться своего в ущерб другому	Исход очень важен. Обладание определенной властью. Необходимость срочного решения.	При поражении – неудовлетворенность ; при победе – чувство вины; испорченные отношения.
2	Уклонение	Уход от ответственности за решения	Исход не очень важен. Отсутствие власти. Сохранение покоя. Желание выиграть время.	Переход конфликта в скрытую форму.
3	Приспособление	Сглаживание разногласий за счет собственных интересов	Предмет разногласия более важен для другого. Желание сохранить мир. Правда на другой стороне. Отсутствие власти.	Вы уступили. Решение откладывается
4	Компромисс	Поиск решений за счет взаимных уступок	Одинаковая власть. Взаимоисключающие интересы. Нет резерва времени. Другие стили неэффективны	Получение только половины ожидаемого. Причины конфликта полностью не устранены.
5	Сотрудничество	Поиск решения, удовлетворяющего всех участников	Есть время. Решение важно обоим сторонам. Четкое понимание точки зрения другого. Желание сохранить отношения.	Временные и энергетические затраты. Негарантированность успеха.

Конфликт это всегда шаг вперед. Поэтому конфликтных ситуаций не нужно избегать, но всегда надо уметь подобрать правильную тактику в разрешении конфликта и необходимо найти общее решение в пользу обеих конфликтующих сторон.

Вопросы для закрепления:

1. Дайте определение конфликту?
2. Какие типы конфликтов вам известны?
3. Что является причиной возникновения конфликтов?
4. Перечислите структуру и этапы конфликтов?
5. Приведите причины появления деловых конфликтов?
6. Как осуществляется управление деловыми конфликтами?
7. Основные стратегии разрешения конфликтов?
8. Сущность стратегии разрешения конфликтов?
9. Стил ь поведения в конфликтных ситуациях?
10. Основные компоненты структуры конфликтной ситуации?

Тестовые вопросы для закрепления:

1. **Отсутствие согласия между двумя или более спорящими сторонами**
А) Конфликт
Б) Стресс
В) Спор
Г) Дискуссия
2. **Сколько существует типов конфликтов**
А) 4
Б) 3
В) 2
Г) 5
3. **Неудовлетворенные коммуникации – это плохая передача информации является**
А) Причина конфликта и следствие конфликта
Б) Причина конфликта
В) Следствие конфликта
Г) Метод разрешения конфликта
4. **К межличностным стилям разрешения конфликтов относится.**
А) Принуждения
Б) Сглаживание
В) Уклонения
Г) Все ответы верны
5. **Какое явление могут быть вызвано факторами связанными с работой и деятельностью организации или событиями личной жизни индивидуума?**

- А)Риск
- Б)Конфликт
- В)Стресс
- Г)Спор

6. К какому стилю относится поведения человека которое старается уйти от конфликта?

- А)Сглаживание
- Б)Принуждение
- В)Компромисс
- Г)Нет верного ответа

7. Кому принадлежит фраза: «Не делай другим того, чего не желаешь себе, и тогда в государстве и в семье не будут чувствовать вражды»:

- А) Конфуцию;
- Б) Гераклиту;
- В) Платону;
- Г) Аристотель.

8. Одной из основных и эффективных форм участия третьего лица в разрешении конфликтов является:

- А) переговорный процесс;
- Б) сотрудничество;
- В) компромисс;
- Г) сглаживание.

9. Классически выделяют три варианта посредничества (исключить лишнее):

- А) дизъюнктивный;
- Б) конъюнктивный;
- В) субъективный;
- Г) смешанный.

10. Вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями, называется:

- А) манипуляцией;
- Б) суггестией;
- В) гипнозом;
- Г) медитацией.

11. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, явлений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия, называется:

- А) конфликтом;
- Б) конкуренцией;
- В) соревнованием;
- Г) компромиссом.

12. Какой из приведенных методов относится к группе методов управлениями конфликтами:

- А) социологический метод;
- Б) метод тестирования;
- В) метод картографии;
- Г) метод наблюдения.

13. Конфликтная ситуация — это:

- А) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;
- Б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;
- В) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;
- Г) этап развития конфликта.

14. Причина конфликта — это:

- А) противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия;
- Б) стечение обстоятельств, которые проявляют конфликт;
- В) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его;
- Г) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними.

15. Управление конфликтами — это:

- А) целенаправленное воздействие на процесс его динамики;
- Б) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на процесс его динамики в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт;
- В) целенаправленное воздействие на конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними;
- Г) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на процесс формирования адекватного образа конфликтной ситуации у конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними.

16. Содержание управления конфликтами включает:

- А) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), регулирование, разрешение;
- Б) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), разрешение;
- В) прогнозирование, регулирование, разрешение;
- Г) прогнозирование, анализ, предупреждение, разрешение.

17. Предпосылками разрешения конфликта являются:

- А) достаточная зрелость конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения

конфликта;

Б) достаточная зрелость конфликта, высокий авторитет одной из конфликтующих сторон;

В) наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, коллективная форма деятельности;

Г) высокий авторитет одной из конфликтующих сторон, коллективная форма деятельности, лидерство в группе.

18. Кто из ниже перечисленных ученых разработал двухмерную модель стратегий поведения личности в конфликте:

А) К. Томас и Р. Киллмен;

Б) Х. Корнелиус и Ш. Фейр;

В) Д. Скотт и Ч. Ликсон;

Г) М. Дойч и Д. Скотт;

Д) Р. Фишер и У. Юри.

19. Технологии рационального поведения в конфликте — это:

А) совокупность способов психологической коррекции, направленной на обеспечение конструктивного взаимодействия конфликтов на основе самоконтроля своих эмоций;

Б) совокупность способов воздействия на соперника, позволяющих добиться реализации своих целей в конфликте;

В) вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у соперника намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями;

Г) спокойная реакция на эмоциональные действия соперника.

20. Внутрличностный конфликт — это:

А) глубокие эмоциональные переживания личностью своих неудач;

Б) состояние тревоги, вызываемое предстоящей сложной ситуацией;

В) столкновение противоположно направленных мотивов личности;

Г) столкновение противоположно направленных поведенческих характеристик личности.

Глава 9.

ДЕЛОВАЯ ЭТИКА И СВОЙСТВА ДЕЛОВОГО ЭТИКЕТА

9.1. Этика делового общения – переговоры

Переговоры – это факт нашей повседневной жизни. Каждый день мы о чем-то договариваемся. Переговоры являются основным средством получения от других того, чего мы хотим.

В переговорном процессе большое значение имеет грамотное ведение не только деловой, особенно для людей, занятых бизнесом, но и протокольной стороны общения. Успех деятельности во многом зависит, насколько участники владеют наукой и искусством общения, знают общепринятые правила и нормы делового общения, умеют вести переговоры.

Международное сотрудничество – занятие, которое чревато осложнениями, особенно когда речь идет о совместных предприятиях или длительных деловых переговорах, и культурная грамотность важна для всех, желающих избежать коллизий и конфликтов с партнерами других национальностей по причине собственного невежества.

Деловые переговоры осуществляется в вербальной форме (англ. verbal – словесный, устный). Это требует от участников общения не только грамотности, но и следования этике речевого общения. Кроме того, важную роль играет, какими жестами, мимикой сопровождается речь (невербальное общение). Особую важность знание невербальных аспектов общения приобретает при ведении переговорных процессов с иностранными партнерами, представляющими иные культуры и религии.

В рамках западной культуры в ведении переговоров целесообразно выделить американский, английский, французский и немецкий национальные стили. Обращение к представителям таких стран, как США, Великобритания, Франция, Германия, определяется той ролью, которую играли эти государства в истории международных отношений, а также местом, которое они занимают в современной мировой политике.

По мере того как в современной мировой политике возрастает роль Азиатско-Тихоокеанского региона, все большее внимание в специальной литературе по проблемам международных переговоров уделяется особенностям переговорной культуры представителей таких государств, как Китай и Япония. Между китайским и японским национальными стилями ведения переговоров есть немало общего, связанного с конфуцианскими традициями, однако существуют и различия.

9.2. Специфика делового общения с иностранными партнерами.

Корейский стиль ведения переговоров

1. *Корейские* бизнесмены обычно ведут переговоры довольно напористо и агрессивно. Это не мешает им традиционно растягивать протокольную часть.

2. Вместе с тем, корейцы, в отличие от японцев, не склонны подолгу обсуждать второстепенные детали соглашения. Они ценят ясность и четкость изложения мыслей и предложений со стороны партнеров по переговорам.

3. Чаще всего корейские бизнесмены не выражают открыто своего несогласия с позицией партнера, не стремятся доказать его неправоту. Поэтому при общении с ними не следует употреблять выражения типа «надо подумать», «решить этот вопрос будет нелегко» и т.п.,

4. Корейцы не любят заглядывать далеко в будущее, их куда больше интересует непосредственный ближайший результат собственных усилий.

5. Корейцы – нация гордая, и поэтому они болезненно воспринимают любое посягательство на свое достоинство. Вместе с тем, они гостеприимны и устраивают своим гостям необыкновенно теплые приемы.

6. Большое значение в Южной Корее имеет наличие родственников или друзей среди высокопоставленных чиновников.

7. Огромное внимание уделяется вопросам этикета.

8. Корейцы очень щепетильны в вопросах одежды – для мужчин и женщин обязателен строгий деловой костюм. Здесь не принято курить в присутствии старших по возрасту должности.

9. Традиционно корейцы считаются одними из самых трудных деловых партнеров.

Особенности делового общения в Соединенных Штатах Америки.

В современном мире США обладают крупнейшей экономикой. Темп жизни американцев заметно отличается от темпа жизни в других странах. Они, как шутят европейцы, даже едят на ходу. Заметное влияние здесь оказало покорение Запада. Захват земель и золотая лихорадка ярко демонстрировали основной стереотип поведения. Современные деловые американцы продолжают поддерживать безудержный темп, заданный их предками. «Работа – успех, время – деньги» этот лозунг наиболее точно отражает их образ мыслей.

Американская деловая культура сравнительно молода, но тем не менее, ее представители обладают репутацией самых жестких деловых людей в мире. Их философия проста, а цель – очевидно, что они стремятся заработать как можно больше и как можно быстрее. Для поведения американцев на переговорах характерно следующее:

они индивидуалисты и любят действовать самостоятельно;

часто используют юмор, даже если партнер их не понимает, хорошо реагируют на шутки;

с самого начала встречи «раскрывают свои карты», а затем ведут беседу на основе предложений и контрпредложений; к переговорам они относятся как к процессу решения проблем путем взаимных уступок, но с учетом соотношения сил;

динамичны, ценят время и не любят заминок, пауз во время переговоров; стремятся получить от партнера принципиальное согласие, детали оговариваются позже;

грубоваты и когда не согласны, прямо говорят об этом; часто в качестве аргумента используют грубую силу;

если обладают правом решающего мнения – обязательно воспользуются им; при приветствии и знакомстве мужчины обычно обмениваются рукопожатиями, женщины также часто руководствуются этой традицией. Не приняты поцелуи, а также целование руки, а вот жизнерадостное похлопывание хорошо знакомых людей по спине можно наблюдать довольно часто. Полагают, что США самая преуспевающая страна в мире, поэтому считают, что американские нормы и ценности (политические, культурные и др.) единственно верные; всегда прагматичны: самый важный аргумент – это доллар, при

быль. деловые подарки нередко вызывают настороженность (они могут быть восприняты как взятка). Для того чтобы сделать приятное деловому партнеру, могут пригласить его в ресторан или устроить отдых за городом. могут вести себя неформально, например, нарушая протокол, снять пиджак; разговаривая, могут положить ногу на соседний

стул и стол или положить ногу на ногу так, что ботинок одной ноги оказывается на коленке другой. В американской культуре это считается допустимым, но вызывает нередко раздражение в других странах. Они нередко обращаются по имени, обсуждают личную жизнь, демонстрируют открытость и дружелюбие;

в феминизированной Америке большую роль в деловой жизни играют женщины. Нередко они настаивают, чтобы к ним относились именно как к партнеру, а не как к даме. В таких случаях не принято проявление чрезмерной галантности, следует избегать вопросов личного характера (например, не стоит выяснять, замужем ли она).

В последние годы американцы, как и многие европейцы, относящиеся к «среднему классу» и выше, огромное внимание уделяют рациональному питанию и здоровому образу жизни. Курение не приветствуется, а порой и просто считается неприличным. В своем рационе преуспевающие американцы, все чаще стараются свести к минимуму продукты, содержащие холестерин, предпочитают фрукты, овощи, рыбу и морепродукты.

За внешней открытостью американцев кроется жесткий юридический контроль. С ними всегда следует проявлять прямоту и честность, и в то же время достаточную жесткость. Им импонирует, если вы ведете себя подобно им. В целом, американцы мало интересуются образом жизни других народов.

Вам будет легче найти с ними общий язык, если в состав своей команды вы включите человека, хорошо знающего эту страну или хотя бы побывавшего в ней.

Великобритания

В отношении англичан сложился определенный стереотип. Мы представляем их как сдержанных, холодных, строгих людей, имеющих хорошее образование и манеры. В общем, англичанин это истинный джентльмен. Однако англичане сильно отличаются

друг от друга. Классический образ англичанина в некоторой степени соответствует представителям юга Англии, но совсем не применим к Средней и Северной Англии (Уэльс и Шотландия). Общаясь с современными англичанами, все же следует помнить некоторые особенности их поведения:

англичане консерваторы: они сохраняют монархию, тратя на содержание королевской семьи огромные средства из государственного бюджета; уезжая за границу, они продолжают жить по сложившимся традициям;

англичане считают себя честными, рассудительными, заботливыми и учтивыми людьми; в деловой сфере они представляют собой «золотую середину» между чрезмерно формальными французами и преждевременно фамильярными американцами: сначала они ведут себя сдержанно и официально, по имени обращаются только после двух-трех встреч;

на юге Англии, по-прежнему, важную роль играет сословный статус, поэтому в общении с ними следует подчеркивать свою образованность и цивилизованность;

представители севера Англии более практичные люди и предпочитают простую процедуру переговоров, придают большее значение искренности и прямоте, кроме того, они не любят когда их называют англичанами и считают себя британцами;

важную роль в переговорах играет юмор – англичане используют его в различных целях: разрядить обстановку, для прямой и беззлобной критики, для предложения новой, может быть сумасбродной идеи, в качестве завуалированного отказа;

к переговорам англичане подходят с большей долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах может быть найдено наилучшее решение; англичане достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу противоположной стороны. Традиционным для британцев остается умение избегать острых углов во время беседы.

даже при отсутствии разногласий, редко принимают окончательное решение на первой встрече, они не любят спешить и предпочитают логику и здравый смысл;

для представителей британских компаний репутация, масштабы фирмы и ее капитал весомые аргументы.

Английский бизнесмен очень наблюдателен, является хорошим психологом, и не приемлет, как фальши, так и сокрытия слабости

профессиональной подготовки. В Англии очень сильны школьные связи, сеть старых приятелей здесь – реальная сила, «школьный галстук» наиболее эффективен в министерствах и местных деловых кругах. Кроме того, англичане отдают приоритет долгосрочным взаимоотношениям, а не краткосрочным сделкам.

Франция

Французский народ живет в собственном мире, центром которого является Франция. Они поглощены своей историей и культурой, склонны верить, что их страна задала стандарты демократии, справедливости, государственных и законодательных систем, военной стратегии, науки и «умения жить». К иностранцам они относятся снисходительно, верят в свою уникальность и не ждут, что другие когда-нибудь будут соответствовать их стандартам. В деловой сфере они ведут себя чисто по-французски: на встречу приходят одетыми строго по форме, используют обращение по фамилии и рассаживаются в соответствии с социальным статусом;

подозрительно относятся к раннему установлению дружеских отношений;

всегда стараются быть точными, в их аргументах преобладает логика и пространственный анализ обсуждаемых вопросов, поэтому встречи бывают долгими и многословными;

не предъявляют своих требований в начале переговоров, а подводят к ним постепенно;

часто тот, кто принимает решения, отсутствует на переговорах, поэтому окончательные итоги подводятся не сразу;

в тупиковых ситуациях они остаются непреклонными, но делают это не оскорбительно, просто вновь заявляют свои позиции;

могут обидеться, если не чувствуют должного уважения или не соблюдается протокол;

любят уклоняться от повестки дня и подолгу обсуждать интересующие их вопросы;

члены команды на переговорах, как правило – либо близкие друзья, либо коллеги по университету, либо родственники.

Если хотите добиться успеха у французов, ведите себя официально, всегда придерживайтесь логики. Можете покритиковать англичан и американцев это их любимое занятие. Французы – в первых рядах борцов против засилья в Европе англосаксонской культуры. Они высоко ценят в собеседниках способность ориентироваться в вопросах культуры, особенно французской. Бывают польщены интересом, проявляемым к их стране и культуре. При этом входе бесед следует остерегаться затрагивать следующие вопросы: вероисповедание, личные вопросы, связанные с положением на службе, доходами и расходами, болезнями и семейное положение, политические пристрастия. Французы вообще не любят говорить на

иностранных языках, но стремятся расширить влияние своей культуры (мода, парфюмерия, вино).

Германия

Немецкие компании – это традиционно малоподвижные организации, обремененные руководством и иерархическими ступенями. Немецкий босс – это обособленная личность, обычно сидящая в большом офисе за закрытыми дверями. Солидным зданиям, мебели, автомобилям и хорошей одежде немцы придают большое значение, и стараются ими произвести на вас впечатление. Рекламируя немцам продукцию своей компании, следует больше внимания уделять печатным изданиям. Телевизионная реклама не производит на них впечатление. Брошюры, предназначенные для немецкого рынка, должны быть подробными и содержать фактическую информацию, полностью соответствующую качеству товара.

Начиная переговоры с немцами, следует учитывать, что:

они дисциплинированы, всегда приходят вовремя и одетыми по форме, при рассаживании соблюдают иерархию, обращение по фамилии и на «вы» они расценивают как знак уважения, например, «господин Миллер». Надо называть титул каждого, с кем разговариваете. Если титул неизвестен, то можно обращаться «Herr Doctor!». Оно употребляется в любом случае при указании специальности или профессии;

при встрече обязательно следует предоставить детальную почасовую программу её проведения ;

хорошо информированы о том, что касается дела; в доказательство своей правоты приводят логические, зачастую тяжеловесные аргументы; на переговорах предпочитают обсуждать вопросы последовательно один за другим;

при заключении сделок немцы, как правило, настаивают на жестком выполнении принятых обязательств, а также уплате штрафов в случае их невыполнения.

вместе с тем, немцы крайне скрупулезно выполняют взятые на себя обязательства, поэтому если соглашение достигнуто, следует ожидать, что с немецкой стороны оно будет выполняться тщательным образом;

во время дискуссии с большим трудом отказываются от своих доводов, но стремятся найти общую платформу, лобовое столкновение не приводит к успеху;

каждый член команды выступает по своей специальности, не вмешиваясь в замечания своих коллег, а спорные вопросы обсуждает в частной беседе между заседаниями;

рассчитывают на принятие решений в рамках встреч, но всегда соблюдают осторожность, не любят, когда их торопят;

могут предложить вам небольшой испытательный срок для проверки бизнеса на определенном уровне цен, если результаты их удовлетворяют – это приведет к развитию отношений;

не стоит активно использовать юмор, немцы считают, что бизнес дело серьезное;

тщательно записывают все замечания в адрес своей продукции и на следующий день приходят хорошо подготовленными к встрече, но и от вас они ждут того же.

Немцы серьезные и законопослушные люди, во всем любят порядок. Внешне хмурые и осторожные, в душе они жаждут признания и популярности. Немец, как правило, верный и преданный друг. Дружба с немцами – это «выгодное вложение капитала».

Италия

Итальянцы – очаровательный и умный народ, с богатой историей и древней культурой. Они коммуникабельны и сочетают в себе сверхострое восприятие с вездесущей гибкостью. Эта черта итальянцев нашла свое отражение и в пословицах: «Для немца и финна то правда, что правда. В Японии и Британии главное, чтобы не было ссоры. В Китае абсолютной истины нет вообще, а в Италии о ней можно договориться». Европейцы считают, что итальянцы лишены национального самосознания, потому что они в первую очередь считают себя римлянами, миланцами, сицилийцами или флорентийцами, а уж потом итальянцами. Но, тем не менее, они имеют много общего. Итальянцы многословные и эмоциональные экстраверты, сильно жестикулируют. Они не считают себя заведомо лучше других только потому, что они итальянцы. Признают критику в свой адрес и не любят излишнюю прямоту и резкость. Это очень деликатная нация. Для многих европейцев поведение итальянцев выглядит театрально.

В деловом поведении итальянцев можно выделить следующие черты:

не всегда пунктуальны, грешат опозданиями (В Италии шутят, что в Милане точность означает опоздание на 20 минут, в Риме на 30, а на юге Италии – 45 минут);

дистанция комфортного общения у них ближе, чем в среднем по Европе, и составляет всего 80 см; любят пожимать руки, хлопать по плечу и т.п. – для них это проявление дружелюбия;

для некоторых законы не всегда имеют обязательную силу, они достаточно вольно интерпретируют отдельные соглашения. Нередко жесткий и законопослушный стиль поведения считают старомодным и недалеким;

итальянцы могут задерживать выплаты, в этой ситуации лучше заранее договориться о приемлемых для вас сроках платежа и строго оговорить возможность отсрочки;

как правило, они не придерживаются повестки дня и склонны перескакивать с одного вопроса на другой;

на встречах часто говорят по несколько человек одновременно, поэтому складывается впечатление, что параллельно проходит две три микро встречи;

они могут ссориться между собой за столом, но через пять минут – это уже дружная команда;

стартовая цена итальянцев может быть высокой, но они готовы идти на уступки и от вас ждут того же.

В целом, переговоры с итальянцами производят впечатление игры по многочисленным «итальянским» правилам. Но эта игра обычно приводит к серьезному и выгодному для обеих сторон результату.

Испания

Еще римляне считали, что Испания состоит из многих стран. Регионы внутри страны сильно отличаются друг от друга. Жители Галисии практичны и меланхоличны, арагонцы упрямы, баски талантливы в промышленной и коммерческой деятельности, каталонцы отличаются большой работоспособностью и больше ориентированы на Францию, чем на Испанию, в Астурии жители весьма высокомерны, а в Андалузии каждый житель оратор.

Сиеста – важное понятие для испанца. Два часа сна после полудня настолько священны, что всякий, кто от трех до пяти дня окажется на ногах, вызывает удивление. В это время в стране, за редким исключением, не работает практически ни одно учреждение. Соответственно, не следует наносить визиты в часы послеобеденного отдыха.

Большинство населения Испании – кастильцы. Это представители романских народов, хранители римских традиций. Они отличаются многословием и красноречием. Гордятся своей историей и чистотой крови. Кастильцы в душе своей крестоносцы, мистики и непрактичные индивидуалисты, которые когда-то были великими завоевателями, но так и не смогли создать собственной империи. Индивидуализм в Испании перерос в непокорность властям и организациям. Общаясь с испанцем, следует помнить:

бедняк в Испании считается таким же благородным человеком, как и богач, к нищим относятся с пониманием и уважением;

шкала ценностей испанцев сильно отличается от представлений современной эпохи; мы можем говорить, что факты – упрямая вещь, а испанец заявляет, что «существует две истины: истина каждой брэнной частицы и истина поэтического целого». Вторая истина более важна:

покупая что-либо, испанцы больше интересуются продавцом, чем товаром, поэтому важно им понравиться, показать, что у вас доброе сердце и ко всему вы относитесь всерьез; испанцу нужно видеть огонек в ваших глазах;

время, деньги и благоразумие для них имеет второстепенное значение, на первом месте стоит личное достоинство, слово «честь» – это важнейшее понятие в их языке: может быть, они отсидели в тюрьме, но они честны, если они должны вам деньги, то обязательно отдадут (когда смогут);

прибывать в точно назначенное время не совсем принято, лучше опоздать на 10-15 минут.

Ни в коем случае не стоит осуждать корриду. Если вы завоевали преданность испанца, то он будет вашим лучшим другом, будет покупать продукцию вашей компании и посылать вам поздравления с праздниками. Он солжет, а если надо, то и умрет ради вас. Испанец — это человек чести.

Португалия

В Португалии организация фирм строится по принципу вертикальной иерархии. Португальские менеджеры избегают прямых конфликтов со служебным персоналом. К клиентам же относятся как к друзьям. В Португалии способность завязывать близкие отношения, обеспечивать хорошие знакомства, является важной предпосылкой для ведения дел. Португальцы обладают хорошими ораторскими способностями, но они также любят, когда все зафиксировано в письменном виде, так как хорошо составленные документы помогают избежать неопределенности и двусмысленности.

Португальцы одни из лучших в мире специалистов по переговорам. Они обладают прекрасными способностями к языкам. К основным характеристикам поведения португальцев на переговорах можно отнести:

- они ведут переговоры индивидуально или в составе небольших команд. Члены группы хорошо знают друг друга и могут быть родственниками;

- результаты переговоров для них — это оценка их собственного мастерства;

- обращаются по фамилиям и званиям, но с самого начала переговоров дружелюбны и даже обаятельны;

- с самого начала переговоров знают, что им нужно, но открыты в выборе возможных путей к цели. Они быстры, восприимчивы и умеют воспользоваться благоприятной ситуацией, проявляют максимум гибкости;

- начинают переговоры с высоких цен, но быстро перестраиваются, если почувствуют напряженность;

- стиль их общения — личностный, красноречивый, эмоциональный, но более сдержанный, чем у итальянцев или испанцев;

- приходят на переговоры хорошо информированными обо всех аспектах сделки.

У представителей португальского бизнеса есть международный опыт. Португалия некогда могущественная колониальная держава. Столетия торговли с Индией, Индонезией, Африкой и Дальним Востоком приучили португальцев быть гибкими, хитрыми, реалистичными и «уметь проигрывать». Недостаток технологий и природных ресурсов часто ставит португальцев на переговорах в невыгодное положение, которое они должны компенсировать умением правильно вести переговоры, что оттачивает их искусство делового общения.

В большинстве европейских стран быть приглашенным на семейный ужин своим деловым партнером считается высокой честью. Этот шаг с его стороны выражает стремление к установлению неформальных отношений. Прийти на ужин следует на 15-20 минут позже назначенного времени. В знак признательности следует принести подарок (цветы, коробку конфет, шампанское). За столом приветствуются любые восторженные комментарии по поводу качества блюд и напитков. Не принято оставлять еду на своей тарелке.

9.3. Деловая культура стран Востока

Арабские (мусульманские) страны

На Западе и в Арабских странах существуют различные представления о том, что такое добро и зло. Восток и Запад живут в разных культурных мирах, поэтому необходимо остановиться на некоторых, наиболее существенных различиях в мировоззрении:

- на Западе считают, что Арабские страны находятся в состоянии упадка и временно поддерживаются доходами от нефти. Арабы же, гордятся тем, что их цивилизация уже правила миром и верят в то, что они способны сделать это вновь (так, не стоит называть в их присутствии залив Персидским: для арабов он Арабский).

- на Западе церковь отделена от государства, в большинстве же исламских стран этого нет, религия (ислам) оказывает огромное влияние на общественное поведение, политику и бизнес;

- на Западе основной социальной единицей является человек, у арабов – семья; статус на Западе определяется личными достижениями, в арабском мире сословной принадлежностью;

- Запад в принципе сторонник всего нового, арабы чтят традиции и стараются адаптироваться к современным формам;

- на Западе выступают за равноправие мужчин и женщин, арабы убеждены, что оба пола обладают различными личностными качествами;

- на Западе для продвижения своих программ используют в основном официальные каналы, в арабском мире – личные связи;

- на переговорах представители Запада стараются найти логические доводы, арабы прибегают к личным аргументам и настойчивым убеждениям;

- на Востоке торг более чем уместен; кто обладает этим искусством, вызывает уважение;

- гостеприимство в арабских странах радушнее, чем в западных; у арабов частыми являются визиты и долгие беседы, и по традиции открыта дверь даже для чужестранца.

Взаимоотношения арабов с представителями других стран во многом осложнены канонами мусульманской религии. Тем не менее, они часто заключают сделки с иностранцами. Но следует избегать слов и поступков,

которые могут показаться унижительными для арабов: употребление алкоголя, неподходящая одежда, излишняя фамильярность по отношению к тем немногим женщинам, с которыми вам придется встречаться. Нельзя шутками или намеками говорить об исламском радикализме, терроризме, что-либо критическое сообщать об исламе. Арабы питают глубокое уважение к печатному слову, особенно если оно имеет религиозное значение.

Отношение арабов к женщинам значительно отличается от европейских стандартов. Даже иностранки в арабских странах вынуждены вести себя скромнее. Женщину не заставят надеть чадру, но лучше ей одеться достаточно консервативно. Она вполне свободно может (в некоторых странах) ходить по магазинам и путешествовать в одиночку, но ей стоит избегать кафе «только для мужчин». Здороваться с женщиной за руку не принято. Когда мужчину европейца пригласят в гости домой, то не исключено, что он не увидит жену хозяина, хотя она может быть дома. Может быть и так, что его пригласят в гости с женой, но ужинать он будет порознь, так как супругу могут отправить на женскую половину дома. Как и все южане, арабы очень словоохотливы, много жестикулируют. Сдержанность в словах у них вызывает замешательство. Они общаются на близком расстоянии, у них считается нормальным дышать на собеседника и часто прикасаться к нему. Большое значение уделяется «контакту взглядов», поэтому, желательно снимать очки и смотреть им в глаза. Семья играет важную роль в исламском мире. Если хотите добиться расположения араба, то справляйтесь о здоровье и счастье его родственников. Арабы охотно реагируют на лесть. Можете смело хвалить их страну, искусство, одежду, пищу, но не женщин (это не делает чести женщине, которую вы хвалите).

Турция

Из мусульманских стран наиболее крупным партнером Узбекистана является Турция. Связывает нас не только туристический бизнес, но и торговые отношения. Общаясь с представителями этой страны, следует помнить, что Турция – это мусульманская страна. Но здесь менее жестко соблюдаются исламские нормы поведения, чем, например, в Саудовской Аравии. Расположение Турции на границе европейских стран и стран Ближнего Востока наложило значительный отпечаток на традиции делового общения и этикет. В проведении переговоров большое внимание уделяется самому процессу торга.

Довольно распространен такой прием, как завышение первоначальных требований. Стиль деловой одежды в Турции достаточно консервативен – костюм и галстук для мужчин. Турки большое внимание обращают на то, как одет их партнер. Следует соблюдать правило, согласно которому, прежде чем войти в мечеть, надо разуться. Оставляют обувь и при входе в дом. Однако эта традиция все реже соблюдается в городе. В стране вы встретите теплый и радушный прием. Чаще всего делового партнера приглашают в ресторан, но

возможно, что вы будете приглашены в дом. Если последовало приглашение на ужин домой, захватите с собой букет цветов или сладости.

Исламом запрещены свинина и алкогольные напитки, поэтому подарком не могут быть бутылки с алкоголем, а также изделия из свиной кожи. Не стоит дарить произведения изобразительного искусства, так как ислам запрещает изображать живых существ. Хорошим подарком могут быть ювелирные украшения, изделия из фарфора и серебра. На Ближнем Востоке умение дарить подарки является искусством, которое сопровождается особыми ритуалами церемониями.

Наиболее сложный момент деловая встреча, проводимая в арабской стране. Концепция «открытых дверей» в деловой сфере превратилась в «открытый офис». Спокойной обстановки во время встречи не бывает. Вновь прибывшие посетители проходят прямо в офис. Руководитель одновременно может говорить с несколькими людьми. Переносить встречу на другой день бессмысленно, поскольку ситуация может повториться. Оптимальный вариант сесть поближе к человеку, с которым необходимо решить деловые вопросы и методично возвращаться к деловому разговору, пока не получите согласия. В гостях следует осторожно выражать свое восхищение вещами хозяина дома. Их вам могут преподнести в подарок, а затем будут ждать от вас ответного жеста. Уважение к арабской культуре, их традициям, религии, людям старшего поколения это один из залогов делового успеха.

Япония

Япония – страна восходящего солнца, страна с древней культурой и самобытными традициями. Особенности японской деловой культуры обусловлены рядом факторов, среди которых можно выделить следующие:

Во-первых, это историческая изоляция. Японская культура «варилась в собственном соку». Иногда японское общество «открывалось», но ненадолго. Культурные традиции, попадая в эту страну, менялись до неузнаваемости.

Торговые связи со средневековой Японией было установить крайне сложно. Торговец, прибывший в страну восходящего солнца для установления деловых связей, обязательно представлялся императору. Эта процедура была столь унижительной, что не каждому зарубежному гостю она была под силу. Чужестранец должен был от двери приемной залы ползти на коленях к отведенному ему месту, а после приема таким же образом, птясь как рак, покинуть свое место и скрыться за дверью.

Во-вторых, перенаселенность, определенная географическим положением. Это привело к необходимости использовать каждый клочок земли и создать «общество паутину», в котором существует жесткая взаимозависимость всех его членов. В-третьих, японский язык, который считается одним из самых неясных и расплывчатых: глаголы имеют только безличную форму, дополнительные предложения ставятся перед главным утверждением. Кроме того, в японском языке отсутствует косвенная речь. Язык оказывает важное влияние на менталитет и способ мышления его

носителя. Вступая в деловые контакты с японцами, следует помнить некоторые национальные особенности ведения дел:

первый представитель компании, с которым вы вступите в контакт, будет единственным постоянным лицом на переговорах; состав команды постоянно меняется: японцы хотят, чтобы вас узнало большее число сотрудников, поэтому иногда проходит 23 встречи, на которых европейцам приходится говорить одно и то же;

на переговорах присутствует представитель старшего персонала, диктующий тактику, но он редко выступает; при этом они показывают подчеркнуто вежливое отношение к вашему руководителю и надеются, что вы так же будете относиться к их главе;

каждый член команды имеет свою специализацию и задает вопросы в сфере своей компетенции; вопросы составляют основу процесса сбора информации;

японцы никогда не принимают решение сразу, для них важен консенсус, они не признают «диктатуры большинства», при этом они никогда не подчеркивают своей индивидуальности, всегда говорят «мы» и выступают от имени компании;

какой бы сильной не была команда, она все равно обращается в центральный офис за инструкциями; японские команды обладают небольшими полномочиями и их гибкость невелика. Механизм принятия решения у японцев предполагает довольно сложный процесс согласования и утверждения тех или иных положений. Это может занимать значительное время.

японцы очень осторожны, поэтому неоднократно проверяют одну и ту же информацию;

излюбленная тактика японцев – затягивание переговоров, они никогда не спешат, их решения имеют долгосрочный характер;

японцы на переговорах ведут себя очень вежливо и прекращают их, если другая сторона проявляет грубость, если же к ним относятся с уважением и предъявляют разумные требования, то они могут пойти на изменения своих требований;

они всегда стремятся сохранить гармонию на переговорах и прилагают все усилия для того, чтобы сблизить позиции «двух уважаемых команд»;

слушая собеседника, японец всячески демонстрирует внимание. Нередко такое поведение европейцам позволяет интерпретировать как выражение согласия с излагаемой точкой зрения, что не всегда является верным. японцы никогда не говорят «нет» и не отвергают всех аргументов собеседника; это может порождать ряд казусных ситуаций.

Так, зарубежная делегация после, как казалось, успешных переговоров, была практически уверена, что остались лишь некоторые формальности для подписания соглашения. На деле, ее предложения были в вежливой форме – без использования слова «нет» японской стороной просто отклонены. Если

хотите расположить к себе японца, то можно использовать следующие рекомендации:

- практика делового общения в Японии основана на предельной точности, потому в деловых контактах следует соблюдать дисциплину и пунктуальность;

- общаясь, стоит сохранять спокойствие, им не нравится бурное проявление эмоций;

- не следует употреблять слова «нет», «невозможно» и другие категоричные формы;

- деловые дискуссии стоит начинать через 20 минут после начала встречи;

- на первой встрече следует вручить свою визитную карточку и продемонстрировать уважение к карточке представителя японской стороны (карточку нужно брать и вручать обеими руками);

- японский этикет не предполагает непосредственного контакта, поэтому похлопывание по плечу, широкие объятия и др. неуместны;

- не следует шутить во время деловых встреч, все сказанное вами японцы воспринимают в буквальном смысле: выражения типа «это меня убивает», «вы надо мной смеетесь» могут быть неправильно истолкованы, тем более не стоит шутить о проблеме «северных территорий»; японцы предпочитают устную договоренность в письменной, поэтому не следует навязывать им документы пока они не будут к этому готовы;

подарки в Японии, как и везде на Востоке, придается большое значение. Нередко упаковка подарка зачастую более важна, чем сам подарок. Его следует принимать обеими руками.

Китай

Это страна не только с самой большой численностью населения. Китай – единственная из мировых цивилизаций, которая, зародившись еще в эпоху неолита, продолжает существовать до сих пор. Китайцы этим очень гордятся. На протяжении длительной истории китайское общество мало менялось. Это во многом консервативная культура, где очень сильны традиции. В то же время, китайская экономика по темпам роста (более 9 %) – одна из первых в мире. Китай – важнейший экономический партнер многих стран.

Для того, чтобы понять китайцев, необходимо знать их философию и убеждения. Наиболее сильное влияние на их менталитет оказало конфуцианство: принцип сыновней почтительности (сяо); концепция государства как одной большой семьи; принцип исправления имен (чжен мин), когда каждый должен знать свое место и добросовестно выполнять свои обязанности. Важную роль играет почитание предков. Влияние даосизма сказалось на соблюдении здорового образа жизни и стремлении к гармонии с окружающей средой. Буддизм способствовал распространению медитативной культуры. Определенную роль сыграл Фэн-шуй религиозный принцип «вода и ветер», определяющий оптимальную организацию жизненного пространства. Лекарственные растения и акупунктура часто

используются в медицине, им доверяют. Гороскопы воспринимаются всерьез. Что для европейцев может показаться старомодным суеверием, для китайцев является современной реальностью. Для поведения китайцев на встречах характерно следующее:

огромное внимание уделяется ритуалу (т. н. «китайские церемонии»);

большое внимание обращается на внешний антураж с жестким соблюдением субординации: подарки, условия переговоров, качество ресторанной кухни, представительские услуги, культурная программа и др.;

они предпочитают держаться официально, но одеваются достаточно просто. Обычная форма приветствия легкий поклон, хотя рукопожатие также является весьма распространенным. В китайской делегации, как правило, много экспертов. В результате численность делегации часто оказывается достаточно большой. Рассаживаются они в соответствии со служебной иерархией;

к старшему в группе всегда проявляется большое уважение, даже если он не проявляет активного участия в переговорах;

китайцы всегда вежливы и стараются «не потерять своего лица», редко говорят «нет», а в трудных случаях намекают на это;

предпочитают говорить не «я», а «мы»; часто не готовы к принятию быстрых решений; обычно окончательные решения принимаются китайской стороной после долгих согласований;

предпочитают начинать переговоры с вопросов, представляющих взаимный интерес, этого обычно достаточно для первого дня встречи он служат главным образом для сбора информации; склонны к затягиванию переговоров. Если вы приглашены в китайский дом, то следует прийти несколько раньше. Уходить следует вскоре после окончания ужина.

Во время ужина надо попробовать всего понемногу. Проявление дружеских чувств крайне важно, потому необходимо выразить благодарность за радушный прием и хорошее угощение. Согласно традициям, от подарка, так же как и от дополнительной порции еды, следует сначала отказаться. В этих случаях дарящий или угощающий должен проявить настойчивость. В последние годы, правда, подобный ритуал соблюдается не так строго. Подарок следует принимать обеими руками. Общаясь с китайцами необходимо знать, что, получив дорогой подарок от него, будьте готовы к тому, что он ожидает ответной реакции или наверняка попросит от вас оказания какой-либо услуги. Следует всегда помнить о государственной и идеологической монополии коммунистической партии Китая. Учитывая процесс интеграции, проходящий не только в Западной Европе, в настоящее время знание специфики поведения представителей различных культурных традиций может оказаться полезным в деловых контактах с иностранцами. Отмеченные особенности национального поведения в определенной мере относительны, хотя во многом отвечают сложившемуся в практике международных отношениях мнению.

Вопросы для закрепления:

1. Почему деловому человеку необходимо знать особенности поведения иностранцев?
2. Какие факторы влияют на особенности национального менталитета? В чем проявляется их влияние?
3. Какие общие черты поведения можно выделить для представителей Средиземноморских стран? Чем они будут отличаться от представителей Северных стран?
4. Чем отличаются взгляды жителей Арабских стран от менталитета европейцев?
5. Сравните деловые культуры стран Востока. Что в них общего и чем они отличаются?

Тестовые вопросы для закрепления:

1. В какой форме осуществляются деловые переговоры?

- А) в вербальной и невербальной форме
- Б) в невербальной и визуальной форме
- В) в визуальной и осязаемой форме
- Г) в интерактивной и объективной форме.

2. В ведении переговоров западной культуры различают национальные стили:

- А) американский,
- Б) английский,
- В) французский и немецкий
- Г) все выше перечисленные.

3. В чём особенность корейского стиля ведения переговоров?

А) корейские бизнесмены обычно ведут переговоры довольно напористо и агрессивно

- Б) огромное внимание уделяется вопросам этикета,
- В) корейцы очень щепетильны в вопросах одежды,
- Г) все выше перечисленные

4. В чем отличие переговоров корейцев от японцев?

- А) не склонны подолгу обсуждать второстепенные детали соглашения,
- Б) Они ценят ясность и четкость изложения мыслей и предложений со стороны партнеров по переговорам,
- В) корейцы не любят заглядывать далеко в будущее, их куда больше интересует непосредственный ближайший результат собственных усилий,
- Г) все ответы верны.

5. Для поведения американцев на переговорах характерно следующее:

- А) они индивидуалисты и любят действовать самостоятельно;
- Б) часто используют юмор, даже если партнер их не понимает, хорошо реагируют на шутки;

В) динамичны, ценят время и не любят заминок, пауз во время переговоров;

Г) все ответы верны.

6. Особенности поведения англичан в деловых переговорах:

А) англичане считают себя честными, рассудительными, заботливыми и учтивыми людьми;

Б) в деловой сфере они представляют собой «золотую середину» между чрезмерно формальными французами и преждевременно фамильярными американцами

В) ведут себя сдержанно и официально, по имени обращаются только после двух-трех встреч;

Г) все ответы верны.

7. Как ведут себя Французы в деловой сфере?

А) всегда стараются быть точными, в их аргументах преобладает логика и пространный анализ обсуждаемых вопросов, поэтому встречи бывают долгими и многословными;

Б) не предъявляют своих требований в начале переговоров, а подводят к ним постепенно;

В) любят уклоняться от повестки дня и подолгу обсуждать интересующие их вопросы;

Г) все ответы верные

8. Какие деловые черты можно выделить в деловом поведении итальянцев?

А) не всегда пунктуальны, итальянцы могут задерживать выплаты, в этой ситуации лучше заранее договориться о приемлемых для вас сроках платежа и строго оговорить возможность отсрочки;

Б) для некоторых законы не всегда имеют обязательную силу, они достаточно вольно интерпретируют отдельные соглашения;

В) на встречах часто говорят по несколько человек одновременно, поэтому складывается впечатление, что параллельно проходит две-три микро встречи; они могут ссориться между собой за столом, но через пять минут – это уже дружная команда;

Г) все ответы верны.

9. Что необходимо учитывать в начале переговоров с немцами?

А) они дисциплинированы, всегда приходят вовремя и одетыми по форме, при рассаживании соблюдают иерархию, обращение по фамилии и на «вы» они расценивают как знак уважения,

Б) при встрече обязательно следует предоставить детальную почасовую программу её проведения;

В) при заключении сделок немцы, как правило, настаивают на жестком выполнении принятых обязательств, а также уплате штрафов в случае их невыполнения.

Г) все ответы верные.

10. Для поведения китайцев на встречах характерно:

А) большое внимание обращается на внешний антураж с жестким соблюдением субординации: подарки, условия переговоров, качество ресторанной кухни, представительские услуги, культурная программа;

Б) к старшему в группе всегда проявляется большое уважение, даже если он не проявляет активного участия в переговорах;

В) предпочитают начинать переговоры с вопросов, представляющих взаимный интерес, этого обычно достаточно для первого дня встречи он служат главным образом для сбора информации; склонны к затягиванию переговоров;

Г) все ответы верные.

11. Они высоко ценят в собеседниках способность ориентироваться в вопросах культуры, особенно своей страны.

А) Французы

Б) Китайцы

В) Японцы

Г) Немцы

12. В ходе бесед следует остерегаться затрагивать следующие вопросы: вероисповедание, личные вопросы, связанные с положением на службе, доходами и расходами, болезни и семейное положение, политические пристрастия. Они вообще не любят говорить на иностранных языках, но стремятся расширить влияние своей культуры (мода, парфюмерия, вино).

А) Американцы

Б) Немцы

В) Французы

Г) Китайцы

13. Они дисциплинированы, всегда приходят вовремя и одетыми по форме, при рассаживании соблюдают иерархию, обращение по фамилии и на «вы» они расценивают как знак уважения, например, «господин Миллер».

А) Шведы

Б) Немцы

В) Французы

Г) Китайцы

14. При встрече им обязательно следует предоставить детальную почасовую программу её проведения

А) Французы

Б) Китайцы

В) Американцы

Г) Немцы

15. Не стоит активно использовать юмор, они считают, что бизнес дело серьезное

- А) Американцы
- Б) Немцы
- В) Французы
- Г) Китайцы

16. _____-это очаровательный и умный народ, с богатой историей и древней культурой. Они коммуникабельны и сочетают в себе сверх острое восприятие с вездесущей гибкостью.

- А) Итальянцы
- Б) Американцы
- В) Немцы
- Г) Французы

17. Они многословные и эмоциональные экстраверты, сильно жестикулируют. Они признают критику в свой адрес и не любят излишнюю прямоту и резкость.

- А) Немцы
- Б) Французы
- В) Итальянцы
- Г) Американцы

18. Это очень деликатная нация. Для многих европейцев их поведение выглядит театрально. На встречах часто говорят по несколько человек одновременно, поэтому складывается впечатление, что параллельно проходит две три микро встречи; они могут ссориться между собой за столом, но через пять минут – это уже дружная команда;

- А) Американцы
- Б) Немцы
- В) Французы
- Г) Итальянцы

19. Покупая что-либо, они больше интересуются продавцом, чем товаром, поэтому важно им понравиться, показать, что у вас доброе сердце и ко всему вы относитесь всерьез; им нужно видеть огонек в ваших глазах;

- А) Испанцы
- Б) Немцы
- В) Французы
- Г) Итальянцы

20. Всегда стараются быть точными, в их аргументах преобладает логика и пространный анализ обсуждаемых вопросов, поэтому встречи бывают долгими и многословными

- А) Французы
- Б) Португальцы
- В) Шведы
- Г) Голландцы

Глава 10.

ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

10.1. Этические нормы поведения в бизнесе

Предпринимательская этика - одна из сложных проблем формирования культуры цивилизованного предпринимательства, так как этика - это учение и практика поведения индивидуумов (граждан) в соответствии с идеями о должном, о добре и идеалами, моральных принципов и норм поведения. Это учение о назначении человека, о смысле его жизни. Это система моральных и нравственных норм, включая общеобязательные правила поведения людей.

Предпринимательская деятельность, как и любая экономическая, хозяйственная, профессиональная деятельность дееспособных граждан, имеет правовые и этические критерии, нормы, правила поведения, отступление от которых грозит субъектам предпринимательской деятельности негативными последствиями. Право нормы поведения предпринимателей и организаций устанавливаются законами и нормативными актами, невыполнение которых грозит серьезными мерами наказания, вплоть до банкротства и лишения свободы. Поэтому очень важным условием развития цивилизованного предпринимательства является не только принятие законов, регулирующих предпринимательскую деятельность, но и формирование правовой культуры.

Этические нормы в предпринимательстве представляют собой совокупность признаков поведения граждан, осуществляющих предпринимательскую деятельность в различных сферах экономики, направленную на удовлетворение потребностей рынка, конкретных потребителей, общества и государства. Предпринимательская этика базируется на общих этических нормах и правилах поведения, сложившихся в стране, в мире, а также на профессиональной этике, проявляющейся в той или иной сфере деятельности. В связи с обще этическими нормами поведения граждан предпринимательская этика неразрывно связана с такими понятиями, как честность, совесть, авторитет, благородство, вежливость, честолюбие, самолюбие, бесстыдство, лицемерие, злорадство, злословие, месть, коварство, грубость, и с другими понятиями. Как видно, одни понятия связаны с положительными (позитивными) принципами и чертами поведения, а другие - с отрицательными (негативными). Только неполное перечисление характерных черт поведения отдельных предпринимателей свидетельствует о комплексном понятии предпринимательской этики, которая, как правило, должна базироваться на общечеловеческих, обще гуманных принципах, на общих принципах осуществления рискового, новаторского, инновационного, компетентного, законного, честного предпринимательства в противоположность рутинному, незаконному, некомпетентному бизнесу.

На формировании предпринимательской этики сказываются формы общественного сознания (менталитета) и общественных отношений, направленных на утверждение само ценности гражданина как предпринимателя, проявление его лучших человеческих качеств, экономической свободы, его ответственности перед потребителями, обществом. Предпринимательская этика опирается на моральные принципы, относящиеся к нравам, характеру, притязаниям предпринимателей, а потому неразрывно связана с их мотивами, побуждениями.

Этические проблемы предпринимателей постоянно возникают и разрешаются, в первую очередь, с потребителями, при этом государство защищает интересы потребителей. Этические отношения предпринимателей как собственников дела связаны с наемными работниками. Эти отношения оказывают особое влияние на уровень предпринимательского успеха. Важное значение в развитии цивилизованного предпринимательства имеют отношения с хозяйствующими партнерами, конкурентами, обществом. Предпринимательская этика проявляется в таких категориях, как верность данному слову, принятому на себя обязательству, моральной ответственности за невыполнение установленных правовыми нормами обязанностей.

Чтобы овладеть навыками корректного поведения, нужно соблюдать:

- правила представления и знакомства;
- правила проведения деловых контактов;
- правила поведения на переговорах;
- требования к внешнему облику, манерам, деловой одежде;
- требования к речи;
- культуру служебных документов и другие элементы предпринимательского этикета, который является составной частью предпринимательской этики.

Предпринимательский этикет представляет собой совокупность правил поведения предпринимателя, регулирующих его внешние проявления с окружающим миром, с другими предпринимателями, конкурентами, сотрудниками, со всеми индивидуумами, с которыми предприниматель контактирует не только при осуществлении своего бизнеса, но в любой жизненной ситуации.

10.2. Этика предпринимательства

Культура предпринимательства в целом зависит от формирования культуры предпринимательских организаций, культуры самих предпринимателей, от предпринимательской этики, делового этикета и многих других элементов, в целом составляющих такое понятие, как культура.

Схематично возникновение культуры предпринимательской организации и дальнейшее ее формирование можно представить следующим образом (рис. 10.1.):



Рис. 10.1. Возникновение и формирование культуры предпринимательской организации.

Культура фирмы, как правило, определяется следующими внутренними факторами:

- предметом предпринимательской деятельности, осуществляемым бизнесом;
- организацией предпринимательской деятельности;
- мотивацией собственника фирмы и служащих;
- уровнем управленческой культуры, механизмом взаимоотношений руководителей фирмы и наемных работников;
- наличием особого стиля управления, который способствует достижению ведущих позиций на рынке;
- созданием таких условий деятельности служащих, которые способствуют осознанию их полной причастности к результатам деятельности фирмы;
- наличием набора четких, определенных представлений о ценностях, к которым стремится фирма;
- высокой профессиональной компетентностью руководителей фирмы, менеджеров и сотрудников и возможностью их обучения;
- достижением высокого качества и интенсивности труда сотрудников с соответствующим материальным вознаграждением;

- ориентацией деятельности фирмы на высокую эффективность и качество предлагаемых товаров и услуг;
- хорошо организованным сервисным обслуживанием продукции у потребителей;
- высокой культурой производства, внедрением новых технологий, обеспечивающих необходимый уровень качества товаров и услуг;
- созданием необходимых санитарно-гигиенических и безопасных условий труда;
- обеспечением здорового морального климата в фирме и др.

Формирование такой корпоративной культуры наряду с другими факторами обеспечивает предпринимательский успех.

Можно определить, культурна ли фирма, если провести анализ по следующим критериям и получить положительный ответ на поставленные вопросы:

- готова ли фирма к риску и нововведениям;
- направлена ли активность фирмы (сотрудников) на решение главных целей;
- акцентируется ли внимание на внешних задачах (хорошее обслуживание клиентов, взаимоотношения с потребителями и др.);
- не поощряются ли конформизм, индивидуализм;
- стимулирование работников ориентировано на конечные индивидуальные результаты;
- принятие решений в фирме децентрализовано;
- предпочтение отдается групповым формам принятия решений;
- деятельность подчинена заранее составленным планам;
- работа сопровождается инновационными процессами;
- имеется сотрудничество между группами и отдельными работниками;
- сотрудники верны интересам фирмы и преданы ей;
- они целиком информированы о том, какова их роль в достижении целей фирмы;
- отношения в фирме неформальны;
- фирма является открытой для высшей системы.

10.3. Основные правила этики бизнеса

Человек, желающий достичь успеха в бизнесе и заслужить репутацию профессионала, должен всегда помнить о правилах "этики бизнеса".

1. Улыбайся!

Управляй своим поведением в любых условиях. Будь приветливым, вежливым. Улыбайся людям. Поддерживай хорошее настроение и у себя, и у окружающих.

2. Здравойся!

Вошедший в комнату-кабинет после других обязан (независимо от должностного ранга) первым приветствовать окружающих. А

присутствующие отвечают не хором, как в средней школе, а только те, кто ближе сидит, кому удобнее. Вряд ли можно при встрече с группой знакомых всем по очереди пожать руку. Но зато, если уж остановился и пожал руку знакомому, который разговаривает с одним или двумя незнакомыми, приветствуй всех, называя себя, как при первом знакомстве. Первым приветствует тебя, начальника, подчиненный, а вот рукопожатие первым должен предложить ты. Впрочем, если ты встречаешь женщину, тебе подчиненную, здоровайся первым, даже если она – твоя "личная" с секретарша. Но молодой женщине, девушке не зазорно первой поздороваться со своим начальником. Начальник первым приветствует ветерана труда, старшего по возрасту подчиненного. Случается, что руководитель не отвечает на приветствие подчиненного. Такое поведение неизбежно ухудшает отношение к нему. Приходя на работу, приветствуй всех коллег, дай им понять, что рад начать с ними новый рабочий день и рад их видеть.

3. Не путайся между «ты» и «вы»

Если отношения между коллегами доброжелательные или дружеские, то и обращение друг к другу на "ты" – норма. А "вы" возникает при напряженных или формальных отношениях. Если начальник обращается с одним подчиненным на "ты", а с другими на "вы", то возникает впечатление, что среди подчиненных у него есть приближенные. Другой вариант: начальник своим "ты" показывает меньшее значение для него одних подчиненных, а уважительным "вы" другим – их большее значение для дела. В обоих вариантах последствия отрицательные. Не годится и одинаковое обращение ко всем на "ты", которым прославились большие советские начальники. Но ты – не большой начальник, и твое "ты", с самого начала применяемое ко всем подчиненным, показывает твое пренебрежение служебной этикой и ведет к панибратству. Местоимение "вы" не только показывает культуру общения, но и служит инструментом для поддержания служебной дистанции и трудовой дисциплины. И потому лучше "выкай", чем "тыкай".

Каковы основные правила бизнес этикета, которые необходимо соблюдать, чтобы вызывать уважение в деловой среде?

Бизнес этикет является важнейшей составляющей успешного ведения бизнеса. Манеры поведения предпринимателя оказывают влияние на то, какое мнение сложится о нем у окружающих людей и партнеров — клиентов, поставщиков, банкиров, инвесторов, рекламщиков.

Некоторые могут подумать, что бизнес этикет — это нечто старомодное, но это не так. Манеры в деловом мире способствуют или не способствуют укреплению деловых отношений, а от этого зависит количество «полезных» людей к которым можно обратиться за решением той или иной проблемы.

Если Вы игнорируете бизнес этикет, то делаете это на свой страх и риск. По мере того, как Ваша компания разрастается, увеличивается штат

сотрудников, формируется корпоративная культура, определенный стиль поведения и общения в компании, бизнес этикет приобретает все большее значение, и Вы уже не можете легкомысленно к этому относиться, рискуя заработать сомнительную репутацию в деловом окружении.

ДЕСЯТЬ ПРАВИЛ БИЗНЕС ЭТИКЕТА:

1. Называйте свое полное имя. Когда Вы с кем-то впервые встречаетесь, независимо где — в конференц-зале, выставке или за ужином — всегда представляйте себя полным именем. Деловые люди могут за день встречаться с огромным количеством людей, и ваша задача — чтобы Вас запомнили.

Если Вы представите себя лишь по имени, то Ваш новый потенциальный бизнес партнер через время может испытывать затруднение, пытаясь вспомнить, с каким именно Александром или Владимиром он сегодня беседовал. Кстати, по этой причине всегда полезно при себе иметь несколько визитных карточек.

Если только Вы не Мадонна, при знакомстве называйте себя полным именем.

2. Не скрещивайте ноги. Это может отвлекать собеседника, а в некоторых случаях иметь эротический подтекст (все помнят сцену допроса в фильме «Основной инстинкт»). Кроме того, врачи утверждают, что это вредно для циркуляции крови, поэтому не забывайте про это правило бизнес этикета.

3. Ограничьте количество Ваших «Спасибо». Это здорово быть вежливым, но быть чересчур вежливым в деловой среде не очень поощряется. Слишком большое количество «Спасибо» уменьшают ценность этого слова, т.к. у партнера может сложиться мнение, что Вы раздаете благодарность направо и налево, пытаетесь «подсластиться», либо чувствуете себя неуверенно.

4. Обедайте на кухне. У всех бывали ситуации на работе, когда сделать нужно много, а времени на это мало. И тогда велик соблазн пообедать прямо на рабочем месте, не отрывая взгляд от монитора.

Но это может вызвать неодобрительную реакцию коллег, которые не хотят слышать хруст салата и запах отбивной. Возьмите тайм-аут, чтобы спокойно пообедать на кухне, в столовой, буфете или закусочной. Ваши коллеги и Ваш желудок скажут Вам за это спасибо.

5. Всегда платите счет, если Вы пригласили гостя. Если вы пригласили клиента или партнера в ресторан или кафе, правила бизнес этикет требуют, чтобы Вы оплатили счет.

6. Не храните личные вещи на столе. Сегодня мы все очень привязаны к мобильным телефонам, возможно даже слишком. Многие в ресторане или кафе кладут на столе рядом с собой телефон, забывая при этом, что

мобильные устройства не только передают изображения и текстовые сообщения, но и являются отличным переносчиком миллиона бактерий.

7. Не задавайте большого количества вопросов на совещаниях. Когда Вы идете на совещание, неплохой идеей является подготовить заранее несколько вопросов. Ключевое слово здесь — несколько. Вы же не хотите обогнать повестку дня, непрерывно задавая 20 вопросов, затягивая встречу.

Правила бизнес этикет предусматривают не задавать вопросы до окончания совещания, т.к. ответы на некоторые Вы можете получить в ходе выступления.

8. Не гуляйте по чужим кабинетам ради праздного любопытства. Не заходите в чужой офис с глупым вопросом «Эй, Саша, ты занят?». Возможно он и занят, но из вежливости ответит, что нет. Заходя в кабинет, у Вас должны быть веские основания отвлекать другого человека от работы.

Вместо этого лучше позвонить или написать короткое письмо по электронной почте.

9. Используйте функцию «Ответить всем» при отправке e-mail, когда это необходимо. Отвечать всем одновременно может быть неприемлемо, но иногда это необходимо, чтобы сэкономить время.

10. Держите свой электронный почтовый ящик в порядке. E-mail — это часть вашего рабочего стола, рабочего места, пусть это и виртуальное пространство. Поддерживайте его в порядке. Держите в адресной книге только те контакты, которые необходимы для работы.

Все входящие ненужные рассылки отправляйте в черный список, чтобы они больше не приходили, и Вы не тратили время на повторное удаление. При составлении цепи переписки, включайте только тех людей, которые будут реально задействованы в дискуссии.

Конечно, бизнес этикет не ограничивается только этими десятью правилами. Однако выполнение этих несложных рекомендаций поможет начать формировать деловую культуру и этикет предпринимателя.

10.4. Кодекс бизнесмена

Каждый успешный бизнесмен оригинален и непосредственен. Все самые влиятельные люди непохожи друг на друга; у каждого из них своя философия, к которой они шли долгие годы. Основные мысли современной модели бизнеса:

Эффективность индивидуума и организации пропорциональна силе лидерства (Дж.Максвелл)

1. Если вы хотите знать, что Господь Бог думает о деньгах, посмотрите кому он их дает (И.Вагин)

2. Истинной мерой лидерства является влияние - не более и не менее (Дж.Максвелл)

3. В бизнесе умирают не от голода, а от несварения (Д.Паккард)

4. В бизнесе есть два типа компаний: те, что изменяются, и те, что исчезают (неиз. автор)

5. Отдел продаж - это еще не вся компания, но всей компании стоит превратиться в отдел продаж (неиз. автор)

6. Прозорливость состоит в том, чтобы замечать невидимое (Д.Свифт)

7. Ты никогда не решишь проблему, если будешь думать так же, как те, кто ее создал (А.Эйнштейн)

8. А историю писать надо (А.Свинчуков). История сама себя напишет (О.Краюшкин)

9. В условиях рынка человек уже не столько человек, сколько потребитель (Э.Шостром)

10. Время - лучший лекарь, и самый лучший убийца даже самых великих изобретений (О. Краюшкин)

11. Если хочешь быть спокоен, не принимай горя и неприятностей на свой счет, но всегда относись к ним как к казенным (К.Прутков)

12. В этой жизни нет ничего неопределенного, за исключением смерти и налогов (Б.Франклин)

13. Соперничество без вражды - это игра в вист на поцелуи (С.Батлер)

14. Если нищета наших бедняков проистекает не от естественных законов, а от нашего законодательства, то великий грех лежит и на нас (Чарльз Дарвин)

15. Даже самые важные решения начинаются с маленьких идей (Аллен Джонс)

16. В цивилизованной стране перемены неизбежны (Б.Дизраэли)

17. Репутация, как деньги: ее легче заработать, чем сохранить (С.Батлер)

18. Чрезмерные расходы должны быть соразмерны важности случая (Ф.Бэкон)

19. Цель всякого купца состоит в том, чтобы приобрести дозволенную и постоянную выгоду для своего содержания (Л.Пачоли)

20. Вещи покупаются или ценой денег, например, дом, или ценой времени и забот, например, воспитание (Метрокл)

21. Самая большая ошибка начальника, строящего войско в боевой порядок, — это вытянуть его в одну линию и поставить судьбу сражения в зависимость от удачи единого натиска... (Н.Макиавелли «О военном искусстве»)

22. Успех - скверный учитель. Он кружит голову. Он ненадежен (Б.Гейтс)

23. Принимаясь за дело, соберись с духом (К.Прутков)

24. Нам нужны люди, более заботящиеся о качестве своих целей, чем о количестве продукции (Л.Джонсон)

25. Незнание - плохое средство избавиться от беды (Сенека)

26. Бери оптимиста на должность сбытовика, и пессимиста - для работы в отделе кредитования (первый кадровый принцип)

27. Формула успеха в бизнесе: относись к покупателям, как к гостям, а к служащим — как к людям (Томас Дж. Питерс)

28. Никогда не приписывай человеческой зловредности того, что можно объяснить глупостью (Бритва Ханлона)

29. Истинная роль главного руководителя состоит в том, чтобы управлять ценностными установками организации (Т. Питерс, Р. Уотермен)

30. Если ты не станешь частью катка, ты станешь частью дороги (Грегори Роулинз)

31. Людям не нравится, когда им что-то продают, но они любят совершать покупки (Джеффри Гитомер)

32. Не стоит экономить на бизнесе, иначе бизнес начнет экономить на вас (О. К.)

10.5. Личностные качества предпринимателей

На вопрос, какой совокупностью личных качеств должен обладать индивидум, чтобы стать преуспевающим предпринимателем, нельзя ответить однозначно, однако исторический опыт развития цивилизованного предпринимательства позволяет сделать некоторые обобщения. Так, цивилизованные и преуспевающие предприниматели должны обладать следующими чертами: быть честными, компетентными, целеустремленными, инициативными, проявлять лидерство, уважать мнение других, позитивно относиться к людям, постоянно учиться, быть готовыми к принятию риска, уметь преодолевать сопротивление окружающей среды, проявлять настойчивость в достижении поставленной цели, обладать чувством ответственности, упорства, большой силой воли, иметь творческое начало, быть трудолюбивыми и иметь высокую работоспособность, уметь привлекать необходимых партнеров, иметь коммерческий и финансовый склад ума, уметь законным путем получать причитающиеся ему и другие качества.

Характерно, что в развитых странах даже государственные органы дают свои рекомендации по данной проблеме. Так, Администрация малого бизнеса США (малого предпринимательства) считает, что предпринимателю должны быть присущи следующие пять наиважнейших характерных черт, гарантирующих ему успех в самом рискованном предприятии: а) энергия, умение заставить работать; б) умение думать; в) умение строить взаимоотношения с людьми; г) коммуникабельность; д) знание техники и технологии.

Администрация малого бизнеса США рекомендует начинающим предпринимателям, прежде чем начинать собственное дело, дать объективную оценку своим качествам, ответить на следующие вопросы:

- Я сам начинаю дело?

- Насколько я в ладу с людьми?
- Обладаю ли я достаточным запасом физических сил и эмоциональным потенциалом для успешного ведения дела?
- Насколько хорошо я планирую и организую свои дела?
- Достаточно сильно ли мое желание придерживаться намеченной цели?

• Как ведение бизнеса отразится на моей семье? Практический интерес имеют исследования, проведенные американской фирмой «Мак-Бер энд Компани» при поддержке Американского агентства по международному развитию и Национального научного фонда США, которые позволили определить 21 личное качество, постоянно демонстрируемое удачливыми предпринимателями¹. Ниже приводятся наиболее важные личностные качественные характеристики предпринимателей:

- поиск возможностей и инициативность (видит и использует новые или необычные деловые возможности; действует до того, как его к этому вынудят события);

- упорство и настойчивость (готов к неоднократным усилиям, чтобы встретить вызов или преодолеть препятствие; меняет стратегии, чтобы достичь цели);

- готовность к риску (предпочитает ситуации «вызова» или умеренного риска; взвешивает риск; предпринимает действия, чтобы уменьшить риск или контролировать результаты);

- ориентация на эффективность и качество (находит пути делать вещи лучше, быстрее и дешевле; стремится достигнуть совершенства, улучшить стандарты эффективности);

- вовлеченность в рабочие контакты (принимает на себя ответственность и идет на личные жертвы для выполнения работы; берется за дело вместе с работниками или вместо них);

- целеустремленность (явно выражает цели; имеет долгосрочное видение; постоянно ставит и корректирует краткосрочные задачи);

- стремление быть информированным (лично обобщает информацию о клиентах, поставщиках, конкурентах, используя в этих целях личные и деловые контакты для своей информированности);

- систематическое планирование и наблюдение (планирует, разбивая крупные задачи на подзадачи; следит за финансовыми результатами и использует процедуры слежения за выполнением работы);

- способность убеждать и устанавливать связи (использует осторожные стратегии для выполнения и убеждения людей, а также деловые контакты как средство достижения своих целей);

- независимость и самоуверенность (стремится к независимости от правил и контроля других людей; полагается лишь на себя перед лицом противостояния или в случае отсутствия успеха; верит в свою способность выполнять трудные задачи).

Разумеется, приведенные личностные характеристики не являются генетически приобретенными, они вырабатываются человеком в процессе предпринимательской деятельности, во многом определяются личностью индивидуума, его притязаниями, предпринимательской средой.

Большинство исследователей проблемы о личностных качествах предпринимателей приходят к выводу, что это люди, обладающие склонностью к поиску и внедрению новых идей, изобретений, технологий, люди постоянной инициативы и творчества, неумной энергии. Они готовы на разумный, строго рассчитанный риск, ибо без риска нет предпринимательства.

Предприниматели — это люди, способные постоянно и много трудиться, учиться на чужих ошибках, из своих ошибок извлекать уроки. Это люди, уверенные в своих силах, поэтому они постоянно учатся, изучают все проблемы, связанные с их бизнесом. Удачливые предприниматели понимают, что постоянно пополняемые знания являются базой предпринимательства. Инструментом, основным рычагом развития предпринимательства являются инновации, нововведения. Это смелые люди, но смелость их ограничена уровнем разумных притязаний.

Какими личными качествами должен обладать индивидуум, чтобы стать предпринимателем и добиваться успеха? Однозначно на этот вопрос ответить нельзя. Многочисленные исследователи этой актуальной проблемы в западных странах выделяют различные черты характера, навыки и знания.

М.Стори, автор монографии «Самые быстрорастущие компании США. Взгляд изнутри», размышляя о качествах предпринимателей, рассказывает, с какими трудностями им приходится сталкиваться. Это постоянная перестройка своего бизнеса, внесение изменений и улучшений, способность начать все сначала, умение преодолевать косность и рутину окружающей среды и прочие трудности.

Участники конференции по предпринимательству, которую в 90-х годах проводил Станфордский университет, пришли к выводу, что ключевую роль для успешной предпринимательской деятельности играет стремление к совершенству, а также такие качества предпринимателя, как нетерпеливость, нежелание перепоручать что-либо кому-то другому, энергичность, стремление усердно работать и так же всецело предаваться развлечениям, умение выделять существо проблемы. Как видим, это не столько качества, сколько мотивы поведения предпринимателей, которые во многом связаны с личными характеристиками.

М.Стори, давая оценку черт удачливых предпринимателей, возглавляющих быстрорастущие фирмы, пишет, что предприниматели работают, когда остальные спят, путешествуют, когда другие сидят за обедом, планируют, когда другие развлекаются. Им трудно заметить разницу между субботней ночью и второй половиной дня во вторник.

Общими характерными чертами всех быстрорастущих предпринимателей являются настойчивость и целеустремленность. Предприниматель очень редко бывает робким и застенчивым человеком. Его неотъемлемой чертой является умение пойти на разумный риск, но при этом он должен помнить, что деньги не являются основным мотивирующим фактором предпринимателя. Тот человек, который своей целью поставит добиться только больших доходов, обязательно доведет свою фирму до финансового краха.

На вопрос «Кто такие успевающие предприниматели?» М. Стори дает пространные ответы, среди которых хочется выделить следующие:

- у них есть видение или мечта, которую они ежедневно преследуют;
- безграничная вера в их продукты или виды услуг;
- они постоянно стремятся что-то сделать;
- они изобретатели;
- они нетерпеливы и раздражительны, у них всегда не хватает времени;
- они упорны и настойчивы;
- они нацелены на прибыль;
- они нацелены на успех, планируют на несколько лет вперед;
- лучше, чем кто-либо, знают свою силу и слабости;
- не боятся начать все снова;
- деньги не являются для них главным или единственным побудительным мотивом;
- они все делают сами;
- они понимают значение тонких изменений, их влияние на успех в бизнесе;
- они хотят расти;
- понимают главенствующую роль потребителя;
- не думают, что идут на большой риск;
- они практичны;
- они просят то, что действительно хотят;
- они очень чувствительны к рынку;
- их трудно запугать;
- они привыкли к одиночеству;
- они готовы поделиться;
- они противоречивы, упрямы и капризны.

Вот, кто такие удачливые предприниматели. Конечно, со всеми характеристиками трудно согласиться, потому что отдельные из них, например упрямство, капризность, противоречивы и не могут, по нашему мнению, способствовать успеху предпринимателя.

Вопросы для закрепления:

1. Что вам известно об этических нормах поведения в бизнесе.
2. Дайте определение предпринимательской этике.
3. Что представляет собой предпринимательский этикет.
4. Как возникают этические проблемы предпринимателей.
5. Возникновение культуры предпринимательской организации.
6. По каким критериям можно определить культуру фирмы?
7. Каковы основные правила бизнес этикета, которые необходимо соблюдать, чтобы вызывать уважение в деловой среде?
8. Что вам известно о десяти правилах бизнес этикета?
9. Что имеет в виду автор, говоря «Не стоит экономить на бизнесе, иначе бизнес начнет экономить на вас».
10. Какими личностными качествами должен владеть предприниматель?
11. Какими личными качествами должен обладать индивидуум, чтобы стать предпринимателем и добиваться успеха?
12. Кто такие успевающие предприниматели по М.Стори ?

Тестовые вопросы для закрепления:

1. Что такое предпринимательская этика?

- А) формирование культуры цивилизованного предпринимательства
- Б) экономическая, хозяйственная, профессиональная деятельность дееспособных граждан
- В) имеет правовые и этические критерии, нормы, правила поведения, отступление от которых грозит субъектам предпринимательской деятельности негативными последствиями
- Г) все ответы верные

2. Этические нормы в предпринимательстве

- А) совокупность признаков поведения граждан, осуществляющих предпринимательскую деятельность в различных сферах экономики, направленную на удовлетворение потребностей рынка, конкретных потребителей, общества и государства
- Б) общечеловеческие, обще гуманные принципы, базирующиеся на общих принципах осуществления рискованного, новаторского, инновационного, компетентного, незаконного, честного предпринимательства в противоположность рутинному, незаконному, некомпетентному бизнесу
- В) не опирается на моральные принципы, относящиеся к нравам, характеру, притязаниям предпринимателей, а потому неразрывно не связана с их мотивами, побуждениями.
- Г) нет правильного ответа.

3. Этические проблемы предпринимателей

А) постоянно возникают и разрешаются, в первую очередь, с потребителями, при этом государство защищает интересы потребителей.*

Б) Этические отношения предпринимателей как собственников дела связаны с наемными работниками

В) Эти отношения оказывают особое влияние на уровень предпринимательского успеха.

Г) Важное значение в развитии цивилизованного предпринимательства имеют отношения с хозяйствующими партнерами, конкурентами, обществом.

4. Чтобы овладеть навыками корректного поведения, нужно соблюдать:

А) правила представления и знакомства

Б) правила проведения деловых контактов;

В) правила поведения на переговорах и требования к внешнему облику, манерам, деловой одежде;

Г) все ответы верны

5. _____ представляет собой совокупность правил поведения предпринимателя, регулирующих его внешние проявления с окружающим миром, с другими предпринимателями, конкурентами, сотрудниками, со всеми индивидуумами, с которыми предприниматель контактирует не только при осуществлении своего бизнеса, но в любой жизненной ситуации.

А) предпринимательский этикет

Б) этические проблемы предпринимателей

В) этические нормы

Г) этика предпринимательства

6. Чем устанавливаются право нормы поведения предпринимателей и организаций?

А) устанавливаются законами;

Б) нормативными актами;

В) законами и нормативными актами, невыполнение которых грозит серьезными мерами наказания, вплоть до банкротства и лишения свободы;

Г) нет правильного ответа

7. Этическими нормами поведения в предпринимательской этике является...

А) честность, совесть, авторитет;

Б) благородство, вежливость, честолюбие;

В) самолюбие, бесстыдство, лицемерие, злорадность, злословие, месть, коварство, грубость;

Г) все ответы верные.

8. На что опирается предпринимательская этика?

- А) на моральные принципы;
- Б) на нрав, характер, притязания предпринимателей;
- В) на мотивы и побуждения;
- Г) все ответы верные.

9. Чтобы овладеть навыками корректного поведения, нужно соблюдать:

- А) правила представления, знакомства и требования к речи;
- Б) правила проведения деловых контактов и поведения на переговорах;
- В) требования к внешнему облику, манерам, деловой одежде;
- Г) все ответы верные

10. Определите внутренние факторы культуры фирмы?

- А) предметом и организацией предпринимательской деятельности, осуществляемым бизнесом;
- Б) мотивацией собственника фирмы и служащих, а так же уровнем управленческой культуры, механизмом взаимоотношений руководителей фирмы и наемных работников;
- В) высокой профессиональной компетентностью руководителей фирмы, менеджеров и сотрудников и возможностью их обучения;
- Г) все ответы верные.

11. Основные правила этики бизнеса

- А) Улыбайся!
- Б) Здравойся!
- В) не путайся между «ты» и «вы»
- Г) все ответы верные.

12. Кодекс бизнесмена состоит из ... пунктов?

- А) 10
- Б) 20
- В) 30
- Г) 33.

13. Личностные качества предпринимателей:

- А) быть честными, компетентными, целеустремленными, инициативными, проявлять лидерство, уважать мнение других, позитивно относиться к людям, постоянно учиться, быть готовыми к принятию риска;
- Б) уметь преодолевать сопротивление окружающей среды, проявлять настойчивость в достижении поставленной цели, обладать чувством ответственности, упорства, большой силой воли, иметь творческое начало;
- В) быть трудолюбивыми и иметь высокую работоспособность, уметь привлекать необходимых партнеров, иметь коммерческий и финансовый склад ума, уметь законным путем получать причитающиеся ему и другие качества;
- Г) все ответы верные.

14. В каком году был принят Закон «О предпринимательстве Республики Узбекистан»

- А) 1991 год 15 февраля;
- Б) 1996 год 30 сентября;
- В) 1997 год 8 декабря;
- Г) 1998 год 10 август.

15. Один из основных принципов развития предпринимательства

- А) добровольность осуществления предпринимательства и найма работников;
- Б) товарное производство;
- В) свободный обмен товаров на деньги;
- Г) возможность осуществления безналичных расчетов.

Глава 11.

ЭТИКА ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

11.1. Трудовая этика в системе управления персоналом

В последнее время в области HR отмечается возрастание интереса к роли этики в системе управления трудовыми ресурсами, как в жизни общества, так и в бизнесе. Организация зачастую сталкивается с самыми разными проявлениями этических проблем: использование служебного телефона для междугородних переговоров по личным вопросам, растаскивание имущества организации (канцтовары, гвозди, краска, детали – в зависимости от того, кто с чем работает), невыполнение обещаний руководителем, выпуск продукции заведомо низкого качества, оскорбление достоинства подчиненных, использование служебного транспорта в личных целях, использование подчиненных для решения личных проблем руководителей. Если руководство хочет добиться высоких результатов в работе компании, ему не удастся избежать решения таких вопросов, как создание в коллективе высокого морального духа, утверждения этических норм, согласующихся с целями и имиджем организации.

Когда речь заходит о трудовой этике, обычно приходится оперировать следующими понятиями:

- ценности;
- права и обязанности;
- правила;
- взаимоотношения.

Ценности – это наиболее обобщенные оценки, касающиеся основных жизненных целей и фундаментальных принципов, обладающие относительно постоянной привлекательностью для человека (например, мир, здоровье, финансовое благополучие и т.д.).

Права и обязанности. Право является таким требованием, которое позволяет личности иметь определенное пространство для действий (например, право на отдых, право на неприкосновенность личности, право на оплату труда и др.).

Право редко бывают абсолютными; совокупность индивидуальных прав часто ограничена правами других людей. Права тесно связаны с обязанностями. Обязанности – это некоторые обязательства, которые берет на себя личность или организация (например, платить налоги, подчиняться закону, должностные обязанности и др.). Для эффективной работы очень важным является выполнение членами организации обязательств, которые они принимают на себя в соответствии с позициями, занимаемыми ими в организации. С другой стороны, и организация имеет определенные обязательства перед работниками. Эти обязательства зафиксированы как в трудовом законодательстве, так и в контрактах и трудовых соглашениях, заключаемых между администрацией и нанимаемыми работниками.

Моральные нормы – это нравственные требования, выработанные в данной социальной группе. Они охватывают как те нормы поведения, которые выполняются подавляющим большинством людей (например, не красть, не убивать, заботиться о ближнем и т.д.), так и те, которые часто нарушаются, но считаются, тем не менее, обязательными (не обманывать, уважать старших и т.д.). Моральные нормы часто помогают справиться с такими ситуациями, в которых сталкиваются противоположные интересы.

Каждый человек связан с другими людьми целым комплексом взаимоотношений. Этические нормы и ценности пронизывают все формы человеческих взаимоотношений, начиная от взаимоотношений детей с родителями и заканчивая взаимоотношениями руководителей и подчиненных. Эти взаимоотношения основываются на принятых людьми ценностях и на определенных этических принципах.

Уровни рассмотрения трудовой этики. Можно выделить три уровня рассмотрения проблемы трудовой этики:

1. Общественный уровень;
2. Организационный уровень;
3. Индивидуальный уровень.

На общественном уровне рассматриваются этические нормы и принципы взаимодействия организации с её социальным окружением (общество в целом, потребители, поставщики), то есть социальная ответственность бизнеса. Общественный уровень рассмотрения предполагает готовность руководства организации ответить на целый ряд вопросов:

- Должны ли быть ограничения в рекламе и методах продвижения продуктов?
- Кто несет ответственность за выпуск некачественной продукции, способной нанести вред здоровью потребителей?
- Какими моральными правилами руководствуется работник организации, принимающий решения, способные нанести вред экологии?
- Имеет ли смысл понятие «честная конкуренция»?
- Как следует фирмам дела со сторонними организациями (например, с экологическими организациями, с налоговой полицией)?

В действиях, призванных дать ответ на эти вопросы, собственно, и реализуется социальная ответственность бизнеса. При этом важнейшим моментом является тот имидж, который организация приобретает в глазах социального сообщества, в котором протекает его деятельность.

Организационный уровень рассматривает этические нормы и правила взаимодействия между организацией и её работниками, которые проявляются в следующих формах:

- Обязательства администрации по отношению к персоналу, работающему в организации, те ценности и приоритеты, которые при этом служат основными ориентирами;

- Обязательства и ценности, определяющие отношение персонала к организации и руководству.

Индивидуальный уровень — это широкий круг вопросов, затрагивающих моральные аспекты работы конкретных исполнителей и их взаимоотношений с другими работниками в процессе профессиональной деятельности, их ценности и установки, определяющие отношения к работе.

Между этими тремя уровнями существуют тесные взаимоотношения. При этом особое искусство состоит в создании механизмов и процедур, увязывающих работу на каждом из этих уровней в единое целое для того, чтобы обеспечить высокий уровень морального климата в организации.

11.2. Индивидуальные особенности межличностных отношений в рабочей среде

Нет необходимости подробно останавливаться на значении проблемы рабочей группы, или, как говорят на Западе, команды, для уяснения практики делового общения. Коллектив мощный стимул трудовой активности, приносит удовлетворение своим членам, ставит высокие цели, создает творческую атмосферу. Не зря говорят, что человек счастлив тогда, когда он с хорошим настроением идет на работу и с хорошим настроением возвращается домой. Совместное решение производственных вопросов уменьшает стрессовые ситуации, повышает инновационный потенциал сотрудников; в группе лучше решаются смежные проблемы, сглаживаются возможные последствия нечеткого распределения обязанностей и неправильного руководства, конфликты на межличностном уровне. Основа успеха любой современной коллективной деятельности отношения сотрудничества и взаимопомощи в противовес конфликту и конфронтации. Поведение, ориентирующееся на совместную деятельность, предполагает наличие определенных предпосылок. В качестве условий формирования кооперативной взаимозависимости выделяются:

- свобода и открытость информационного обмена;
- взаимная поддержка действий, убеждение в их оправданности;
- доверие, дружелюбие в отношениях сторон.

В свою очередь, взаимному доверию сторон способствует:

- наличие нейтральных лиц, облегчающих взаимные успехи;
- возможность получить предварительную информацию о действиях

другого;

- личностные особенности участников взаимодействия.

Психология группы — это совокупность определенных социально-психологических явлений, возникающих в процессе ее формирования и функционирования на основе становления внутренних связей в коллективе, форм и способов взаимно удовлетворения потребностей его членов. Сюда же относятся морально-психологический климат, способы

общения, общественное мнение и настроение, обычаи и традиции, проблема лидерства, природа внутригрупповых конфликтов и т.д.

В рамках анализа **содержания отношений** между членами рабочей группы можно выделить следующие **сферы: профессиональную, ценностно-мировоззренческую и сферу межличностных отношений.**

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

Ценностно-мировоззренческая сфера связана с взаимоотношениями между личными и корпоративными ценностями, нравственными установками, преобладающими в конкретной социальной группе.

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

Важной качественной характеристикой рабочей группы является ее профессиональная зрелость. Она характеризуется прочными связями между ее членами, возникающими на основе общих ценностных ориентаций, позитивно окрашенных неформальных отношений. Личные разногласия быстро устраняются, дисциплина носит сознательный характер, появляется чувство гордости за свой коллектив, складываются устойчивые традиции.

Сотрудники имеют возможность раскрыть свой творческий потенциал, с энтузиазмом относятся к решению поставленных задач.

Факторы, определяющие степень зрелости рабочей группы, ее способность продуктивно функционировать, можно условно разделить на следующие:

- технологические факторы, включая особенности совместного использования орудий и предметов труда, например, передовых технологий, персональных компьютеров и т. д.;
- экономические факторы, т.е. формы оплаты труда, особенности формы собственности и т.д.;
- организационные факторы и, прежде всего, используемые отношения в системе руководитель — подчиненный;
- ценностно-мировоззренческая и психологическая совместность работников.

Любая рабочая группа это сложный социальный и профессиональный организм, обладающий способностью к само регуляции, наличием обратных и горизонтальных связей и т.д. Но вместе с тем, ему присущ ряд черт, характерных для организации: разделение функций между сотрудниками, закрепленное в правилах или инструкциях; должностная иерархия, порядок подчиненности; лояльность каждого сотрудника по отношению к своей команде; система позитивных и негативных санкций (отсюда особая роль руководителей в рабочей группе).

11.3. Психологические характеристики взаимоотношений в рабочей группе

Любая организация стремится, с одной стороны, к стабильности, а с другой стороны — к развитию. Это связано с двумя составляющими деятельности рабочей группы — достижению цели и межличностным взаимодействием.

Французские психологи Д. Анзье и Ж. Мартэн, используя энергетическую терминологию, описали особенности саморазвития группы. С их точки зрения, общее количество энергии, которой обладает группа, распадается на «используемую» и «латентную», резервную. С динамической точки зрения группа представляет собой равновесную систему, функция которой — разрешать испытываемые ею «напряженности». Эти «напряженности» могут быть двух видов: позитивные, связанные с продвижением группы к цели, и негативные, уводящие от цели, и зависящие, прежде всего, от особенностей межличностных отношений. Именно здесь и задействуется «используемая» энергия, которая, во-первых, направляется на достижение результата деятельности, и, во-вторых, направляется на поддержание сплоченности группы. В разных группах доля энергии, направляемой на результат и направляемой на отношения, неодинакова. Порой это порождает указанное выше противоречие, снять которое весьма затруднительно. Ситуация усугубляется тем, что сам процесс управления противоречив. С одной стороны, процесс управления объективен, с другой стороны, способы его осуществления, как бы руководитель ни стремился это преодолеть, — субъективны. Данное противоречие преодолеть невозможно, но можно значительно уменьшить его проявления, если наметить единую цель, которая включает в себя указанные составляющие. Для определения такой цели необходимо при стратегическом планировании выйти за пределы организации и сформулировать ее миссию в обществе, органически вплетенную в деятельность каждого из сотрудников.

Миссия — это краткое выражение функции, которую организация или проект призваны выполнить в обществе. Формулировка миссии описывает в то же время причину существования организации или проекта. Причиной могут быть предоставление каких-либо услуг, создание объектов, борьба с болезнью, охрана окружающей среды, осуществление социальной программы и т. д. Удачная формулировка миссии должна отвечать на следующие вопросы:

1. Чем занимается организация или каков профиль проекта?
2. Для кого сотрудники организации или участники проекта осуществляют свою деятельность?
3. Как они выполняют свои функции?

4. Миссия, описывая через будущую цель текущее состояние организации, помогает сотрудникам лучше понять ее настоящее — то, чем организация или проект располагают и для чего они существуют. Понимание миссии приобщает личность к проекту через его общественную значимость. Человек, осознавая свою нужность для всей большей группы людей, повышает свою самоценность и входит в более гармоничное сосуществование с миром. Но понимания миссии недостаточно, чтобы каждый работник организации четко осознал свою роль в достижении общей цели. Будущее определяется с помощью видения.

Видение — это описание организации или проекта в перспективе, причем, в том ракурсе, который хотелось бы видеть автору описания.

Видение выражает картину правдоподобного и желаемого состояния организации или проекта в будущем. Устанавливая некоторое видение, к которому необходимо стремиться, руководители и сотрудники обозначают свои надежды и берут на себя ответственность за эффективность своего варианта будущего в случае его воплощения. Видение, в частности, помогает осмыслить, каким может быть успех организации.

А.Н.Чумиков описал следующие **требования** для формулировки видения:

- 1) четкое, конкретное и реалистичное изложение;
- 2) определение гипотетических итогов или результатов;
- 3) презентация реального и стимулирующего уровня достижений;
- 4) соответствие философии (нормы, принципы, кредо) организации или проекта.

Коллективу, который осознает свою миссию и обладает хорошо понимаемым и хорошо передаваемым видением, не требуется в работе множество правил и инструкций. Устанавливая общую картину будущего, видение способствует тому, что решения принимаются легче и естественнее.

А. И. Донцов, анализируя жизнедеятельность рабочей группы, указывает на проблему, которую необходимо решить руководителю совместно с трудовым коллективом. Это управление дифференциацией системы внутригрупповой активности.

Дифференциация — функциональная, статусная, власти, размера получаемого вознаграждения и т. п. — во-первых, объективно происходит по мере продвижения группы к цели. В этом смысле она может не совпадать с субъективными желаниями и намерениями членов группы, основываясь скорее на их действительном «весе» и значимости в реализации деятельности. Во-вторых, внутригрупповое разделение труда не может не сопровождаться дифференциацией в сфере эмоционально-личностных взаимоотношений членов группы. Неравенство «аффективных обменов»

между членами группы, основывающееся на фактическом неравенстве их позиций по многим пунктам, провоцирует напряженность межличностных отношений. В-третьих, межличностная напряженность, как бы остро она ни переживалась субъектом-прагматиком, осознается им как неизбежное следствие оптимальной организации совместных усилий — необходимого условия выигрыша, к которому он всеми силами стремился.

Напряженность, возникшая во внешней (формальной) структуре группы, в этой структуре неразрешима. В ином случае это пришло бы в противоречие с утилитарной направленностью субъекта, нанося ущерб его же собственным конечным интересам. Парадоксальность позиции прагматика в том и состоит, что поиски максимального выигрыша, которые заставили его вступить в кооперацию с другими, вынуждают терпеть эмоционально ущемляющие последствия этой кооперации, в особенности когда она эффективна. По этой причине, в-четвертых, возникает необходимость в так называемой внутренней (неформальной) структуре рабочей группы. Вынесенная за пределы материально-продуктивной сферы, предполагающая равенство в получении эмоциональных «благ», она как бы компенсирует накопившуюся в процессе предметного взаимодействия напряженность.

Следующей проблемой является доверие. Будет ли коллектив вести себя кооперативно, т. е. учитывать интересы руководства, во многом зависит от того, как он воспринимает его намерения. Человек «доверяет», если исходит из предположения, что действия другого направлены на повышение его благополучия и не наносят ему ущерба. Если же выбор стратегии поведения обусловлен обратным предположением о намерениях партнера, налицо «подозрение» к нему. Развивая теорию «доверия — подозрительности», М. Дойч выдвигает серию гипотез об условиях восприятия намерений другого как альтруистических. По его мнению, люди склонны интерпретировать намерения других как альтруистические (несущие им пользу), когда верят в любовь с их стороны, и не склонны — если этой верой не обладают. Убежденность человека в симпатии другого определяется: 1) объемом «выгод», ранее предоставленных этим другим; 2) частотой их получения; 3) степенью уверенности в том, что действия другого, пошедшие ему на пользу, не были вынужденными; 4) степенью уверенности в благоприятных последствиях действий другого еще до того, как эти действия произведены; 5) убежденностью, что выгода, извлекаемая другим человеком из собственной «благотворительности», менее значительна, чем та, которую получает он; 6) уверенностью, что другое лицо, оказывая благодеяние, несет некоторые убытки.

Как правило, исследователи называют три условия, способствующие взаимному доверию сторон:

1. Присутствие так называемых «третьих» лиц. Их главная функция — облегчить участникам взаимодействия, особенно в ситуации конфликта, совершение взаимных уступок, причем так, чтобы эти уступки не воспринимались как признак слабости и не повышали уровень притязания партнера. Если два человека испытывают сходные чувства к «третьему» лицу (при условии, что отношение каждого из них к этому третьему не претендует на исключительность), то они с большей симпатией относятся друг к другу.

2. Характер коммуникативных связей взаимодействующих сторон. Если каждый из партнеров имеет возможность получить предварительную информацию о действиях другого, взаимное доверие более вероятно. Сама возможность общения, по мнению психологов, увеличивает кооперацию во взаимодействии.

3. Личностные особенности участников взаимодействия. Влияние личностных особенностей наименее изучено: полученные учеными данные либо незначимы, либо противоречивы. Чаще всего говорят о «типе личности», под которым понимается приверженность человека к кооперативным или конкурентным методам взаимодействия. Конкурентный тип убежден, что другой также конкурентен, а кооперативный предполагает в партнере как те, так и другие мотивы. Также выяснилось, что чем ближе чужое мнение к собственному, тем симпатичнее высказавший его человек. Это правило имеет и обратную сторону: чем привлекательнее некто, тем большего сходства взглядов от него ожидают. Убежденность в этом настолько высока, что разногласий и противоречий с позицией привлекательного лица человек попросту не склонен замечать. Человек в большей степени тяготеет и к общности, ценности которой разделяет и где его взгляды находят сочувствие и поддержку.

В. А. Розанова выделила **факторы, способствующие устранению противоречий в управлении организацией.**

1. В стратегии организации:

- наличие четких, ясных и непротиворечивых целей;
- создание творческой атмосферы внутри организации для всех ее членов;
- правильное планирование деятельности всех подразделений;
- правильная расстановка кадров;
- учет человеческого фактора внутри организации;
- повышение конкурентоспособности;
- подбор квалифицированных менеджеров.

2. В поведении и действиях руководителей:

- внимание к деятельности группы;
- целенаправленные действия по сплочению группы;
- правильное информирование подчиненных;
- доброжелательные отношения с членами коллектива;

- своевременное разрешение конфликтов внутри групп;
- создание положительного психологического климата;
- отсутствие жестких методов управления персоналом;
- положительное отношение к творческой деятельности работников;
- правильное мотивирование коллектива на достижения;
- правильная оценка работы каждого сотрудника;
- доброжелательный контроль.

3. В действиях малой рабочей группы:

- принятие организационных целей;
- наличие групповой активности и сплоченности внутри группы;
- выполнение всеми членами группы внутри-групповых норм поведения;
- лояльность в отношениях между членами группы и руководителем;
- дисциплинированность;
- доверие к руководителю;
- стремление к успешной деятельности;
- наличие ценностно-ориентационного единства группы;
- наличие ответственного отношения к работе.

Противоречия и парадоксы управления в большинстве случаев имеют психологические причины. Однако не следует искать подобные причины во всем.

11.4. Законы межличностных отношений

По-видимому, все, изложенное выше, можно сформулировать более лаконично в виде общего принципа. Ниже предпринимается такая попытка.

Допустим, что:

- а) существует минимальное желание двух людей установить контакт;
- б) есть способность и минимальное желание каждого из них принимать сообщения друг друга; и
- с) контакт длится некоторое время.

В этом случае можно предположить, что верными будут следующие отношения.

Чем больше у одного из индивидов согласованы переживание, сознание последнего и сообщение о нем, тем в большей степени последующие отношения между индивидами будут включать: тенденцию к взаимному общению со все возрастающей конгруэнтностью, тенденцию к более адекватному взаимному пониманию сообщений, улучшение психологической совместимости и действий обоих партнеров, взаимная удовлетворенность отношениями.

И наоборот, чем больше в общении между индивидами *несогласованности* переживания и сознания, тем в большей степени последующие отношения между ними будут включать: дальнейшее не конгруэнтное общение, нарушение точного понимания, ухудшение

психологической совместимости и действий обоих партнеров, взаимную неудовлетворенность отношениями.

Возможно, приведенный общий закон можно выразить более формализовано и точно, принимая во внимание, что решающую роль играет именно восприятие того, кто принимает сообщение *партнера* по общению. При этом данный закон-гипотеза будет звучать следующим образом, предполагая те же самые предварительные условия общения, такие, как желание поддерживать контакт и т.д.

Чем больше "А" воспринимает в общении со стороны "В" согласованность переживания, сознания и сообщения, тем больше последующее взаимодействие между ними будет включать: (*и т.п., как указывалось выше*).

Сформулированный таким образом, этот "закон" становится гипотезой, которую вполне можно подвергнуть проверке, так как измерить *восприятие* "А" сообщения "В", должно быть, не очень сложно.

В реальных отношениях как клиент, так и терапевт нередко оказываются перед экзистенциальным выбором: "Рискнуть ли мне проявить в общении с этим человеком всю свою конгруэнтность? Рискнуть ли мне сообщить о том, что я переживаю и осознаю? Рискнуть ли мне проявить себя в общении с этим человеком таким, каков я есть, или мне следует проявить себя несколько иначе или совсем не так?" Острота проблемы усугубляется тем, что человек зачастую ясно предвидит возможность встретиться в межличностных отношениях с угрозой или отвержением. Полностью сообщать другому о своих осознаваемых переживаниях может быть рискованным. Мне кажется, что от того, идут или не идут на этот риск, и зависит, становятся ли данные отношения все более и более взаимно психотерапевтичными или же ведут к разобщению.

Надо сказать, я просто не могу сделать выбор в пользу полной конгруэнтности как полной согласованности моего сознания и переживания. Степень моей конгруэнтности обусловлена наличествующей у меня потребностью в психологической защите, а потребность эту я как раз не осознаю. Однако я постоянно стою перед лицом экзистенциального выбора конгруэнтности моего общения тем переживаниям, которые я осознаю *на самом деле*. И именно от этого выбора, осуществляемого в отношениях в каждый данный момент, может зависеть ответ на вопрос, в каком направлении будут развиваться отношения, исходя из нашего гипотетического закона.

11.5. Критика и принятие критических правил

Чтобы критика была плодотворной, не оскорбительной и не обидной, необходимо использовать следующие несложные правила.

1. Прежде всего изъять из критики обвинительное «жало», сместить акцент на конструктивные предложения.

2. Замечания целесообразно делать наедине, чтобы не задеть самолюбия критикуемого.

3. Стремиться искренне и серьезно понять точку зрения партнера; обсудить аргументы «за» и «против»; проявить сочувствие к его мыслям и желаниям.

4. Проявить уважение к мнению партнера, не отвергая его сразу и резко, даже если оно вам кажется абсурдным. Дайте возможность высказаться до конца и старайтесь не доказывать, а выяснять факты.

5. Вести разговор в доброжелательном, твердом и спокойном тоне. Старайтесь начинать с темы, по которой у вас с собеседником есть взаимное согласие. По возможности начинайте с вопросов, мнения по которым совпадают, могут вызвать утвердительный ответ и, таким образом, настроить партнера на согласие. Если с самого начала разговора человек скажет «нет», его трудно переубедить, поскольку самолюбие не позволяет отказаться от высказанного мнения, даже если он почувствует, что первоначально был неправ. Щадите самолюбие собеседника.

6. Если хотите указать человеку на его ошибку, начинайте с похвалы и искреннего признания его достоинств.

7. Обращая внимание людей на их ошибки, старайтесь делать это в косвенной форме. Например, вспомните похожий случай.

8. Используйте критику-«рикошет»: критику поступков абстрактного (вымышленного) лица.

9. Выдвигать свое мнение, (несогласие, критику) нужно в порядке обсуждения, не навязывая его.

10. Не употребляйте неоправданных приемов усиления аргументации. Нежелательны аргументы типа: «Сколько раз я вам говорил!». Некорректным способом усиления высказывания является и повышение голоса. Если у вас возникло желание сказать партнеру что-то резкое, обидное, не торопитесь — сделайте сначала несколько глубоких вдохов и выдохов или молча посчитайте до 10-30, сделайте несколько плавных движений языком во рту, произнесите про себя какое-либо образное, но безобидное выражение.

11. Представляйте психологические паузы людям, находящимся в состоянии ссоры. Они помогут снизить эмоциональный накал, обратиться к логике вещей, к самооценке, может быть, за советом к близким людям. Не требуйте немедленного, сиюминутного признания ошибок от партнера, согласия с вашей точкой зрения, с вашим мнением по этому вопросу. Психологически это трудно, дайте время на раздумье, не настаивайте.

12. Свою ошибку, неверный шаг признайте быстро, решительно и чистосердечно.

13. Вместе с критикой желательна аргументированная самокритика. Прежде чем критиковать другого, скажите о своих собственных ошибках. Признание вины, собственных промахов у критикующего позволяет

воспринимать критику не так остро, и самолюбие оказывается менее уязвленным.

14. Сделайте так, чтобы недостаток выглядел легко исправимым. Очень часто людей повергает в уныние безвыходность их положения. Не «давите» на психику, а помогите найти выход.

15. Говорите только о деле, не переходите на личность: критикуйте поступки, а не человека. Дайте ему возможность «спасти лицо».

Важно помнить и такую закономерность: чем более человек возбужден, чем более задето его самолюбие, тем менее чувствителен он к логике, тем более пристрастен и субъективен и тем более тактичного подхода требует.

Если вы замечаете, что кто-то в споре слишком разгорячился, лучше перенести разговор на другое время.

Очень легко похвалить подчиненного. Гораздо труднее сделать ему корректное, деловое, не обидное замечание. Вот некоторые возможные варианты критических оценок.

Подбадривающая критика: «Ничего. В следующий раз сделаете лучше. А сейчас — не получилось»;

Критика-упрек: «Ну, что же вы? Я на вас так рассчитывал(а)!»;

Критика-надежда: «Надеюсь, что в следующий раз вы сделаете это задание лучше»;

Критика-аналогия: «Раньше, когда я был таким, как вы, я допустил точно такую же ошибку. Ну и попало же мне от моего начальника!»;

Критика-похвала: «Работа сделана хорошо. Но только не для этого случая»;

Безличная критика: «В нашем коллективе есть еще работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии»;

Критика-озабоченность: «Я очень озабочен сложившимся положением дел, особенно у таких наших товарищей, как...»;

Критика-сопереживание: «Я хорошо вас понимаю, вхожу в ваше положение, но и вы войдите в мое. Ведь дело-то не сделано...»;

Критика-сожаление: «Я очень сожалею, но должен отметить, что работа выполнена некачественно»;

Критика-удивление: «Как?! Неужели вы не сделали эту работу?! Не ожидал(а)...»;

Критика-ирония: «Делали, делали и... сделали. Работка что надо! Только как теперь в глаза начальству смотреть будем?!»;

Критика-упрек: «Эх, вы! Я был о вас гораздо более высокого мнения»;

Критика-намеки: «Я знал одного человека, который поступил точно так же, как вы. Потом ему пришлось плохо...»;

Критика-смягчение: «Что же сделали так неаккуратно? И не вовремя?!»;

Критика-замечание: «Не так сделали. В следующий раз советуйтесь»;

Критика-предупреждение: «Если вы еще раз допустите брак, пеняйте на себя!»;

Критика-требование: «Работу вам придется переделать!»;

Критика-вызов: «Если допустили столько ошибок, сами и решайте, как выходить из положения»;

Конструктивная критика: «Работа выполнена неверно. Что собираетесь теперь предпринять?»;

Критика-опасение: «Я очень опасаюсь, что в следующий раз работа будет выполнена на таком уровне».

Все эти формы хороши при условии, что подчиненный уважает своего начальника и ценит его мнение о себе. Желая выглядеть в глазах руководителя достойно, работник приложит все усилия, чтобы исправить положение. Особенно, если критика была щадящей.

Когда же подчиненный относится к начальнику не очень доброжелательно, лучше сочетать негативные оценки с позитивными.

Критика становится полезной лишь тогда, когда люди ее воспринимают. Это правило можно свести к следующим установкам.

— Критика в мой адрес — мой личный резерв совершенствования.

— Критика — это форма помощи для устранения недостатков в работе.

— Нет такой критики, из которой нельзя было бы извлечь пользу.

— Всякая ретушь критики вредна, так как «загоняет болезнь внутрь» и тем затрудняет преодоление недостатков.

— Деловое восприятие критики не должно зависеть от того, кто (какой человек, с какими целями) высказывает критические замечания.

— Восприятие критики не должно зависеть от того, в какой форме она преподносится: главное, чтобы были проанализированы недостатки.

— Центральный принцип конструктивного восприятия критики — «все, что я сделал, можно делать лучше».

— Ценнейшая польза внешней критики в том, чтобы отыскивать для себя рациональное зерно даже там, где оно с первого взгляда не просматривается.

— Любая критика требует размышлений минимум о том, чем она вызвана, максимум — как исправить положение.

— Полезное обращение к критическим замечаниям состоит в том, чтобы увидеть те сферы работы, которые оказались вне твоего поля зрения.

— Первый шаг правильного восприятия критики — ее фиксация, второй — осмысление под углом зрения пользы для дела, третий — исправление недостатка, четвертый — создание условий, исключающих его повторение.

— Если меня критикуют, значит, верят в мои способности исправить дело и работать без сбоев.

— Когда критика в ваш адрес отсутствует — это показатель пренебрежения к вам как к работнику или неверие в ваши способности воспринимать ее по-деловому.

— Наиболее ценная критика та, которая указывает на несовершенство того, что кажется нормальным.

— Критика возможных негативных последствий принятых мною решений — предпосылка своевременного предотвращения сбоев в работе.

— У критикуемого нет права на обиду, он обладает лишь правом на конструктивное осмысление того, что сказано в его адрес.

— Критикуемый имеет право на контркритику. Он может активно отстаивать свою позицию. Единственное, что ему категорически запрещается, — искажать факты ради оправдания.

— Большое количество необъективных (несправедливых) критических замечаний — показатель плохого психологического климата в коллективе. Это само по себе требует активных критических осмыслений.

— Если я сдержанно и по-деловому отнесся к критическому замечанию, значит я преодолел себя, я — сильная личность.

— Любая критика полезна уже хотя бы потому, что позволяет выяснить отношение критикующего к вам, которое могло бы выразиться в более крайних формах.

— Наиболее благоприятное впечатление на людей производит такой ответ на критику, который содержит конкретные обязательства по поводу того, что будет сделано для улучшения дела, с конкретным указанием сроков и реальных возможностей.

— Признать критику — это значит принять на себя ответственность за исправление недостатков.

— Даже если критикующий ошибается, не следует торопиться давать ему отповедь: для вовлечения других в сферу критики полезно поддержать его попытку критически разобраться в деле.

Все участники обсуждения любой проблемы имеют одинаковые права и равно подчиняются данным правилам.

11.6. Объективные особенности человеческой психологии

Всякое человеческое действие, независимо от того, как оно производится — физически или идеально — представляет собой объективный процесс преобразования исходного материала или положения в заданный продукт или состояние. Этот процесс не только целесообразный, но и целенаправленный, в котором, по выражению Маркса, цель как закон определяет способ и характер действия. Это — процесс решения задачи, которая не только объективно возникает перед человеком, но и субъективно выступает перед ним, так или иначе им понимается, и, соответственно этому, так или иначе решается.

Когда мы проанализировали, что представляет собой это «понимание», перед нами выступила «ориентировочная основа действия», очень сложное образование, в котором различаются две части:

1) образ объекта, который предстоит получить, с определенным внутренним строением, свойствами и признаками, словом — модель будущего результата, соотношенная со свойствами исходного материала;

2) образ системы операций, подробный план действий, С помощью этих операций сначала проверяется состав, качество, состояние всех условий задачи, в потом выполняются преобразования, обеспечивающие последовательное превращение исходного материала в заданный продукт.

В процессе действия это содержание его ориентировочной основы, точка за точкой, соотносится с объективными условиями и последовательными изменениями, — соотносится не только ориентировочно, с помощью премирования, но и путем фактического выполнения намеченных преобразований. Благодаря этому, теоретические знания, уже включенные в ориентировочную основу действия, начинают реально выполнять свое ориентировочное назначение, и между ориентировочной основой действия и исполнением устанавливаются многочисленные условные, нервные материальные связи, Благодаря им, теоретические знания из объекта теоретической деятельности становятся важнейшей составной частью ориентировочной деятельности, — а в целом, — образуется предметное действие человека,

Таким образом, действие как объективный процесс не только не противостоит психическим способностям человека, но и в процессе формирования присваивается им, и в результате такого присвоения психологически становится, во-первых, важнейшей, но лишь одной из основных частей ориентировочной деятельности человека, во-вторых, исполнительной частью его действия. И если для отдельного человека в каждый момент времени объективное знание, взятое само по себе, т. е. только по отношению к вещам, является инвариантным, то как отражение в сознании отдельного человека, как момент его ориентировки это объективное знание вовсе не является постоянным. Мы теперь знаем, что оно может варьироваться многообразно, и в настоящее время установлены три кардинально разные типа ориентировки.

От качества этой ориентировки, частью которой является объективное знание, зависят и качества человеческого действия, и качество продуктов этого действия, и, наконец, качество его формирования, процесса учение.

Таким образом, если вне психологически объективное знание противостоит психическим процессам и явлениям, то как достояние человека, оно инкорпорировано в них и составляет только элемент ориентировочной части человеческого действия.

Поэтому все наши психологические представления, построенные на декартовском противопоставлении мира вещей и мира сознания должны быть решительно пересмотрены. Должны быть пересмотрены представления о том, что действия не составляют предмет психологии, которая будто бы должна заниматься только умениями и навыками. На самом деле умения и навыки являются лишь отдельными характеристиками действия, к тому же характеристиками, которые идут по разным параметрам. И нельзя отрывать характеристики действия от самого

действия и изучать их независимо от действия, в виде собственно психологического или физиологического процесса.

Объективный процесс, осуществляемый человеком, становится исполнительной частью его действия, управляемого ориентировочной частью, — управляемого именно потому, что объективные условия этого действия и оно само представлены в этой ориентировочной части.

Противопоставление «психического» и «физического» есть внешняя картина, видимость положения. Эта видимость отнюдь не лишена значения, но все-таки она остается лишь «явлением» в философском смысле слова.

Эта картина получает настоящее значение лишь в связи с невидимой для невооруженного глаза «сущностью» действительных отношений человека со средой. Эта картина выражает только одну сторону этих отношений, другая сторона которых состоит в теснейших, интимнейших связях душевного мира человека с окружающим. Отличие этих психологических отношений от физиологических состоит в том, что в процессе присвоения эти внешние объекты не разрушаются и уподобляются организму, а воспроизводятся в собственном виде, восстанавливаются в виде образа, и в этом виде становятся механизмом собственной деятельности человека.

11.7. Полезные приемы ораторского искусства

Ораторское искусство (красноречие, искусство красноречия) — искусство публичного выступления, с целью убеждения. Ораторское искусство не следует путать с красноречьем в смысле ораторских способностей — умением говорить красиво, вдохновенно и убедительно, независимо от того, является ли оно врождённым талантом (естественное красноречие) или навыком, приобретённым в процессе обучения (искусственное красноречие). Ораторское искусство и свойства ораторской речи изучает наука риторика.

Наука о красивой и правильной речи, которая убедит любого собеседника, называется риторикой. Эту дисциплину в современных школах преподают с начальных классов, ведь уметь правильно излагать свои мысли — значит обладать самым мощным инструментом управления людьми — словом. История ораторского искусства началась с Древней Греции и тогда называлась «наукой красноречия».

Учение софистов о грамотной речи дала базу для развития риторики. Основной задачей учеников Сократа было углубленное изучение грамматики и стилистики, а после применение знаний на практике. Более двухсот лет греки систематизировали и проводили анализы знаний риторики. В Афинах написано множество трудов по этому поистине нелегкому ремеслу.

Эпоха средневековья придала ораторскому искусству более религиозный окрас, пользуясь знаниями философов древности, монахи красноречьем привлекали людей в свои ряды и боролись с протестантами. Именно из

Европы наука о красивой речи и попала к нам, где развитие ораторского искусства началось с 18 века и трудов Ломоносова.

Истинный оратор должен быть очень эрудирован, ведь для того, чтобы подобрать нужные слова в определенный момент, человек должен обладать недюжинными знаниями во многих сферах.

Для того чтобы оратор правильно, четко, и главное, занимательно излагал свои мысли и существуют специальные приемы ораторского искусства.

1. Контролируйте себя. Следите за речью, она должна быть без запинок и слов-паразитов, будьте спокойны, не позволяйте себе лишних телодвижений, иначе внимание аудитории будет потеряно.

2. Делайте паузы. Речь должна быть выразительной, делайте промежутки между словами, на которые хотите обратить особое внимание. Подчеркнуть важность сказанного можно именно паузами и уверенным взглядом. Помните об интонации. Связь эмоций и интонации несомненна.

3. Смотрите собеседнику в глаза. Не старайтесь поймать взгляд каждого из зрителей, но внимание по возможности нужно уделить всем. Если аудитория большая, то старайтесь смотреть не на отдельных людей, а на всех сразу, в визуально определенный центр зала.

4. Развивайте в себе лидера. Искусство красноречия подразумевает наличие определенных качеств у оратора: коммуникабельности, уверенности в себе, хорошей памяти и фантазии.

Работа с аудиторией, или основы ораторского искусства:

1. Готовьтесь заранее. Все зрители и слушатели разные, учитывайте возраст, пол, привычки, национальность и вероисповедание перед выступлением, это поможет избежать конфликтных ситуаций.

2. Понимать желания слушателей и выполнять их. Люди хотят услышать определенную информацию, и оратор должен её дать им.

3. Любите слушателей, и они полюбят Вас.

Будьте уверены и харизматичны, избегайте большого количества терминов и иностранных слов в своем выступлении, используйте при общении множество местоимений – и аудитория полюбит Вас.

11.8. Секреты ораторского искусства от Дейла Карнеги

Имя Дейла Карнеги тесно ассоциируется с синонимами лидерство, самосовершенствование и ораторское искусство. Идеи из его книг, написанных еще в 30-х годах прошлого века, до сих пор помогают многим повести за собой людей с помощью ораторского искусства. Ниже приведены четыре главных совета от Дейла Карнеги, которыми он делился в своих работах.

1. Заслужите право выступать

Вам нужно превосходно разбираться в теме вашего выступления и гореть желанием поделиться вашими идеями, информацией с другими.

Чтобы разбираться в теме выступления, Дейл Карнеги советует готовиться так:

- Сначала нужно выбрать тему.
- Затем обдумывать ее несколько дней. Обдумывать нужно тщательно, записывать все мысли, которые придут вам в голову, говорить на выбранную тему с друзьями.
- Теперь начинайте собирать материалы.
- Собрав, отсортируйте их. Составьте интересную речь. Из 100 идей включите в речь 10. Остальное будет вашим резервом знаний.

Чтобы гореть желанием поделиться идеями, нужно вносить в речь как можно больше личных наблюдений, опыта и размышлений. Например, как делает знаменитый оратор-мотиватор Ник Вуйчич:

Когда он говорит о ценности жизни, для него это не пустые слова. Он родился инвалидом, преодолел множество трудностей и теперь вдохновляет своим примером других.

Чтобы понять, получит ли ваша речь внимание аудитории, спросите себя: “Как мое выступление поможет людям?”. Если ваша презентация способна дать ответы на вопросы, которые интересуют публику, то люди будут вас слушать.

2. Сделайте речь эмоциональной

Общаясь с людьми, помните, что вы имеете дело с эмоциональными, а не логически думающими “существами”. Мы обмениваемся эмоциями друг с другом. Для этого служит язык тела и тональность голоса.

Возьмите на вооружение 17 секретов ораторского мастерства для эмоционального выступления. Чтобы передать аудитории эмоцию, покажите, что испытываете ее. Вот как это делает Ги Верхофстадт, выступая в Европарламенте:

Он эмоционально отчитывает премьер-министра Греции. Жесты и интонации показывают гнев. Аудитория реагирует оживленно, потому что эмоции оратора передаются и ей.

Как вызвать в себе нужные для выступления чувства?

Обычно наш эмоциональный настрой определяет наши жесты и манеры поведения. Однако верно и обратное. Если вести себя определенным образом, можно “заразить” себя нужными эмоциями. Это можно использовать в ораторском искусстве. Обратите внимание на то, как вы двигаетесь, сидите и стоите – и действуйте так, как бы хотели себя чувствовать.

3. Используйте яркие примеры в речи

Редкая презентация обходится без примеров, которые помогают оратору лучше донести до аудитории свои слова. Дейл Карнеги, обучая ораторскому искусству, давал следующие рекомендации о том, какими должны быть примеры:

- Приводите примеры из реальной жизни, а не гипотетические.

- Будьте конкретны. Возьмите на вооружение формулу репортеров, пишущих новости. Ответьте на 5 вопросов:

Когда, где, кто, как и почему.

Следуйте этой формуле, и ваши примеры наполнятся жизнью и красками.

- Используйте рисунки и иллюстрации или говорите живым языком так, чтобы аудитория могла “видеть” то, что вы говорите.

Например, если вы рассказываете о детстве Мартина Лютера, не говорите: “Он был трудным и непослушным ребенком”. Приведите доказательство: скажите, что его порол в школе по 15 раз на дню.

- Научитесь использовать диалог и рассказ в ораторском искусстве. Так, пересказывая речь других людей, имитируйте диалог и избегайте косвенной речи.

4. Оратору следует говорить просто

Планируя выступить перед публикой, примите во внимание следующие нюансы:

- Определите длительность речи.
- Разбейте речь на части.
- Будьте точны. Говорите “Я хочу привести вам три примера” вместо “Я хочу привести вам несколько примеров”.
- Применяйте аналогию. Сравнивайте непонятные, необычные понятия с привычными и похожими.

Смотрите, как просто лучший оратор мира Тони Роббинс рассказывает о том, что люди стали пленниками цивилизации:

Чтобы высказать сложные философские размышления, он использовал всего одну аналогию. Постарайтесь и вы делать так же.

- Помогите аудитории усвоить информацию, превратив ее в изображение. Например, не говорите: “площадь Индии имеет XYZ квадратных километров”. Говорите: “площадь Индии равняется площадям таких пяти стран, как...” Это создаст картинку в воображении людей и усилит понимание факта.

- Не употребляйте жаргон. Всегда представляйте, что вы разговариваете со школьниками. Говорите простым языком. Как сказал Аристотель, “сложно думай, просто выражайся”.

Вопросы для закрепления:

- 1.Трудовая этика в системе управления персоналом
- 2.Основные составляющие трудовой этики
- 3.Уровни рассмотрения трудовой этики.
4. Основа успеха любой современной коллективной деятельности
5. Индивидуальные особенности межличностных отношений в рабочей среде.
6. Психологические характеристики взаимоотношений в рабочей группе

7. Как проводится анализ содержания отношений между членами рабочей группы?

8. Факторы, способствующие устранению противоречий в управлении организацией по В. А. Розановой?

9. Требования для формулировки видения по А.Н.Чумикову?

10. Три условия, способствующие взаимному доверию сторон

11. Сферы содержания отношений между членами рабочей группы

12. В чём заключаются секреты ораторского искусства от Дейла Карнеги?

Тестовые вопросы для закрепления:

1. Что такое психология группы?

А) взаимная поддержка действий, убеждение в их оправданности;

Б) совокупность определенных социально-психологических явлений, возникающих в процессе ее формирования и функционирования на основе становления внутренних связей в коллективе, форм и способов взаимного удовлетворения потребностей его членов;

В) свобода и открытость информационного обмена;

Г) возможность получить предварительную информацию о действиях другого.

2. Профессиональная сфера....

А) связана с взаимоотношениями между личными и корпоративными ценностями, нравственными установками, преобладающими в конкретной социальной группе;

Б) связана с реализацией потребности в общении и самоутверждении личности в рамках коллектива, степенью удовлетворенности своей профессиональной деятельностью, формальным и неформальным статусом;

В) охватывает отношения, складывающиеся в процессе решения производственных задач

Г) она характеризуется прочными связями между ее членами, возникающими на основе общих ценностных ориентаций, позитивно окрашенных неформальных отношений.

3. Ценностно-мировоззренческая сфера....

А) связана с взаимоотношениями между личными и корпоративными ценностями, нравственными установками, преобладающими в конкретной социальной группе.*

Б) охватывает отношения, складывающиеся в процессе решения производственных задач.

В) является ее профессиональная зрелость. Она характеризуется прочными связями между ее членами, возникающими на основе общих ценностных ориентаций, позитивно окрашенных неформальных отношений.

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

4. Сфера межличностных отношений....

А) связана с взаимоотношениями между личными и корпоративными ценностями, нравственными установками, преобладающими в конкретной социальной группе;

Б) охватывает отношения, складывающиеся в процессе решения производственных задач;

В) характеризуется прочными связями между ее членами, возникающими на основе общих ценностных ориентаций, позитивно окрашенных неформальных отношений;

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

5. Что такое миссия?

А) краткое выражение функции, которую организация или проект призваны выполнить в обществе;

Б) описание организации или проекта в перспективе, причем, в том ракурсе, который хотелось бы видеть автору описания;

В) четкое, конкретное и реалистичное изложение;

Г) определение гипотетических итогов или результатов;

6. Что такое видение?

А) описание организации или проекта в перспективе, причем, в том ракурсе, который хотелось бы видеть автору описания;

Б) краткое выражение функции, которую организация или проект призваны выполнить в обществе.

В) сложная взаимосвязь между книжной речью и ее устным воплощением.

Г) нет правильного ответа.

7. Что такое дифференциация?

А) определение гипотетических итогов или результатов;

Б) краткое выражение функции, которую организация или проект призваны выполнить в обществе;

В) функциональная, статусная, власти, размера получаемого вознаграждения;

Г) описание организации или проекта в перспективе, причем, в том ракурсе, который хотелось бы видеть автору описания.

8. Исследователи называют сколько условий, способствующие взаимному доверию сторон:

А) 3;

Б) 4;

В) 2;

Г) 5.

9. Особенности ораторской речи:

А) наличие «обратной связи». Оратор должен наблюдать за поведением аудитории, улавливать ее настроение по реакции на свои слова, корректировать собственную речь, то есть устанавливать контакт со слушателем;

Б) устная форма общения. Публичная речь реализуется в устной форме литературного языка. Для оратора важно так построить публичное выступление, чтобы содержание его речи было понятно слушателям. Ученые доказали, что при восприятии письменной речи усваивается только 50% полученной информации, а при восприятии устной - 90%;

В) использование различных средств общения как лингвистических так и паралингвистических;

Г) все ответы верны.

10. Чтобы критика была плодотворной, не оскорбительной и не обидной, необходимо использовать следующие несложные правила:

А) стремиться искренне и серьезно понять точку зрения партнера; обсудить аргументы «за» и «против»; проявить сочувствие к его мыслям и желаниям.

Б) прежде всего изъять из критики обвинительное «жалю», сместить акцент на конструктивные предложения.

В) замечания целесообразно делать наедине, чтобы не задеть самолюбия критикуемого.

Г) все ответы верны.

11. Когда появилось слово «оратор»?

А) в 18 в.

Б) в 16 в.;

В) в 15 в.;

Г) в 19 в.

12. Что является основной задачей оратора?

А) установить контакт с аудиторией и добиться нужного эффекта воздействия на нее.

Б) краткое выражение слов, которую аудитория должна слушать;

В) мозговой штурм;

Г) читать лекцию.

13. Факторы, определяющие степень зрелости рабочей группы, ее способность продуктивно функционировать...

А) технологические факторы, включая особенности совместного использования орудий и предметов труда;

Б) передовые технологии, персональные компьютеры;

В) экономические факторы, т.е. формы оплаты труда, особенности формы собственности;

Г) все ответы верны.

14. Наука о красивой и правильной речи, которая убедит любого собеседника, называется ...

А) риторикой;

Б) ораторства;

В) лингвистика;

Г) фонетика.

15. Секреты ораторского искусства от Дейла Карнеги:

А) заслужить право выступать;

Б) сделать речь эмоциональной;

В) использовать яркие примеры в речи и следует говорить просто;

Г) все выше перечисленные ответы.

Психологические тесты для самопроверки:

Тест 1. Можете ли вы быть предпринимателем?

Для того чтобы проверить свои способности в предпринимательской деятельности, свой предпринимательский менталитет, рекомендуется точно и объективно ответить на следующие вопросы:

1. Какие функции, обязанности (не должности) Вы выполняли за последние годы?

2. Активны ли Вы? деятельны? инициативны?

3. Способны ли Вы совладать, справиться с напастью или несчастьем? Способны ли проиграть, потерять все и все-таки начать свой новый бизнес сначала?

4. Каково Ваше хобби, каковы страсти? Можно ли их приложить к Вашему бизнесу?

5. Прямолинейны ли, откровенны ли Вы?

6. Агрессивны ли Вы?

7. Можете ли Вы быть гибким, случись Вам встретить непреодолимые обстоятельства? Пасуете ли Вы перед силой?

8. Обладаете ли Вы аналитическим складом ума? Способны ли Вы добраться до корней, до самой сути проблемы, а затем решить ее?

9. Торговец ли вы по натуре? Способны ли торговать? Продавали ли Вы в действительности когда-нибудь и что-нибудь? Желаете ли Вы пойти от одной двери к другой, чтобы попробовать?

10. Готовы ли пожертвовать чем-либо лично, пойти на личные жертвы ради Вашей новой фирмы?

11. Творческий ли Вы человек? Есть ли у Вас воображение, способны ли Вы на выдумку?

12. Можете ли Вы распознать свою нишу рынка?

13. В состоянии ли использовать все то, что имеется под рукой, чтобы начать собственное дело?

14. Как вы справляетесь с неудачей? Сможете ли Вы эту неудачу обернуть в свой грядущий рыночный успех?

15. Умеете ли Вы быть настойчивым? Возвращаетесь ли назад опять, чтобы добиться своего?

16. Умеете ли Вы работать с людьми?

Если Вы положительно ответили на вышеназванные вопросы, вы можете организовать собственное дело, стать предпринимателем. Конечно, для этого процесса необходимы и определенные условия: первоначальный капитал, надежные партнеры, наличие хотя бы минимума опыта по управлению собственным предприятием, умение планировать, контролировать свое дело и др.

Тест 2. Деловой ли вы человек?

Ответьте на вопросы «да» или «нет».

1. Вы склонны детально беседовать со своими коллегами по работе, чем со своими друзьями.

2. Вы очень точны относительно деловых встреч.

3. Вам лучше отдыхаете в субботу после полудня, чем в воскресенье.

4. Вы лучше себя чувствуете, когда работаете, чем когда бездельничаете.

5. Вы тщательно планируете своё время проведение.

6. Вы раздражаетесь, когда ваши друзья заставляют вас ждать.

7. Ваши друзья считают, что с вами легко ладить.

8. Работая, вы часто вы часто забываете о близких.

9. Вы находите время для работы даже в самих трудных условиях.

10. Вы всегда до малейших подробностей планируете свои действия.

11. Вам нравится болтать в перерывах между совещаниями.

12. Ваши друзья занимаются примерно таким же делом, как и вы.

13. Вы стараетесь работать даже когда бываете нездоровы.

14. Все, что вы читаете, относится к сфере вашей трудовой деятельности.

15. Вы остаётесь на работе позднее, чем ваши коллеги.

16. Просыпаясь ночью вы думаете о работе.

17. Вы мечтаете о том, что бы на работе не бывало неурядиц.

18. В играх вы также азартный как и на работе.

19. Отдых вам быстро надоедает.

20. В дни отдыха вы часто готовитесь к трудовой недели.

Результаты:

За ответы «да», на вопросы: 1,2,3,4,5,6,8,9,10,12,13,14,15,16,17,18,19,20; и «нет», на вопросы: 7,11; вы получите по одному баллу.

10 и менее баллов – Вы имеете склонность к безделью.

11-15 баллов – Вы деловой человек.

16-20 баллов – Вы «РАБОТОГЛОТ».

Тест 3. «Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджера»

Если у вас нет стопроцентной уверенности в правильности выбора профессии, то целесообразно себя еще раз проверить. Попробуйте ответить на следующие вопросы:

Есть ли у вас желание начать собственное дело, т. е. стать предпринимателем, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других, но, как говорится, "вкалывать на всю катушку", не считаясь со временем, выходными днями и т. д.?

Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?

Согласны ли вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?

Откажетесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?

Любите ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?

Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?

Желаете ли вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?

Способны ли вы принять пари на сумму, которой вы в данный момент не располагаете?

Откажетесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?

Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция на них вашего руководства неопределенна?

Независимый ли у вас характер?

Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?

Любите ли вы острые ощущения, события, которые "щекочут" нервы?

Пойдете ли вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?

Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки?

Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

Сосчитайте, сколько у вас получилось положительных ответов, и при числе 13 и более рассчитывайте, что можете попытать свои силы в предпринимательстве.

Тест 4. «Соответствие здоровья человека профессии менеджера»

1. Переживаете ли вы из-за неприятностей долгое время? Да (5), часто (4), иногда (2), никогда (1).

2. Много ли времени вы уделяете себе вечером?

Свыше трех часов (0), два часа (0), один час (0), меньше часа (2), ни минуты (4).

3. Перебиваете ли вы собеседника, объясняющего вам что-то с излишними подробностями?

Да (4), часто (3), редко (1), нет (0).

4. Вечно ли вы спешите?

Да (5), спешу часто (4), спешу иногда (1), никогда не тороплюсь (0).

5. Представляет ли вам затруднение обратиться к кому-либо с просьбой о помощи?

Да (3), зависит от обстоятельства (2), очень редко (1), никогда (0).

6. Думаете ли вы о своих проблемах даже в свободное время? Весьма часто (5), иногда (2), никогда (0).

7. Если у другого человека что-то не получается, есть ли у вас желание сделать это вместо него?

Да (5), часто (4), иногда (2), никогда (0).

8. Сложно ли вам ограничить себя во вкусной еде? Да (3), часто (2), иногда (1), редко, никогда (0).

9. Делаете ли вы несколько дел одновременно?

Да (5), часто (4), иногда (3), редко (2), никогда (0).

10. Бывает ли, что во время беседы ваши мысли витают где-то далеко?

Часто (5), нередко (4), бывает (2), очень редко, никогда (0).

11. Сколь часто вам приходит мысль, что люди говорят об очень скучных и бесполезных вещах?

Весьма часто (5), нередко (4), иногда (1), редко, никогда (0).

12. Нервничаете ли вы, выстаивая очередь?

Очень часто (4), часто (3), иногда (2), очень редко (1), никогда (0).

13. Нравится ли вам давать советы другим?

Да (4), как правило (3), иногда (1), редко, никогда (0).

14. Часто ли вы колеблетесь, прежде чем принять решение? Всегда (3), зачастую (2), часто (1), очень редко, никогда (0).

15. Быстро ли вы говорите?

Спеша, скороговоркой (3), довольно торопливо (2), спокойно, рассудительно (0).

От 50 до 63 очков - нервное напряжение велико. Нужно подумать о состоянии своего здоровья и изменить образ жизни. Вы не сможете продуктивно работать менеджером в подобном состоянии.

От 20 до 49 очков - здоровье терпимое, но следует приучить себя расслабляться, снимать напряжение. В дальнейшей карьере менеджера эти навыки Вам очень пригодятся.

До 19 очков - основные ваши черты - спокойствие и уравновешенность. Не обращайте внимания на мелочи, не драматизируйте свои неудачи. Ваше здоровье позволяет Вам быть менеджером.

Тест 5. «Психология семейных отношений менеджера»

Ответьте на следующие вопросы:

1. Готовите ли вы завтрак сами? - Да (3), нет (1).
 2. Бывает ли так, что вы готовите что-то праздничное в выходной день? - Да (3), нет, (1).
 3. Помогаете ли вы своей семье (жене) закупать продукты в выходные дни? - Да (3), иногда (2), нет (1).
 4. Входит ли в вашу обязанность обеспечивать семью овощами, картофелем? - Да (3), иногда (2), нет (1).
 5. Когда в доме производится генеральная уборка, помогаете ли вы своей семье (жене)? - Да (3), иногда (2), нет (1).
 6. Обеспечили ли вы семью кухонным комбайном и другими приборами и приспособлениями, которые облегчают домашний труд? - Да (3), нет (1).
 7. Ходите ли (будете ли ходить) вы на родительские собрания в школу или в детский сад? - Да (3), нет (1).
 8. Когда в вашем доме перегорают электрические пробки, вы их заменяете сами? - Да (3), нет (1).
 9. Раздражает ли вас, когда кто-то из членов семьи (жена) отправляется в парикмахерскую или косметический салон, а вам приходится дома готовить еду? - Да (1), иногда (2), нет (3).
 10. Сердитесь ли вы, когда члены вашей семьи (ваша жена) с опозданием возвращается с работы? - Да (1), нет (3).
- Подсчитайте набранные очки.
- От 26 до 30 очков: вашей семье (жене) повезло - вы разделяете домашние хлопоты. Это вознаграждается хорошим настроением и благодарностью членов вашей семьи (жены).
- От 16 до 25 очков: ваш вклад в домашнее хозяйство скромнен. Приглядитесь к тому, что делают другие члены вашей семьи (ваша жена) по хозяйству, и вы увидите, сколько дел вы могли бы взять на себя.
- От 10 до 15 очков: вы практически не помогаете своей семье (жене) заниматься домашним хозяйством, что не делает вам чести.

Тест 6. «Способность стать богатым человеком»

Дайте ответ на предлагаемые вопросы:

1. Каким способом легче "делать деньги"?
 - а) Много работать, рисковать, вкладывать заработанные деньги в дело (6).
 - б) Надеяться на наследство, на удачу, играть в рулетку и т. п. (0).
 - в) Последовательно делать карьеру, проходя все ступени, или же заняться политикой (3).
2. Какой персонаж вызывает у вас самую большую улыбку?
 - а) Дональд Дак (3).
 - б) В. Жириновский (0).
 - в) "Рабочий и колхозница" с плаката 70-х гг. (6).

3. Какой размер прибыли (в долларах США) может, по вашему мнению, побудить богатейших людей мира заключить сделку?

а) От полумиллиона до миллиона (0).

б) До 10 миллионов (3).

в) Десятки миллионов и выше (6).

4. С каким из высказываний вы согласны?

а) Чем больше денег, тем больше в жизни возможностей и удовольствий (6).

б) Деньги означают власть (3).

в) Деньги вызывают много зависти (0).

5. Какую роль вы готовы играть в деятельности фирмы, подобной АО "МММ"?

а) Не участвовать в играх с населением (3).

б) Участвовать как рядовой вкладчик, стараясь заработать (0).

в) Быть одним из руководителей такой фирмы (6).

6. Придаете ли вы значение тому, чтобы о вас и вашей рыночной деятельности упоминали в разделе "Светская жизнь" в различных газетах?

а) Я был бы этому очень рад (0).

б) Нет (6).

7. Каким способом вернее всего выиграть на скачках?

а) Рисковать высокими ставками (0).

б) Экономить деньги, ставя только на верный выигрыш, пусть и небольшой (3).

в) Купить лошадь-победителя (6).

8. Кто, по вашему мнению, имеет наибольший шанс быстро, надежно и легально стать богачом?

а) Актер, художник, спортсмен-рекордсмен (0).

б) Врач, политик, адвокат, маклер (3).

в) Глава фирмы, президент банка (6).

9. Как вы относитесь к бизнесу между приятелями?

а) Я готов ссужать приятелей деньгами. Может, когда-нибудь и они мне дадут займы (3).

б) Деньги и дружба несовместимы (6).

в) Я готов брать займы у друзей, но не давать (0).

10. Если бы вам удалось стать миллионером, наслаждались бы вы этим ощущением?

а) Разумеется, я бы наслаждался (0).

б) Я бы продемонстрировал свое наслаждение всем тем, кто мне не доверял или смотрел на меня свысока (3).

в) Нет (6).

11. Куда вложили бы свои миллионы?

а) В надежные акции и другие ценные бумаги (3).

б) В недвижимость, антиквариат (6).

в) Я сделаю так, как решит моя жена/муж (0).

12. Если у вас уже есть 100 миллионов, будете ли вы стремиться заработать дополнительно?

а) Сумму, меньшую 15 миллионов - вряд ли, а от большей суммы не откажусь (3).

б) Конечно (6).

в) Нет, поскольку 100 миллионов мне хватит (0).

Теперь сложите все набранные очки.

Если вы набрали от 0 до 23 очков, это означает, что лучший способ разбогатеть для вас полностью зависит от случая - это либо удачно жениться, либо получить наследство, либо выиграть в лотерею и т. п.

От 24 до 48 очков: богатство связано для вас с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Лучше делайте карьеру постепенно. Это принесет вам меньше желаемых миллионов, но ваша жизнь будет сносно обеспечена в материальном аспекте.

От 49 до 72 очков: у вас лучшие шансы когда-нибудь стать миллионером (если вы таковым еще не являетесь). У вас коммерческий склад ума, вы разделяете деньги и дружбу. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом жизни, а склонны терпеливо умножать свое богатство.

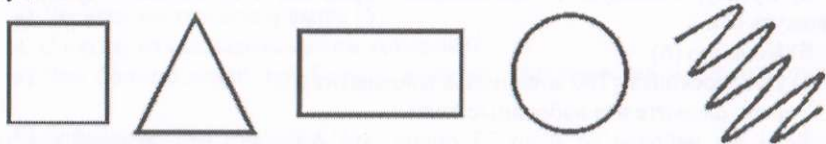
По данным американской прессы, только 6% людей наделены способностью "делать деньги". Если вы набрали немного очков по этому тесту, не отчаивайтесь - в жизни есть множество других интересных возможностей.

Тест 7. «Психогеомерический тест С.Деллингер» (адаптация А.А.Алексеева, Л.А.Громовой)

Психогеометрия как система сложилась в США, ее автор Стюзен Деллингер. Точность диагностики с помощью психогеомерического метода достигает 85%! Предлагаемый тест позволяет мгновенно определить тип личности, дать подробную характеристику личностно-нравственных качеств и особенностей поведения любого человека в типичных деловых и бытовых ситуациях.

Инструкция. Посмотрите на пять фигур: квадрат, треугольник, прямоугольник, круг, зигзаг. Выберите из них ту, которая первой привлекла Вас. Запишите ее название под №1. Теперь проранжируйте оставшиеся четыре фигуры в порядке вашего предпочтения и запишите их названия под соответствующими номерами. Какую бы фигуру Вы не поместили на первое место, это Ваша основная фигура или субъективная форма. Она дает возможность определить Ваши главные, доминирующие черты характера и особенности поведения. Остальные четыре фигуры – это своеобразные модуляторы, которые могут окрашивать ведущую мелодию Вашего поведения. Сила их влияния убывает с увеличением порядкового номера. Однако может оказаться, что ни одна фигура Вам полностью не подходит.

Тогда Вас можно описать комбинацией из двух или даже трех форм. Важно также значение последней фигуры - она указывает на форму человека, взаимодействие с которым будет представлять для вас наибольшие трудности.



Квадрат

Жизненные ценности: традиции, стабильность, безопасность, надежность, прошлое.

Роли: Консерватор. Надёжа и опора. Педант. Хранитель традиций. Исполнитель.

«Сильные» качества: профессионализм, эрудированность, организованность, дисциплинированность, исполнительность, пунктуальность, аккуратность, чистоплотность, законопослушность, трудолюбие, терпеливость, упорство, настойчивость, верность слову, честность, осторожность, благоразумие, рациональность, бережливость, практичность.

«Слабые» качества: косность, негибкость, инерционность, педантизм, сухость, односторонность, нерешительность, упрямство, консерватизм, сопротивление новому, боязнь риска, излишнее пристрастие к деталям, бедная фантазия, замкнутость, скупость, мелочность, склонность к бюрократизму.

Внешний вид: полное соответствие дресс-коду, опрятный, строгий, неяркий, сдержанный, консервативный, «как положено».

Рабочее место: каждая вещь на своём месте, все «параллельно и перпендикулярно».

Речь: медленная, монотонная, логичная, много опор на авторитеты и на то, «как принято».

Телесные проявления: Позы напряжённые, как правило симметричные. Походка медленная, тяжеловесная, «солидная». Жестикуляция «небогатая», но точная. Мимика практически отсутствует - квадрат скуп на проявления чувств.

Подходящие профессии: Бухгалтер, аналитик, заместитель директора по общим или хозяйственным вопросам, участковый инспектор милиции, руководитель в бюрократической организации, «жесткий» секретарь.

Как общаться с квадратом. Выслушивать квадрата до конца, ни в коем случае не перебивать, если вы не его начальник. Быть в глазах квадрата более компетентным, более статусным, чем он. Знать все инструкции, законы, прецеденты. Аргументировать свою позицию, лучше всего фактами и

цифрами; очень хорошо использовать таблицы. Делать комплименты – достаточно откровенные, чтобы квадрат их понял (он немного тугодум), но аккуратные, без панибратства и рискованных пассажей. Нововведения предлагать маленькими порциями. Воздерживаться от эмоциональных проявлений.

Треугольник

Жизненные ценности: власть, лидерство, уверенность в себе, карьера, статус, победа, будущее.

Роли: Лидер. Пробивной. Воин. Пророк. Герой.

«Сильные» качества: целеустремленность, рациональность, энергичность, эффективность, лидерские качества, энергичность, харизматичность, высокая работоспособность, инициативность, смелость, решительность, независимость суждений, умение «видеть в корень».

«Слабые» качества: властность, самоуверенность, эгоизм, категоричность, резкость, язвительность, нетерпимость к инакомыслию, безапелляционность («или по моему, или никак»), неумение признавать ошибки, бесчеловечность («пройдет по трупам»).

Внешний вид: в зависимости от обстоятельств: если нужно для дела, то одет броско и «статусно», если нет, то склонен одеваться удобно.

Рабочее место: все в высшей мере функционально, много оргтехники - если позволяют средства, то дорогой, но при этом надежной и удобной.

Речь: быстрая, ясная, четкая, лаконичная, все только «по делу», зачастую «на повышенных тонах» и с использованием сленга и другой «неформальной» лексики.

Телесные проявления: Свободные «широкие» позы. Быстрая, энергичная походка. Уверенные жесты, зачастую похожие на удары. Мимика выразительная, но небогатая.

Подходящие профессии. Руководители в иерархических организациях, в том числе, и высшие, лидеры проектов, врачи-хирурги, психотерапевты «звездного» типа, в особенности гипнотизеры.

Как общаться с треугольником. Говорить только по делу, четко, уверенно, но без «наездов». Договариваться, при этом договора записывать, помнить о том, что все спорные моменты треугольник трактует в свою пользу. Мотивировать выгодой. Можно показать свою власть, но при этом следует быть готовым к «проверке на прочность». Быть готовым со стороны треугольника к шантажу, к обману «ради интересов дела», к присваиванию общих результатов.

Прямоугольник

Символизирует состояние перехода и изменения. Это временная форма личности, которую могут "носить" остальные четыре сравнительно устойчивые фигуры в определенные периоды жизни. Это – люди, не удовлетворенные тем образом жизни, которые они ведут сейчас, и поэтому заняты поиском лучшего положения.

Жизненные ценности: в зависимости от внешних обстоятельств.

Роли: Размазня. Нерешительный. Козел отпущения. Неудачник. Растяпа.

«Сильные» качества: доверчивость, открытость, чувствительность, любознательность, готовность к изменениям, высокая обучаемость, «детскость», неамбициозность.

«Слабые» качества: наивность, бесхребетность, неуверенность, нерешительность, ненадежность, психическая неустойчивость, «проблемность».

Внешний вид: зачастую неадекватный ситуации, но при этом не экстравагантный, как у зигзага, а в большой степени зависимый от того «что нашлось в гардеробе».

Рабочее место: смесь порядка и беспорядка.

Речь: неуверенная, неясная, сбивчивая, с большими паузами, внезапные непонятные колебания громкости, скорости и высоты тона, «эканье» и «мэканье», ответы вопросом на вопрос.

Телесные проявления: странные, зажатые позы, неуклюжие, резкие движения, неуверенные жесты, дерганная или шаркающая походка, бегающий или стеклянный взгляд.

Подходящие профессии. Поскольку прямоугольник – переходная, зачастую «кризисная» фигура, то лучше всего отправить его на какое-то время в отпуск или на учебу. Идеальное занятие для прямоугольника – это учиться или отдыхать. Прямоугольник может быть хорошим экспертом или консультантом, но только в тех вопросах, где он признанный авторитет.

Как общаться с прямоугольником. Понять, в каком амплуа он сейчас выступает. Переключить его в удобное для вас состояние. Постоянно поддерживать и направлять своим вниманием и влиянием.

Круг

Жизненные ценности: общение, комфорт, общее благополучие, помощь людям, твердость в вопросах морали.

Роли: Миротворец. Душка. Хранитель уюта. Домосед.

«Сильные» качества: доброжелательность, коллективизм, мягкость, деликатность, бесконфликтность, терпимость, коммуникабельность, эмпатия, умение слушать, доброта.

«Слабые» качества: пассивность, конформизм, подверженность влияниям, склонность к компромиссам, полная направленность на людей, а не на дело, неаккуратность, неорганизованность, непунктуальность, нерешительность, зависимость от мнения окружающих.

Внешний вид: зачастую небрежный, немодный, мешковатый, главное, чтобы было комфортно; в одежде преобладают мягкие ткани и фасоны.

Рабочее место: уютный беспорядок, сладкие пирожки вперемешку с деловыми бумагами, много старых вещей, которые «жалко выбросить».

Речь: неспешная, миролюбивая, зачастую непоследовательная или «не по делу», довольно эмоциональная, сплошь и рядом используются комплименты и восторженные оценки.

Телесные проявления: расслабленная поза, улыбка, кивки головой в знак согласия, «поддакивания», мягкая походка, мимика довольно богатая, но в основном - миролюбивая.

Подходящие профессии. «Мягкий» секретарь, HR-менеджер, педагог, врач-терапевт, семейный психолог, священник.

Как общаться с кругом. Мягко, но настойчиво возвращать к сути дела, при этом ни в коем случае не кричать, не ругаться. Быть готовым к тому, что круг пообещает, но не сделает (ему легче согласиться с вами, а потом «как-нибудь все обойдется»).

Зигзаг

Жизненные ценности: творчество, новизна, риск, скорость, индивидуализм, самовыражение.

Роли: Любитель эпатажа. Артист. Экстремал. Экстремист. Ветреный тип. Сердцеед.

«Сильные» качества: спонтанность, креативность, напор, интуитивность, остроумие, эстетизм, легкость на подъем.

«Слабые» качества: неуправляемость, непостоянство, непредсказуемость, несдержанность, эксцентричность, возбудимость, неприятие правил и инструкций, индивидуализм, необходимость постоянного стимулирования, ненадежность, бесшабашность и безбашенность.

Внешний вид: экстравагантный, демонстративный, модный, зачастую неряшливый, склонность к эклектике, к сочетанию «несочетаемого».

Рабочее место: фантастический беспорядок в комплексе с кричаще-декоративным оформлением.

Речь: яркая, быстрая, скачущая, образная, ассоциативная, зажигательная, много шуток и острот.

Телесные проявления: часто меняющиеся позы, разнообразные движения, оживлённая жестикуляция, стремительная, иногда разболтанная походка, богатая живая мимика, манерность.

Подходящие профессии. Креативщик, артист, свободный художник, страховой агент или продавец «на проценте».

Как общаться с зигзагом. Девиз: «Твердость, доброжелательность, бесконечное терпение». Повлиять на зигзага практически невозможно. Иногда срабатывает прием «от противного» - предложить что-нибудь зигзагу, чтобы он захотел сделать наоборот. Главное в этом случае быстро с ним согласиться. Можно привлечь зигзага на свою сторону, восхищаясь его идеями, но это все равно не надолго. Всегда следует быть готовым к резким сменам решений и тем разговора.

Взаимоотношения некоторых фигур

«Квадрат – Квадрат». Можно, но только в том случае, если полностью совпадают картины мира обоих партнеров: правила, традиции, привычки.

«Треугольник – Треугольник». Только если это выгодно им обоим. И только до тех пор, пока один треугольник не подмял под себя второго. В большинстве случаев треугольники «дружат» по принципу «два медведя в одной берлоге».

«Круг – Круг». Все мило, но скучно и непродуктивно. К тому же такой беспорядок!

«Зигзаг – Зигзаг». Если попали в резонанс, если совпало направление «броска», то результаты фантастические. Но обычно это ненадолго. Во всех остальных случаях – битва не на жизнь, а на смерть. После чего один зигзаг лежит мертвый, а другой – уставший.

«Прямоугольник – Прямоугольник». Только под присмотром сильной фигуры (квадрата или треугольника).

«Квадрат – Круг», «Треугольник – Круг». Вечные претензии и обиды.

«Квадрат – Зигзаг». Только в целях саморазвития их обоих. И желательно под руководством зрелого треугольника.

«Квадрат – Треугольник». Хорошая «западная» пара (домик). Треугольник задает направление, квадрат обеспечивает тылы. Типичный пример – «босс-секретарша».

«Круг – Зигзаг». Хорошая «восточная» пара (инь-ян). Зигзаг дает кругу новизну и впечатления. Круг – обеспечивает зигзагу тепло и уют. Типичный пример – «артист и его верная жена».

«Прямоугольник – Треугольник», «Прямоугольник – Квадрат». Возможно, но трудозатратно. Хотя очень полезно для прямоугольника.

Тест 8. «Приятно ли с вами общаться»

Отвечайте на вопросы «да» или «нет».

1. Вы любите больше слушать, чем говорить?
2. Всегда ли Вы можете найти тему для разговора даже с незнакомым человеком?
3. Всегда ли Вы внимательно слушаете собеседника?
4. Любите ли Вы давать советы?
5. Если тема разговора Вам не интересна, станете ли показывать это собеседнику?
6. Раздражаетесь ли Вы, когда Вас не слушают?
7. У Вас есть собственное мнение по любому вопросу?
8. Если тема разговора Вам не знакома, станете ли ее развивать?
9. Вы любите быть центром внимания?
10. Есть ли хотя бы три предмета, по которым Вы обладаете достаточно прочными знаниями?
11. Вы хороший оратор?

Подсчет очков. Если Вы ответили положительно на вопросы 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, можете засчитать себе по 1 очку за каждый из них.

1-3 очка. Трудно сказать, то ли Вы молчун, из которого не вытянешь ни слова, то ли настолько общительны, что Вас стараются избегать, но факт остается фактом: общаться с Вами далеко не всегда приятно, а порой даже тяжело. Вам бы следовало над этим задуматься.

4-8 очков. Вы, может быть, и не слишком общительный человек, но почти всегда внимательный и приятный собеседник. Вы можете быть и весьма рассеянным, когда не в духе, но не требуете от окружающих в такие минуты особого внимания к Вашей персоне.

9-11 очков. Вы, наверное, один из самых приятных в общении людей. Вряд ли люди могут без Вас обойтись. Это прекрасно. Возникает только один вопрос: не приходится ли Вам иногда играть, как на сцене?..

Тест 9. «Занятость».

Ответьте на следующие вопросы «да» или «нет»:

1. Вы склонны чаще детально беседовать со своими коллегами по работе, чем со своими друзьями.
 2. Вы очень точны относительно деловых встреч.
 3. Вам лучше отдыхать в субботу после полудня, чем в воскресенье.
 4. Вы лучше себя чувствуете, когда работаете, чем когда бездельничаете.
 5. Вы тщательно планируете свое времяпровождение.
 6. Вы раздражаетесь, когда Ваши друзья заставляют Вас ждать.
 7. Ваши друзья считают, что с Вами легко ладить.
 8. Работая, Вы часто забываете о близких.
 9. Вы находите время для работы даже в самых трудных условиях.
 10. Вы всегда до мельчайших подробностей планируете свои действия.
 11. Вам нравится болтать в перерывах между совещаниями.
 12. Ваши друзья занимаются примерно таким же делом, как и Вы.
 13. Вы стараетесь работать, даже когда бываете нездоровы.
 14. Все, что Вы читаете относительно к Вашей сфере трудовой деятельности.
 15. Вы остаетесь на работе позднее, чем Ваши коллеги.
 16. Просыпаясь ночью, Вы думаете о работе.
 17. Вы мечтаете о том, чтобы на работе не было неурядиц.
 18. В играх Вы такой же азартный, как и на работе.
 19. Отдых Вам быстро надоедает.
 20. В дни отдыха Вы часто готовитесь к трудовой неделе.
- За ответ «да» на вопросы, кроме 7 («нет») и 11 («нет»), Вы получаете по одному баллу.

Оценка: 10 и менее баллов – склонность к безделью,

11-15 баллов – деловитость,

16 и более баллов – «трудоголия».

Тест 10. «Можете ли Вы быть руководителем?»

Отвечая на приведенные ниже вопросы, выберите наиболее подходящий для вас вариант и помните, нет «правильных» или «неправильных» ответов.

1. Можете ли вы командовать людьми?
а. Да; б. нет.
2. Любите ли вы работать на приусадебном участке?
а. Да; б. нет.
3. Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо?
а. Да; б. нет.
4. Какое из двух достоинств (авторитетность или нежность) вы цените больше?
а. первое; б. Второе.
5. Любите ли вы произносить речи?
а. Да; б. нет.
6. Чем, по вашему мнению, можно определить уровень цивилизации?
а. Степенью эмансипации женщин;
б. уровнем развития техники.
7. Раздражает ли вас чья-то неумелость, неловкость?
а. Да; б. нет.
8. Любите ли вы работу, требующую контактов с людьми?
а. Да; б. нет.
9. Считаете ли вы, что в детстве слишком долго находились под влиянием матери?
а. Да; б. нет.
10. На что во время знакомства вы в первую очередь обращаете внимание:
а. На внешность нового знакомого;
б. на то, что и как он говорит.
11. Впадаете ли вы в ярость, если не можете настоять на своем?
а. Да; б. нет.
12. Какой вид карьеры кажется вам наиболее привлекательным:
а. Известно актера;
б. Чемпиона автогонок.
13. Часто ли вас выдвигают на выборную (руководящую общественную) работу?
а. Да; б. нет.
14. Бываете ли вы инициатором смелых начинаний?
а. Да; б. нет.
15. Ждете ли вы, пока дела решатся сами по себе?
а. Да; б. нет.
16. Раздражает ли вас то, что вы живете, к примеру, в комнате без штор

на окнах?

а. Да; б. нет.

17. Какой цвет вам больше нравится?

а. Голубой;

б. красный.

18. Легко ли вы принимаете решения?

а. Да; б. нет.

19. Какие виды спорта вам больше по душе?

а. Те, которые развивают ловкость;

б. те, которые развивают силу.

20. Признаете ли вы руководителя, представляющего противоположный пол, если он достаточно компетентен?

а. Да; б. нет.

Для подсчета баллов и определения своего результата воспользуйтесь следующим «ключом»:

1. «а» - 5, «б» - 0; 11. «а» - 5, «б» - 0;

2. «а» - 5, «б» - 0; 12. «а» - 0, «б» - 5;

3. «а» - 5, «б» - 0; 13. «а» - 5, «б» - 0;

4. «а» - 5, «б» - 0; 14. «а» - 5, «б» - 0;

5. «а» - 5, «б» - 0; 15. «а» - 0, «б» - 5;

6. «а» - 0, «б» - 5; 16. «а» - 0, «б» - 5;

7. «а» - 5, «б» - 0; 17. «а» - 0, «б» - 5

8. «а» - 5, «б» - 0; 18. «а» - 5, «б» - 0;

9. «а» - 0, «б» - 5; 19. «а» - 0, «б» - 5;

10. «а» - 0, «б» - 5; 20. «а» - 5, «б» - 0;

80 и более баллов - вы - тот человек, который имеет большую потребность доминировать над людьми. Несмотря на то, что вы проявляете инициативу и бываете прекрасным организатором, ваша горячность, стремление быть признанным любой ценой, ваше желание манипулировать другими значительно снижают эффективность ваших действий. Сильное нервное напряжение, неумение расслабляться приводят к тому, что, будучи взволнованны, вы легко можете обидеть другого человека. Вы часто хвастаетесь, зазнаетесь, бываете агрессивным.

Но если вам удастся изменить ваше отношение к людям, то предрасположенность к руководящей работе может принести прекрасный эффект.

От 40 до 70 баллов - у вас высокие запросы, часто бываете самоуверенны, любите подчеркнуть собственное «Я». Умение управлять собственными эмоциями и склонность к анализам своих поступков приводят к тому, что необходимость руководить другими не принимает у вас крайних форм. Вы любите ходить «непроторенными» дорогами, имеете собственное мнение, которое не всегда совпадает с мнением других. Вы не любите навязывать себя другим и с трудом им подчиняетесь. Вам безразлично то, что

о вас говорят. В то же время вы имеете склонность критиковать других. Любите, чтобы ваше слово было последним.

35 и менее баллов – вы – человек, который склонен больше быть подчиненным, чем руководить. В роли «шефа» вы чувствовали бы себя плохо. Вы, скорее всего, человек несмелый, скромный, не уверенный в себе. Вы редко выступаете с инициативой, с удовольствием подчиняетесь руководству со стороны других. Чаще всего вы предпочитаете компромиссные решения и остаетесь «в тени» других людей.

Тест 11. «Ваш имидж»

Основные этапы работы

Первый этап связан с индивидуальной работой личности. Необходимо внимательно прочитать нижеприведенный список качеств, относящихся к имиджу, и оценить особенности проявления у себя этих качеств, то есть оценить по пятибалльной системе степень выраженности у себя каждого из приведенных качеств. Кроме того, нужно выделить те качества, которые сам человек считает важными для себя.

Второй этап. На этом этапе работают люди, хорошо знающие тестируемого. Они оценивают особенности проявления качеств также по пятибалльной системе и выделяют наиболее важные качества. Если проводится тестирование руководителей больших коллективов, то необходим и третий этап.

Третий этап. На этом этапе работает группа сотрудников (экспертов), которые анализируют выступления, переговоры. Они выставляют свои оценки по перечисленным качествам.

Четвертый этап. На этом этапе сопоставляются все полученные оценки качеств имиджа. Далее следует выделить те качества, которые отнесены к значимым, но имеют низкую оценку. Именно на эти качества следует обратить наибольшее внимание и начать их коррекцию.

Внимание: можно ограничиться только первым этапом проведения оценки, но тогда стоит помнить о высокой доли субъективизма и недостаточности полученных результатов.

Перечень качеств для самооценки и оценки:

1. Адекватная мимика
2. Аксессуары
3. Аккуратность
4. Аргументированность
5. Вера в добро
6. Выразительность жестов
7. Высокая самооценка
8. Высокие цели
9. Достойные средства
10. Героизм

11. Гибкость мышления
12. Житейский опыт
13. Запоминающаяся внешность
14. Заразительность высказываний
15. Идеинная насыщенность
16. Известность
17. Искренность
18. Крепкое здоровье
19. Компетентность
20. Костюм
21. Культура
22. Лидерские качества
23. Любовь к людям
24. Мечтательность
25. Наличие легенды
26. Обаяние
27. Обувь
28. Обучаемость
29. Общительность
30. Ораторское мастерство
31. Оригинальность мышления
32. Ответственность
33. Ощущение единения с природой и обществом
34. Позитивная позиция
35. Походка
36. Прическа
37. Приятная улыбка
38. Приятный тембр голоса
39. Профессионализм
40. Развитый интеллект
41. Решительность
42. Романтический настрой
43. Самообладание
44. Сила воли
45. Сила голоса
46. Способность к преодолению препятствий
47. Индивидуальный стиль
48. Тактичность
49. Терпение
50. Уверенность в себе
51. Умение меняться
52. Умение слушать
53. Хорошие манеры

54. Чистота помыслов
55. Чувство юмора
56. Широта интересов
57. Элегантность
58. Эмоциональность
59. Энергичность
60. Эрудиция

Этот перечень качеств составлен на основе структуры имиджа, но он не окончательный, поскольку сам имидж изменяется в зависимости от конкретной ситуации. Целесообразно добавить те качества, которые, по мнению самого тестируемого, его близких и коллег или экспертов, в списке отсутствуют. Опросы также дают представления о тех качествах, которые желательны для клиентов и партнеров. Иногда их целесообразно включать в перечень качеств, иногда нет, но анализировать необходимо всегда.

Обработка результатов

Воспользуйтесь ключом. Баллы, которыми оценили качество, поставьте в соответствие с их нумерацией.

Ключ:

- процессуальная составляющая имиджа
14, 17, 18, 26, 29, 31, 41, 43, 44, 48, 49, 50, 52, 58, 59;
- внутренняя составляющая имиджа
4, 11, 12, 19, 21, 22, 28, 30, 32, 39, 40, 51, 55, 56, 60;
- внешняя составляющая имиджа
1, 2, 3, 6, 13, 20, 27, 35, 36, 37, 38, 45, 47, 53, 57;
- ядро имиджа
5, 7, 8, 9, 10, 15, 16, 23, 24, 25, 33, 34, 42, 46, 54.

Максимальное количество баллов каждой составляющей делового имиджа равно 75, но таким оно может быть у идеальной личности. Подсчитайте количество баллов на основании ваших оценок и выясните, какие качества вашего имиджа и его составляющие выражены у вас сильнее, а какие слабее. Это позволит вам эффективно и целенаправленно формировать свой имидж.

Тест 12. «Коммуникативный контроль».

Ответьте «Да», если Вы согласны с утверждением и «Нет», - в противном случае.

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я бы, пожалуй, мог при случае свалить дурака, чтобы привлечь внимание окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.

6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя по-разному.

7. Я могу отстаивать только то, в чем искренно убежден.

8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.

9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.

10. Я всегда такой, каким я кажусь.

Начислите себе по одному баллу за ответ «нет» на 1-й, 5-й и 7-й вопросы и за ответ «да» на все остальные. Подсчитайте сумму баллов. Если вы отвечали искренно, то о Вас можно сказать следующее:

0-3 балла – у Вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают Вас «неудобным» в общении по причине Вашей прямолинейности.

4-6 баллов – у Вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, не сдержаны в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими людьми.

7-10 баллов – у Вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое Вы произведете на окружающих.

ЗАДАЧИ И КЕЙСЫ:

ЗАДАНИЕ №1.

Проблемные задания:

А) Патриотизм – важное нравственное качество. Как вы думаете, быть патриотом – это:

- гордиться символикой своей страны;
- считать все своё лучшим, чем заграничное;
- вести счёт боевым победам своего государства;
- любить свой народ;
- “раньше думать о Родине, а потом о себе”

Обоснуйте свой ответ.

Б) Если всё можно измерить деньгами, то какую, по-вашему сумму вы заплатили бы обиженному /или пожертвовали на благотворительность/, чтобы избавиться от чувства вины за:

- нарушенное обещание в бизнесе;
- ложь, приведшую к потере бизнеса другого человека;
- прежнее невнимание к матери, которая умерла;
- беспричинную грубость с зависящим от вас сотрудником.

Обоснуйте свой ответ.

В) На упадок нравственности сейчас жалуются очень сильно. В чем он, по-вашему, выражается в наибольшей степени:

- в озлобленности людей друг против друга;
- в разобщении по политическим и идейным мотивам в среде друзей, в семье, на работе;

- в эгоизме /”каждый сам за себя”/;

- в росте преступности;
- в утрате идеалов и ценностной дезориентации;
- в исчезновении элементарной культуры поведения;
- в том, что прервалась связь поколений;
- в распространении порнографии.

Обоснуйте свой ответ.

Г) “Золотое правило нравственности” гласит: чего себе не желаешь, того другим не делай. Примените его в различных ситуациях:

- два предпринимателя спорят по поводу торговой сделки;
- старый человек нуждается в помощи молодого;
- вор крадёт имущество разбогатевшего нечестным путем;
- голодный крадёт кусок хлеба;
- подружки /друзья/ “перемывают косточки” знакомым;
- гражданин отказывается от несения воинской службы.

Универсально ли “золотое правило”? Достаточно ли одного правила на все случаи жизни?

Д) Насилие безнравственно в этическом плане. Но на практике часто приходится его применять. Определите, в каком случае приходится его применять Вам, если потребуется:

- для обуздания преступности;
- для проведения полезных реформ;
- для завоевания и удержания власти;
- для отпора внешнему врагу;
- в целях воспитания;
- в целях бизнеса.

Е) Примените единую нравственную норму “Уважай старших” в различных обстоятельствах:

- в пригородном автобусе, где у вас билет с местом, а у пожилого человека – без места;
- старший уважаемый сотрудник просит отказаться от выходного и помочь ему с отчетом;
- начальник в беседе высказывает заведомо неверное мнение;
- преподаватель обещал автоматический зачет, а теперь отказывается от своих слов;

Напишите свой вариант ответа.

Ж) Добро многообразно. Поищите разные варианты “доброго поведения” в таких ситуациях:

- Ваш начальник несправедливо сердится;
- Ваш приятель в компании беззастенчиво врет.

Напишите свои варианты поведения.

З) Заповедь “не сделай себе кумира” первоначально была направлена против языческих идолов. А в чем нравственный вред любых кумиров? И не кумир ли сам Христос? Обоснуйте свой ответ.

И) Записано: “Не убивай”. На кого, по вашему мнению, не распространяется эта норма:

- на комаров;
- на всех животных;
- на инопланетян;
- на врагов Отечества;
- на моих личных убийц.

Обоснуйте свой ответ.

К) Надеемся, Вы поддерживаете принцип “не убивай”. Исходя из каких мотивов нельзя убивать:

- потому что попадешь в тюрьму;
- потому что в ответ могут убить меня;
- потому что жизнь человека священна;
- потому что никакое преступление не стоит жизни;
- потому что я никого не могу воскресить.

Дайте ответ на каждое утверждение.

Л) Записано: “не кради”. В законодательстве всех стран предусмотрены суровые кары за экономические преступления. Означает ли это, что в данных случаях выдерживается нравственная норма “не кради” и возможна ли данная норма в сфере бизнеса? Обоснуйте свой ответ.

М) Если украл “по необходимости”, попользовался и вернул, считается ли это кражей? Обоснуйте свой ответ с точки зрения нравственности.

Н) Часто можно слышать выражение “ложь во благо”. Разделяете ли Вы эту точку зрения? Как это можно соотносить с заповедью “не произноси ложного свидетельства...”

Обоснуйте свой ответ.

О) Есть выражение “резать правду-матку” и “говорить всю правду в глаза”. Но известно, что такая правда часто бывает оскорбительной. Как сочетать правдивость и деликатность? Какая норма кажется вам наиболее важной? Обоснуйте свой ответ.

П) Запрет на ложь – один из самых древних в истории культуры. Какую ложь Вы осудите в большей степени:

- утверждение обратного правде;
- рассказы, не связанные с действительностью;
- утаивание части правды;
- самообман;
- ложь во спасение;
- маленькая ложь для достижения большого блага;
- ложь для удовольствия лгать.

Обоснуйте свою точку зрения.

Р) Условием моральной свободы является моральная вменяемость. Кого бы вы сочли морально невменяемым субъектом:

- маленького ребенка;
- человека в сильном гневе;
- сумасшедшего;
- непроходимого дурака;
- человека, поставленного в безвыходное положение.

Обоснуйте свой ответ по каждому из предложенных вариантов.

С) Приведите примеры ситуаций из вашей жизни, где приведенные ниже конфликтогены вызвали конфликтную ситуацию.

- Незаслуженные и унижительные упреки.
- Негативные обобщения, «навешивание ярлыков».
- Настойчивые советы, предписания по поводу того, как другому человеку следует себя вести.
- Указания на факты, которые не имеют отношения к теме разговора или изменить которые собеседник не в состоянии.
- Решительное установление границ разговора, «закрытие» определенных тем для обсуждения.
- Неуместная ирония, сарказм.
- Ругательства, проклятия, оскорбительные высказывания, имеющие целью «выпустить пар».

ЗАДАНИЕ №2.

Прочтите и обдумайте два интервью с генеральными директорами крупных организаций.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Можно ли сделать какие-то выводы относительно стабильности и успеха в деятельности данных организаций?
2. Можно ли отнести обоих директоров к разряду эффективных и профессионально пригодных руководителей? Обоснуйте свои выводы. Укажите резервы успеха, которые не используются ни тем, ни другим.
3. Как быть, если с вами рядом работает человек, который неприятен вам своими манерами, внешним видом, привычками?
4. Как должны вести себя подчиненные, чтобы не провоцировать конфликты со своим первым руководителем?
5. Какие наблюдения и выводы вы могли бы еще добавить к обсуждению данных интервью?

Интервью с генеральным директором № 1

Вопрос: Каким образом Вы находите выход из конфликтов внутри Вашей организации?

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

Ответ: Я постоянно им говорю, что они плохие работники; у нас нет кадров; у меня нет помощников; мне приходится работать самому за вас.

Интервью с генеральным директором № 2

Вопрос: Почему Вы уволили своего заместителя?

Ответ: Вы понимаете, он с самого начала меня очень раздражал!

Вопрос: Чем он Вас раздражал?

Ответ: Меня раздражало в нем все! Если бы вы видели, как он пьет кофе, как разворачивает конфеты, как шуршит бумажками! Я его уволил, ничего не сказав.

Вопрос: Кто в Вашей фирме, кроме Вас, принимает решения?

Ответ: Все решения принимаю Я!

Вывод автора интервью. Работники современных предприятий не защищены ни в личностном плане, ни в законодательном. Они в полной власти первых руководителей, не обученных культуре управленческого труда.

ЗАДАНИЕ №3.

Упражнение «Этика и стиль руководства»

В менеджменте особое значение приобретает определение подходящего стиля и этики руководства. Принято считать, что, прежде всего, менеджер обязан задать себе вопрос, что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам. Далее он должен определить, каков уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи. Предлагаем четыре варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю Светлане.

1. Светлана, я продиктую вам письмо, которое сегодня необходимо отправить. "Уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы..."

Здесь подробно, в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

II. Светлана, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе просмотреть.

При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение и, при необходимости, вносятся коррективы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.

III. Светлана, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я посетил утром, с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.

В этом случае дается распоряжение (что требуется), и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, в том случае, если сотрудник сам об этом попросит (например: вы сами подпишете письмо или это сделаю я?). Осуществлять ли контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

IV. Светлана, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом?

Данную манеру руководства называют "делегирование": дается распоряжение о том, что требуется, а выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

Определите свою позицию по различным стилям в руководстве - какой вариант вы считаете предпочтительным и почему.

ЗАДАНИЕ №4.

Разбор конкретных ситуаций

Ситуация 1. Вы обсуждаете с младшими руководителями своего подразделения вопрос, имеющий принципиальное значение. Тон разговора постоянно повышается. Появляется резкость в выражениях. Н этом совещании находятся и несколько рядовых сотрудников. Что должен предпринять в этой ситуации старший руководитель?

Ситуация 2. На сегодняшнее утро Вы для беседы вызвали подчиненного, который часто опаздывает на работу. Вы по стечению обстоятельств задержались дома и пришли на работу с опозданием. Подчиненный ждет Вас. Как Вы поведете себя?

Ситуация 3. Вы принимаете работников по личному вопросу. К Вам стал часто приходить сотрудник, который подробно и долго излагает свое недовольство обслуживанием в столовой, приемом в медпункте, обращением вахтеров. С каждым его приходом Вы убеждаетесь, что человек повторяется, не беспокоясь о том, что отнимает у Вас время, задерживает других посетителей. Что бы Вы предприняли на месте руководителя?

Ситуация 4. К Вам пришел рабочий с просьбой отпустить его с работы на день. Вы спрашиваете о цели. Оказывается, он хочет использовать этот день на поиски другого места работы. Его уход лишит ваш участок очень нужного и квалифицированного специалиста. Как бы Вы отреагировали на просьбу рабочего?

Ситуация 5. Вас назначили начальником отстающего участка. Вы изучили сложившуюся здесь обстановку и решили провести собрание. Надо подготовиться к выступлению перед ним. Как бы Вы построили свое выступление?

Ситуация 6. Вы – руководитель семинара. Один из слушателей говорит: «Все, что Вы сейчас рассказывали, не имеет отношения к практике, оторвано от жизни». Вы говорите:

Ситуация 7. Идет собрание... Слова одного из подчиненных явно приятны Вам. Он хвалит Ваши организаторские способности, хватку, умение воодушевлять людей и т.д. При этом он приводит конкретные примеры. Как Вы будете реагировать на это выступление в своем заключительном слове?

Ситуация 8. Вы проводите производственное совещание. Один из присутствующих, инженер Костин, резко высказался против Вашего предложения, мотивируя свою точку зрения заботой об интересах коллектива. В душе Вы не уважаете этого человека, считаете его обыкновенным «критиканом», плохим работником. Как Вы будете реагировать на выступление инженера Костина?

Самооценка практических навыков искусства управленческого общения и решения определенных деловых ситуаций

ЗАДАНИЕ № 5.

Удовлетворенность работой

Один из ваших подчиненных заявил, что не испытывает удовлетворения от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как вы отреагируете на подобное заявление подчиненного?

А. Думаю, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако фирма не может предоставить такую возможность всем работникам. Поэтому постараюсь убедить работника, что многие сотрудники терпеливо трудятся на порученных им участках.

Б. Объясню, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получить большое удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

Удовлетворенность трудом — это ощущение того, что вы полностью раскрываете в нем свои силы и способности и что ваша работа должным образом оценивается окружающими. Одна и та же работа может порождать удовлетворенность и разочарование: все зависит от того, как вы относитесь к ней. Поэтому, если заявитель будет переведен на желательную для него работу, а его настрой и отношение к выполняемым обязанностям останутся неизменными, то временно появившаяся удовлетворенность на новом месте вряд ли будет долго сохраняться. Сама по себе перемена работы никогда не

пойдет на пользу. Кроме того, стоит пойти на поводу у одного, как сразу же возникает вопрос о необходимости перевода на лучшие места и других сотрудников. Во всех случаях необходимо добиваться правильного понимания подчиненными сущности удовлетворенности работой. Правильный ответ — вариант Б.

ЗАДАНИЕ №6.

Управленческие действия

В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности исполнение указаний, исходящих от вышестоящих начальников. Управляющий должен решить, как именно добиться реализации этих указаний, как на это мобилизовать подчиненных и т.д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретных целей. Как должен действовать управляющий в этих случаях? Какой вариант действий выбрать?

А. Запросить необходимые указания у начальства.

Б. Проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.

В. Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия лучше всего после того, как поступят указания сверху.

Определение основных направлений деятельности организации и ее целей — обязанность высшего управленческого звена. Однако в организациях со сложным механизмом управления, огромными масштабами работы, большой географической рассредоточенностью предприятий высшие управляющие не всегда имеют возможность дать четкие инструкции и определить наиболее оптимальные направления и цели деятельности для каждого конкретного участка работы. В подобных условиях нельзя ждать или добиваться указаний от вышестоящего руководства, нельзя занимать пассивную, выжидательную позицию. Нужно действовать самостоятельно и инициативно. При этом будет правильным, если управляющий возьмет ответственность за принятые меры на себя. Правильный ответ — вариант Б.

ЗАДАНИЕ №7.

Управление конфликтом.

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новых форм работы, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше, по вашему мнению, действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде установить контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противника силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников внедрения новых методов, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

В зависимости от того, какое решение будет принято, последствия конфликта могут перерасти в функциональные и дисфункциональные, что в свою очередь может повлиять на возникновение последующих разногласий. Проблему желательно решать таким образом, чтобы она устраивала обе стороны, благодаря чему стороны приобретут опыт сотрудничества и улучшатся отношения между людьми. Правильный ответ — вариант В.

ЗАДАНИЕ № 8.

Практическое упражнение «Встреча с иностранным партнером»

Используя имеющийся и дополнительный материал, инсценируйте первую встречу и процесс переговоров с иностранными партнерами любой страны. Продумайте свой диалог, манеру поведения, место проведения переговоров, возможные подарки.

ЗАДАНИЕ №9.

Перечень кейсов для самостоятельного разбора студентами под контролем преподавателя:

1. Кейс «Отказ от предоставления информации».
2. Кейс «Дипломатия».
3. Кейс «Игра в переговоры».
4. Кейс «Стремление к успеху».

1. Заполните таблицу:

Особенности деловых приемов

Вид приема	Время проведения	Длительность	Что подается	Форма одежды
Завтрак				
Ланч				
«Бокал шампанского»				
Чай				
«Жур фикс»				
Коктейль				
Фуршет				
Обед				
Ужин				
«А ля фуршет»				

Информация к размышлению – базовый гардероб деловой женщины

Базовый гардероб деловой женщины должен состоять из следующих вещей (советы от Э. Хромченко)

- Маленькое черное платье
- Юбка-карандаш
- Черный брючный смокинг (костюм, в котором есть брюки и жакет)
- Темно-синие джинсы
- Черные брюки, закрывающие каблук
- Кипенно-белая рубашка
- Классический кашемировый джемпер цвета беж с V-образным вырезом
- Черная водолазка
- Майка с коротким рукавом
- Белая майка на плечиках («алкоголичка»)
- Классическое кашемировое бежевое пальто
- Лодочки на высокой шпильке (черные / телесные)
- Классические высокие сапоги (черные / темно-коричневые)
- Балетки (черные / телесные)
- Бежевые мокасины
- Жемчужное кольцо
- Широкий пояс из черной однотонной кожи
- Маленькая сумочка-клатч на тонком ремешке
- Сумка на цепочке, размером со среднюю книгу
- Объемная сумка на двух ручках, лучше цвета загара
- Крупные часы, похожие на мужские
- Плащ-тренч
- Яркий классический шелковый платок-каре
- меховой шарф

ЗАДАНИЕ №10.

Соблюдение этикета является важнейшей составляющей процесса формирования эффективного имиджа делового человека. В связи с этим:

1) Попробуйте охарактеризовать имидж любого известного человека (политика, шоумена и т.д.) с точки зрения:

а) внешней составляющей имиджа (внешность, манеры, походка, речь, жесты, голос, мимика, одежда, прическа, т.е. степень владения базовыми этикетными формами и соблюдение определенного дресс-кода в общем виде);

б) внутренней составляющей имиджа (интеллект, способ мышления, профессионализм, цели и средства, эрудиция, идеи, интересы);

в) процессуальной составляющей имиджа (темперамент, формы общения, энергичность, эмоциональность);

г) ядра имиджа (легенда, позиции, установки).

2) Проанализируйте собственный имидж делового человека по вышеприведенной схеме. В качестве опоры воспользуйтесь тестом «Ваш

имидж». В конце работы сделайте вывод о соответствии собственного имиджа Вашему представлению об идеальном имидже делового человека (в соответствии с вашей сферой деятельности).

ЗАДАНИЕ №11.

Проверьте свои знания русского языка и правил оформления писем при выполнении следующих заданий.

Задание А. Проанализируйте фразы из письма, правильно ли употреблен

деепричастный оборот?

«Изучая проблемы городского транспорта, учеными были получены интересные результаты».

«Гарантируя полную и своевременную оплату заказа, нами получено разрешение

треста на авансирование исследовательских работ».

«Резко повысив скорость резания, рабочими участка была достигнута наивысшая

выработка по заводу».

«Проезжая мимо вокзала, у меня слетела шляпа».

Задание Б. Согласование падежей в деловой корреспонденции.

Проверьте все

ли здесь правильно:

1. Согласно Вашей просьбе, мы высылаем Вам комплект рекламных материалов.

2. Согласно приказа директора на заводе сейчас проводится переоценка основных фондов.

3. Вопреки решения совета трудового коллектива сохраняется старый порядок заключения коллективного договора.

4. Благодаря грамотного руководства производственной практикой она прошла весьма успешно.

Задание В. Употребление полной и краткой форм имен прилагательных в деловом тексте. Проверьте, нет ли ошибок?

- «Выводы комиссии обоснованы и справедливы».

- «Решение об увольнении С. И Иванова незаконное, поэтому жалоба его обоснованная».

- «Данная задача при сложившемся положении неразрешимая».

- «Проведение консультации со специалистами совершенно необходимое».

- «Данное решение обязательное для исполнения».

- «Каждый член бригады ответствен за количество продукции»

- «Окончательный вариант тождествен предварительным расчетам».

ЗАДАНИЕ №12.

Выполните следующее упражнение.

Ниже приводятся фразы, которые были сказаны клиентами. Прочтите каждую фразу и ответьте, какое впечатление о фирме сложится у человека, который ее слышит. Если вы считаете, что впечатление будет положительным, поставьте против фразы букву «п», если

отрицательным – букву «о».

1. _____ «Доброе утро, Фирма «Пилот», у телефона Игорь Смирнов, чем могу Вам помочь?»

2. _____ «Извините, я этим не занимаюсь. Вам нужно позвонить в отдел заказов»

3. _____ «Госпожа Данилова вышла. Ей что-нибудь передать?»

5. _____ «Спасибо Вам за заказ»

6. _____ «Я не работаю в этом отделе, поэтому ничем не могу Вам помочь»

7. _____ «Доброе утро, отдел обслуживания»

8. _____ «Я действительно не знаю, почему наш сотрудник не перезвонил Вам. А Вы не пробовали сами позвонить ему еще раз?»

9. _____ «Извините, что я заставил Вас так долго ждать. Я уверен, что мы

сможем решить Вашу проблему прямо сейчас. Итак, что у Вас случилось?»

70

10. _____ «Позвольте еще раз посмотреть Ваш заказ. Я хочу убедиться, что

мы ничего не пропустили»

11. _____ «Кого Вы ждете?»

12. _____ «Спасибо за звонок»

13. _____ «Господин Ковальский, извините, что Вам прислали не тот материал, но я записал заказ сразу же, как Вы мне его передали».

ГЛОССАРИЙ

Авторитаризм – одна из форм догматизма в морали, проявляющаяся в способе обоснования нравственных требований.

Авторитет – влияние или способность лидера побуждать других к исполнению возложенных на них обязанностей.

Административная этика – свод нравственных норм и моральных обязательств, правила, используемые в деятельности государственных служащих.

Властолюбие – любовь к власти, стремление к власти, которая, в свою очередь, является способностью и возможностью осуществлять свою волю, оказывать определенное воздействие на деятельность, решения и поведение других людей.

Власть – способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью авторитета, права, насилия.

Волюнтаризм – субъективный принцип понимания нравственной деятельности.

Гуманизм – система воззрений, признающая ценность человека как личности, его право на свободу и

счастье, развитие и проявление своих способностей, считающая благо человека критерием оценки социальных институтов, а принципы равенства, человечности и справедливости желаемой нормой отношений между людьми.

Деловая культура компании – внутрифирменные традиции и ценности, разделяемые работниками, формальная и неформальная система коммуникаций, устоявшиеся методы деловой практики и организации работы.

Деонтическая этика – этика долга. Один из основных подходов, наряду с утилитаризмом и этикой справедливости в этике бизнеса. Согласно деонтической этике действие является морально правильным в том случае, если человек, принимающий решение желает, чтобы и все другие люди в данной ситуации действовали бы так же.

Добро – категория этики, объединяющая все, что считается нравственным, достойным подражания. Противоположность злу.

Долг – нравственная обязанность личности по отношению к обществу и другим людям, которую человек формулирует сам для себя в конкретных условиях.

Зло – категория этики, обозначающая все, что считается безнравственным, достойным осуждения, противоречащее требованиям морали. Противоположность добра.

Злорадство – злобная радость при неудачах или несчастьях другого.

Идентификация – установление на основании определенных признаков похожести или равенства различных объектов. В рамках этики бизнеса используется понятие корпоративной идентификации (фирменного стиля).

Иллюзия – искаженное восприятие действительности, обман, заблуждение.

Карта этики – написанный или напечатанный свод этических правил, конкретизирующий этические требования для каждого сотрудника компании.

Кодекс этический – свод правил, регламентирующий поведение сотрудников в сложных этических ситуациях, характерных для данной сферы бизнеса

Компромисс – достижение соглашения с кем-либо путем взаимных уступок. Компромисс можно назвать развитой и современной способностью вести переговоры и находить выход из спорных ситуаций.

Комитет по этике – одна из структур крупных корпораций, которая создается при совете директоров и выполняет функцию подготовки этических нормативов компании, утверждения этических кодексов, контроля соблюдения этих норм всеми сотрудниками.

Консалтинг этический – разновидность консультирования по этическим проблемам организации внешними независимыми экспертами.

Меценатство – покровительство наукам и искусствам.

Мораль – предмет изучения этики, одна из форм общественного сознания, выполняющая функцию регулирования поведения людей в различных ситуациях.

Ответственность – категория этики, характеризующая личность с точки зрения выполнения нравственных требований, выполнение обязательств.

Поступок – элемент нравственной деятельности; действие, рассматриваемое с точки зрения единства мотива и последствий.

Профессиональная этика – система моральных требований и нравственных норм в различных видах профессиональной деятельности.

Совость – высшая форма способности личности к моральному самоконтролю, внутреннее чувство и переживание человека, дающее оценку самому себе и влияющее на его поведение. Совость включает также самооценку уже совершенных действий.

Социальная ответственность – в отличие от юридической ответственности подразумевает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы общества со стороны корпорации.

Социальные ревизии – один из способов анализа этичности поведения руководителей и сотрудников корпорации. Справедливость – понятие морального сознания, положение вещей, которое рассматривается как должное, отвечающее представлениям о сущности человека и его неотъемлемых правах.

Стейкхолдеры – лица или организации, влияющие на деятельность компании и на которых, одновременно, влияет деятельность компании.

Утилитарная этика – направление этики, определяющее моральность поступка, исходя из последствий совершенного поступка.

Филантропия – благотворительность как историческая форма проявления гуманизма.

Ценности – специфические социальные свойства предмета или явления, придающие им положительное или отрицательное значение для человека и общества.

Цинизм – моральное качество, характеризующееся презрительным отношением к культуре общества, его духовным и нравственным ценностям.

Честь – понятие морального сознания и категория этики, тесно связанная с категорией достоинства, раскрывает отношение человека к самому себе и отношение к нему со стороны общества.

Эгоизм – моральное качество и жизненный принцип человека, характеризующее его с точки зрения отношения к другим людям и обществу и выражающийся в том, что человек в своем поведении руководствуется только своими собственными интересами, не считаясь с интересами окружающих.

Этика бизнеса – научная дисциплина, один из видов профессиональной деятельности, свод моральных принципов и норм реализуемых в бизнесе.

Этикет – совокупность правил внешнего проявления отношения к людям.

Юридическая ответственность – нормы и правила поведения, закрепленные законодательно.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Ходжамуратова Г.Ю, Азларова М.М. Ишбилармонлик этикаси.- Ўқув-услуги мажмуа.Т.: ТДИУ 2012,- 328 б.
2. Чернышева Л.И. Деловые коммуникации учебник для бакалавров, 2018г.
- 3.Герчикова И.Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики. Учебное пособие. М. Изд-во. "Консалтбанкир". 2009,- 190 с.
4. Образование и человеческое развитие: мировая практика и опыт Узбекистана. Мод. Ред. Акад. Гулямов С.С., акад. Абдурахманова К.Х. ТГЭУ, 2009,- 159 с.
5. Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций. Практическое пособие. Москва, 2009,- 315 с.
6. Одинцова О.В. Профессиональная этика: учебник для студентов вузов [бакалавриат] / Одинцова О. В. - 3-е изд., стер. - М. : Академия, 2014. - 144 с. - (Высшее образование : Бакалавриат).
- 7.Бороздина Г. В. Психология и этика делового общения: учебник для бакалавров / Бороздина Г. В., Кормнова Н. А.; под общ.ред. Бороздиной Г. В. - М. :Юрайт, 2013. - 463 с.
- 8.Одинцова О.В. Профессиональная этика: учебник для студентов вузов [бакалавриат] / Одинцова О. В. - 3-е изд., стер. - М. : Академия, 2014. - 144 с. - (Высшее образование : Бакалавриат).
- 9.Смирнов Г.Н. Этика деловых отношений: учебник [для студентов вузов]
10. Смирнов Г. Н. Дипломат академия МИД России. - 2-е изд., испр. и доп. - М. Проспект, 2015. - 272 с.
- 11.Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон демократик Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз. Тошкент, “Ўзбекистон” НМИУ, 2017-29 б.
- 12.Андреева И.В. Бизнес-этикет / Андреева И.В., Бетина О.Б. – М.: Вектор, 2006.
- 13.Аристотель. Этика / Аристотель. – М., 2002
- 14.Архангельская М.Д. Бизнес-этикет, или Игра по правилам / М.Д. Архангельская. – М.: Вектор, 2006. Белоусов А.С. Международный менеджмент: учебник / Белоусов А.С. – М.: Юрист, 2000.
- 15.Бериев А.Х. Деловое общение и служебный этикет / Бериев А.Х., Кретов Б.И., Старовойт В.А.– Владикавказ: Тикси, 2001.
- 16.Блинов А.О. Искусство управления персоналом: учеб пособие для экономических колледжей и вузов / Блинов А.О., Василевская О.В. – М.: ГЕЛАН, 2001.

- 17.Бобин М.А. Международный бизнес: Стратегия альянсов / Бобин М.А., Грачев М.В. – М.: Дело, 2006.
- 18.Ботавина Р.Н. Этика менеджмента: учебник / Ботавина Р.Н. – М.: Финансы и статистика, 2002.
- 19.Браун Л. Имидж – путь к успеху / Браун Л. – СПб.: Питер-пресс, 1996.
- 20.Булыгина А. Этика делового общения / А. Булыгина. – Новосибирск, 1995.
- 21.Бэннет К. Деловой этикет и протокол. Краткое руководство для профессионала / Бэннет К. – М.: Омега-Л, 2006.
- 22.Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма / Вебер М. // Избр. произв. – М.: Наука, 2000.
- 23.Венедиктова В.И. Деловая репутация: Личность, культура, этика, имидж делового человека / Венедиктова В.И. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
- 24.Герчикова И.Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики: учебное пособие / Герчикова И.Н. – М.: Консалтбанкир, 2002.
- 25.Гестеланд Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе / Гестеланд Р. – Днепрпетровск: Баланс-клуб, 2003.
- 26.Головлева Е.Л. Межкультурные особенности деловой коммуникации / Головлева Е.Л., Дивненко О.В. – М., 2005.
- 27.Горелов А.А. Этика: Учебное пособие / Горелов А.А., Горелова Т.А. – 2-е изд., испр. – М.: Флинта: МПСИ, 2007.
- 28.Михайлов М.Ю. Государственный служащий: культура поведения и деловой этикет – М.: Новое изд-во, 2002.
- 29.Гусейнов А.А. Этика: учебник / Гусейнов А.А., Апресян – М.: РОССПЭН, 2000.
- 30.Горбатов, А.В. Деловая этика: учебное пособие / Горбатов А.В., Елескина О.В. - Кемерово: Кузбассвузиздат, 2007. – 142 с.
- 31.Гравицкий А.А. Основы деловой этики / Гравицкий А.А. - Ростов-на-Дону:Феникс, 2007. - 190 с.
- 32.Иванов А. Честь превыше прибыли. Российская деловая культура / Иванов А.// Социальное партнерство. – 2005. - №2. – С.25.
- 33.Кузин Ф.А.Культура делового общения: Практическое пособие / Кузин Ф.А. - М.: Ось-89, 2002.- 320 с.
- 34.Мирошниченко А.А. Этика деловых отношений. Учебный курс / Мирошниченко А.А. - М: МИЭМП, 2007. – 384 с.
- 35.Солоницына А.А. Профессиональная этика и этикет. Учебник / Солоницына А.А.– Владивосток: Изд-во Дальневост. ун-та, 2005. - 200 с.

36. Стратегии бизнеса: аналитический справочник / Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Д. и др.; Под общей ред. Г.Б.Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998. – 335 с.

37. Шпотов Б.М. Деловая этика и менеджмент: проблемы взаимодействия / Шпотов Б.М. // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - № 6. - с. 29-34.

Интернет сайты:

38. www.ziynet.uz

39. www.bearingpoint.uz

40. www.pca.uz

41. www.aup.ru

42. <http://www.elibrary.ru>

Научное издание

МИРЗАЕВ К.Ж., АХТАМОВА М.Э.

ДЕЛОВАЯ ЭТИКА

(Учебное пособие)

Учебное пособие для студентов бакалавриата и магистратуры по
направлению «Менеджмент» (по отраслям и сферам)

Самарканд: ГП Издательство «Zarafshon», 2020.- с. 264.

Редактор

З.Шералиева

Тех корректор

Б.Тоштемиров

Изд.лиц.АІ №153, 14.08.2009.
Подписано в печать 15.01.2020.
Формат 60x84 1/16. Гарнитура «Times New Roman».
Бумага офсетная. Усл.печ.л. 16.5
Уч.изд.15,0. Тираж 20 экз.Заказ № 02/01.

ГП Издательство «Zarafshon»,
140100, Самарканд ул. Амир Темур, 12.

Тел: (+99866)235-28-40
e-mail: zar-nashriyot@inbox.uz

Отпечатано в типографии
ООО «MEDIA PRINT SAMARQAND»
140100, г.Самарканд, ул.Вохид Абдулло, 5.

ISBN 978-9943-5781-9-7

ISBN 978-9943-5781-9-7



9 789943 578197