

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Пензенский государственный университет» (ПГУ)

---

Л. Р. Фионова

# Этика делового общения

Учебное пособие

2-е издание дополненное и переработанное

Пенза  
Издательство ПГУ  
2020

УДК 39  
ББК 87.715  
Ф61

Рецензенты:  
кандидат технических наук,  
заведующий кафедрой «Информационно-вычислительные системы»  
Пензенского государственного университета  
*Г. В. Бобрышева;*  
заместитель директора  
Государственного архива Пензенской области  
*О. В. Вовкотруб*

**Фионова, Л. Р.**

Ф61      Этика делового общения : учеб. пособие / Л. Р. Фионова. –  
2-е изд. доп. и перераб. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2020. – 112 с.

ISBN 978-5-907262-63-8

Даны основные понятия делового этикета. Показано, что в настоящее время, когда отечественные предприятия и организации интегрируются в экономическую жизнь различных регионов планеты, особого внимания требуют правила делового общения. Приводятся тесты и задания для практических занятий и индивидуальной работы.

Издание подготовлено на кафедре «Информационное обеспечение управления и производства» ПГУ и предназначено для обучающихся по направлению подготовки 46.03.02 «Документоведение и архивоведение» и слушателей программ повышения квалификации, изучающих «Деловой этикет».

УДК 39  
ББК 87.715

*Пособие подготовлено при финансовой поддержке РФФИ  
в рамках научного проекта № 19-411-580002*

ISBN 978-5-907262-63-8

© Пензенский государственный  
университет, 2012  
© Пензенский государственный  
университет, 2020

---

---

## Введение

Сложившиеся нормы нравственности являются результатом длительного по времени процесса становления взаимоотношений между людьми, как в обществе, так и в семейной жизни.

Нравственные отношения людей в трудовой сфере регулирует профессиональная этика.

*Профессиональная этика* – это совокупность моральных норм, которые определяют отношение человека к своему профессиональному долгу.

Содержанием профессиональной этики являются кодексы поведения, предписывающие определенный тип нравственных взаимоотношений между людьми и способы обоснования данных кодексов.

Профессиональная этика изучает:

- отношения трудовых коллективов и каждого специалиста в отдельности;
- нравственные качества личности специалиста, которые обеспечивают наилучшее выполнение профессионального долга;
- взаимоотношения внутри профессиональных коллективов и специфические нравственные нормы, свойственные для конкретной профессии;
- особенности профессионального воспитания.

Те ситуации, в которых оказываются люди в процессе выполнения своих профессиональных задач, оказывают сильное влияние на формирование профессиональной этики. В процессе труда между людьми складываются определенные моральные отношения. В них есть ряд элементов, присущих всем видам профессиональной этики.

Во-первых, это отношение к общественному труду, к участникам трудового процесса.

Во-вторых, это те моральные отношения, которые возникают в области непосредственного соприкосновения интересов профессиональных групп друг с другом и обществом.

К некоторым видам профессиональной деятельности общество проявляет повышенные моральные требования. В основном это такие профессиональные сферы, в которых сам процесс труда требует согласованности действий всех его участников. Особое внимание моральным качествам работников уделяется в тех сферах, которые связаны с правом распоряжаться жизнью людей. Здесь речь идет

в первую очередь о должном исполнении своих профессиональных обязанностей (это профессии из сфер услуг, транспорта, управления, здравоохранения, воспитания). Трудовая деятельность людей этих профессий не поддается предварительной регламентации, не уместается в рамках служебных инструкций. Особенности труда этих профессиональных групп усложняют моральные отношения, и к ним прибавляется новый элемент: взаимодействие с людьми. Здесь нравственная ответственность приобретает решающее значение. Общество рассматривает нравственные качества работника как один из ведущих элементов его профессиональной пригодности. Таким образом, профессиональная мораль должна рассматриваться в единстве с общепринятой системой морали. Нарушение трудовой этики сопровождается разрушением общих моральных установок, и наоборот.

Особым проявлением профессиональной этики выступает экономическая этика («деловая этика», «этика бизнеса»). Этой проблеме сейчас уделяется много внимания.

*Экономическая этика* – это совокупность норм поведения предпринимателя, требования, предъявляемые культурным обществом к его стилю работы, характеру общения между участниками бизнеса, их социальному облику. Это адаптированные к практическим нуждам бизнесмена сведения об этических понятиях, о моральных требованиях к стилю работы и облику делового человека; этика ведения переговоров с партнерами, этика составления документации, использование этических методов конкуренции. Экономическая этика включает в себя деловой этикет, который формируется под влиянием традиций и определенных сложившихся исторических условий конкретной страны. Деловой этикет – это нормы, регламентирующие стиль работ, манеру общения между фирмами, имидж бизнесмена и т.д.

Этикет – слово французского происхождения, означающее манеру поведения («Etiquette» в переводе означает ярлык, этикетка и церемониал, т.е. порядок проведения определенной церемонии). На одном из дворцовых приемов XVII в. у короля Людовика XIV гостям впервые вручили карточки с написанными на них правилами поведения. От названия карточки – «Этикетка» – и пошло слово «этикет». Современный этикет наследует обычаи и традиции всех народов от седой древности до наших дней.

Различают несколько видов этикета, основными из которых являются:

1) придворный этикет – строго регламентирует порядок и формы обхождения, установленные при дворах монархов;

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

3) воинский этикет – свод общепринятых в армии правил, норм и манер поведения военнослужащих во всех сферах их деятельности;

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

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 себя в обществе имеет очень большое значение, оно облегчает установление контакта, способствует достижению взаимопонимания, создает хорошие, устойчивые взаимоотношения.

Этика предпринимательства не может возникнуть по субъективному желанию. Условиями ее формирования являются политическая и экономическая свобода, сильная исполнительная власть, стабильность законодательства, пропаганда, право.

Основными постулатами этического кодекса предпринимателя являются следующие:

– он убежден в полезности своего труда не только для себя, но и для других, для общества в целом;

– исходит из того, что люди, окружающие его, хотят и умеют работать;

– верит в бизнес, расценивает его как привлекательное творчество;

– признает необходимость конкуренции, но понимает и необходимость сотрудничества;

– уважает любую собственность, общественные движения, уважает профессионализм и компетентность, законы, ценит образование, науку и передовые технологии.

Эти основные принципы этики делового человека могут быть конкретизированы применительно к различным сферам его профессиональной деятельности.

---

# 1. Бизнес: личность, культура, этика

В бизнесе обычно выделяют три составные части: личность предпринимателя, условия предпринимательства и этика бизнеса.

Ключевая фигура современного бизнеса – предприниматель с его постоянной готовностью идти на риск, с неумемной энергией, настойчивостью. Он умеет не пасовать перед трудностями, преодолевать любые, казалось бы, самые непреодолимые преграды на пути к намеченной цели. Он раскован в принятии управленческих решений, пренебрежительно относится к мнению вышестоящих инстанций, нестандартно мыслит.

В России и других государствах СНГ движение предпринимателей набирает силу. Именно они и начали реализовывать возникшие в ходе перестройки новые возможности в сфере экономики.

Кто же они, современные отечественные предприниматели? Если обратиться к истории и вспомнить начало экономической перестройки, то по своему социальному происхождению отечественных предпринимателей можно было тогда разделить на две категории – «номенклатура» и «предприниматели-выскочки».

Представители номенклатурного бизнеса – бывшие работники партийного и комсомольского аппарата, – как правило, толковые и честолюбивые специалисты практически всех отраслей народного хозяйства. Их отличают цепкость, деловая хватка, широкая сеть неформальных связей, организаторские способности, а также хорошее знание организационных основ предпринимательства (регистрация предприятия, открытие счета и т.д.)

Предприниматели-выскочки формировались в основном из разного рода неудачников. К их числу относятся люди, не достигшие высот в своей профессиональной карьере и потому без сожаления бросившие работу, а также те, кто профессии не имел вовсе. Первые – в своем большинстве квалифицированные специалисты с высшим образованием. Им, как правило, уже за 30 лет. Более молодые (20–30 лет) современные предприниматели в основном еще не успели приобрести профессию, а азы бизнеса постигли еще в школе, перепродавая своим сверстникам одежду, косметику, электронику и т.п.

Как те, так и другие отечественные предприниматели плохо представляли себе культуру и этику бизнеса, просто-напросто не умели себя вести.

Многие наши новоявленные бизнесмены заботились больше о своих карманах, чем о своей репутации. Отсюда случаи недобросо-

вестного исполнения обязательств, пренебрежение интересами партнера, а то и откровенное стремление обмануть его.

В зарубежных деловых кругах очень ценят проверенных годами деловых партнеров, а новичков с подозрением исследуют, часто вычеркивают из своих записных книжек имена тех, кто с первой встречи повел себя не по правилам. Поэтому новоиспеченный предприниматель, всем своим поведением попирающий элементарные основы деловой этики, может не надеяться на успех.

В прежние времена иностранцы закрывали глаза на некорректное поведение советских партнеров, поскольку те выступали не сами по себе, а в качестве полномочных представителей великой державы, гарантировавшей выполнение всех подписанных контрактов. Теперь же наши деловые люди чаще всего представляют свои собственные фирмы, и от впечатления, которое они производят на потенциального партнера, зависит судьба даже хорошо продуманного начинания.

После контактов с первыми российскими бизнесменами в зарубежных публикациях появились пожелания западных предпринимателей своим российским коллегам. Некоторые из них звучат актуально и в настоящее время:

1. Бизнес делается на экономико-этической основе. Недопустимо нарушать общепринятые правила предпринимательства в коммерции. Деловой риск ничего не имеет общего с риском переступить закон. Порядочность – визитная карточка предпринимателя.

2. Незнание трех «золотых правил» предпринимательства – причина многих неудач российских предпринимателей. Эти правила:

- рекламируя себя, не порочь своих соперников;
- потребитель – король;
- умей выбирать партнера, не жги мостов общения с ним.

3. Главный показатель эффективности предпринимательства – практические результаты: получение прибыли, профессиональное удовлетворение, утверждение положительной репутации в обществе, среди партнеров, создание денежного фонда прочности фирмы.

4. Технология деловых отношений недостаточно развита. Необходимо знать технику переговорных отношений, соблюдать деловой протокол, этику коммерческого общения, ориентироваться в особенностях национальной и региональной психологии партнеров.

5. Осваивая новое жизненное пространство, имя которому «цивилизованный рынок», российские предприниматели должны знать, что только 10–15 % из жаждущих утвердиться в рыночных структу-

рах, добиваются успеха. На удачу могут рассчитывать те, в ком сильно стремление к самореализации своих творческих способностей, кто постоянно изучает людей, знает их нужды и интересы, стремится завоевать доверие людей, кто совестлив и порядочен.

У деловых людей всего мира существует строгое понятие деловой этики и обязательности. Например в США существует понятие «техасское рукопожатие», когда стороны достигают устной договоренности, что будут заниматься таким-то делом. И если кто-то нарушил условие договора, никто больше не будет вести с ним дело.

Формула успеха западных предпринимателей на первый взгляд очень проста: «преуспевание = профессионализм + порядочность». Оказывается, в ней кроется много «подводных камней», особенно для российских бизнесменов.

Культура бизнеса играет особую роль в деятельности фирм, работающих в сфере услуг. Она помогает сохранить преданность клиентов. По подсчетам специалистов, удержать старых клиентов обходится в 5 раз дешевле, чем завоевать новых. Поэтому вся фирма (предприятие) сверху донизу должна быть ориентирована на потребителя. В этих целях до инвестиций в основной капитал надо затратить немало денег, времени и сил на формирование культуры фирмы, подготовку ее работников. Бессмысленно вкладывать огромные деньги в службу сбыта или в пышную рекламную компанию, если их с легкостью «пустят по ветру» бюрократы из сбытового отдела, грубая секретарша или вспыльчивый руководитель. Каждый сотрудник должен чувствовать себя причастным к сбыту производимых изделий, ведь зарплату все получают из дохода, который возникает благодаря продаже продукции или оказанию услуги. Поэтому необходимо ценить и воспитывать в персонале честность, внимательность и надежность.

Нормальный социальный климат в коллективе начинают с создания производственной команды. Это значит, что весь персонал фирмы должен:

- обладать чувством сопричастности к делам фирмы и быть преданным ей;
- ориентироваться на самостоятельную работу, исключая социальные конфликты (каждый сам за себя);
- культивировать принцип «все работают на престиж фирмы, а фирма заботится обо всех и каждом в отдельности»;
- упор делать на высокое качество труда и максимальную отдачу ради увеличения прибылей фирмы;

– видеть работу руководителей фирмы и понимать ей значимость. Эта работа не должны быть формальной.

В России эти принципы приживаются медленно, а на Западе они принимаются в массовом порядке в большинстве фирм.

Можно заметить, что в деловом этикете многие принципы приобретают специфическую окраску, что выражается в следующих основных правилах:

- будьте во всем пунктуальны;
- не говорите лишнего;
- думайте не только о себе, но и о других;
- одевайтесь, как принято;
- говорите и пишите хорошим языком.

Поговорим подробнее об этих правилах этики делового общения.

**Первое правило делового общения – будьте во всем пунктуальны.** Опоздания любого сотрудника мешают работе, кроме того, они свидетельствуют о том, что на такого человека нельзя положиться. Для делового человека очень важно умение рассчитывать время, необходимое для выполнения того или иного задания.

Всегда нужно иметь в виду известный закон Мерфи и следствия из него.

Закон Мерфи: «Если какая-нибудь неприятность может случиться, она случается».

Следствие:

1. Всякая работа требует больше времени, чем вы думаете.
2. Если четыре причины возможных неприятностей заранее устранены, то всегда найдется пятая.
3. Предоставленные сами себе, события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему.
4. Как только вы принимаетесь делать какую-то работу, всегда находится другая, которую надо сделать раньше.

Кроме того, полезно держать в уме и второй закон Чизхолма: «Когда дела идут хорошо, что-то должно случиться в самом ближайшем будущем».

Так что время на выполнение заданий надо выделять с запасом, учитывая те возможные проблемы, которые трудно прогнозировать.

**Второе правило деловой этики общения – не говорите лишнего.** Любой сотрудник обязан хранить секреты своей организации. Это правило касается всех дел фирмы или учреждения: от кадровых до технологических. Это же относится и к разговорам сослуживцев об их личной жизни.

**Третье правило этики в бизнесе – думайте не только о себе, но и о других.** Нельзя успешно вести дела, не учитывая мнения и интересов партнеров, клиентов, покупателей. Часто причинами неуспеха в делах становятся проявление эгоизма, заикленности на своих интересах, стремление навредить конкурентам, даже сослуживцам, чтобы выдвинуться в рамках собственного предприятия. Всегда надо иметь в виду, что у всех есть свои интересы и во всякой точке зрения содержится частица истины, даже если вам кажется, что ваш оппонент или собеседник абсолютно не прав. Поэтому непреложным требованием делового этикета является необходимость уважать чужое мнение и стремление понять его. Изживайте в себе внутренний «большевизм», т.е. нетерпимость к инакомыслию и стремление уничтожить «противника». Иначе рано или поздно найдется кто-то, кто вынужден будет «уничтожить» вас.

**Четвертое правило деловой этики – одевайтесь, как принято.** В этом принципе самое главное – необходимость вписаться в окружение на службе, а внутри этого окружения – в контингент работников вашего уровня. Помимо того, что вам надо «вписаться», ваша одежда должна быть выбрана со вкусом – соответствовать моде по фасону и цветовой гамме. То же касается обуви и прочих аксессуаров. Если сразу после работы вам предстоит деловой ужин, то не одевайтесь в вечерний туалет, иначе люди подумают, что у вас к ним личный, а не профессиональный интерес (тем более если вы встречаетесь с лицом противоположного пола).

**Пятое правило этики делового общения – говорите и пишите хорошим языком.** Это правило означает, что все произносимое и написанное вами – записки, письма и т.д. – должно не только нести ясную и целенаправленную мысль, но и быть изложено хорошим языком, причем все имена собственные должны произноситься и писаться без ошибок. В случае трудностей с грамматикой и правописанием пользуйтесь словарями, учебниками и услугами более грамотных сотрудников. Необходимо запретить самому себе использовать бранные и нецензурные выражения (даже чужие, которые вы пересказываете). Существует множество «словозаменителей», которые способны передать ваше негативное отношение к чему-либо. К тому же не исключен вариант, что слишком принципиальный начальник (особенно начальница) может вас уволить за ненормативную лексику.

Ученый-экономист Лестер Турреу (США) еще в 1986 г. отметил, что «сегодня успех фирмы зависит не от производительности труда, а от возможности компании создать высококлассную производственную команду».

Прибыльный бизнес зависит от новой философии бизнеса, от установления новых деловых отношений в коллективе. Он строится на взаимном уважении, высокой этике, культуре, дружеском общении. Фирма должна стать для работников родной, пожизненной частью их семьи.

Выполните тест на тему «**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 время препровождение.
6. Вы раздражаетесь, когда ваши друзья заставляют вас ждать.
7. Ваши друзья считают, что с вами легко ладить.
8. Работая, вы часто забываете о своих близких людях.
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, относится 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».

---

---

## 2. Этика и этикет в отношениях руководителя и подчиненных

Сегодняшняя управленческая структура предприятий и организаций опирается на всеобщую грамотность, умение работников самостоятельно выполнять свои профессиональные обязанности. Никто не нуждается в том, чтобы каждый его шаг контролировался или регламентировался подробнейшей инструкцией. Поэтому руководитель должен поручать решение текущих задач подчиненным. Это стимулирует их инициативу. Психологи и социологи, изучавшие, при каких условиях люди добиваются высоких результатов, а при каких – стараются уклониться от работы, установили, что людям нравится ощущать собственную значимость. Как только на человека обращают внимание, интересуются его возможностями и результатами, он даже при объективно худших условиях добивается большей производительности.

По крайней мере, три фактора должны составлять основу отношений «руководитель – подчиненный»: взаимное уважение, взаимное доверие и взаимное обучение.

Сотрудники относятся к руководителю с уважением, если он справедлив к ним, доступен, всегда выслушивает их, если он умеет действительно заботиться о подчиненном как о личности, честен и неподкупен, если он высокопрофессионален, может оптимально организовать рабочий день, добиваясь экономии времени.

Последнему способствует выполнение 10 «золотых правил»:

1. Формируйте рабочие блоки, в которые вы будете включать выполнение крупных или схожих по характеру заданий.

2. Намеренно уединяйтесь и устанавливайте «неприемные» часы.

3. При проведении переговоров устанавливайте регламент, а также определяйте необходимые затраты времени для выполнения определенных задач.

4. Придерживайтесь принципа установления приоритетов при выполнении всех видов работ.

5. По возможности выполняйте только действительно важные дела (принцип Парето).

6. В полной мере используйте делегирование, как оплачиваемую услугу.

7. Крупные задания выполнять небольшими частями (тактика «нарезания салями»).

8. Установите для самого себя сроки выполнения дел из важнейшей категории.

9. Главные задачи выполняйте рано утром (создайте ощущение успеха).

10. Сознательно учитывайте в рабочих планах колебания уровня работоспособности.

Очень быстро доверие исчезает, когда руководитель нарушает финансовую дисциплину.

Этика деловых отношений требует, чтобы руководитель обладал следующими основными качествами:

- способностью согласовывать;
- решительностью и справедливой уступчивостью;
- требовательностью к себе и другим;
- способностью работать в стрессовой обстановке.

Нарушением служебного этикета следует считать:

- недоверие к сотрудникам;
- присвоение себе результатов работы коллектива;
- командование вместо убеждения.

Некоторые ситуации в обычной деловой жизни заслуживают рассмотрения с точки зрения этикета.

Например при определении виновного за неудовлетворительно выполненную работу самому руководителю следует ответить на четыре вопроса:

1. Кто выбрал этого человека для выполнения задачи, которая решена неудовлетворительно?

2. Кто его инструктировал? Как это было сделано?

3. Было ли предоставлено соответствующее материально-техническое обеспечение для решения поставленной задачи?

4. Был ли соответствующий контроль над его работой?

Если ответы на эти вопросы показывают, что руководитель все выполнил правильно и не может предъявить к себе претензий, тогда следует наказать виновного, причем сделать это тактично, соразмеряя вину с наказанием.

Можно сформулировать правила, которых необходимо придерживаться при отдаче распоряжения:

1. *Правило наименьшего действия.* Всякое действие должно совершаться с минимальной возможной затратой ресурсов. Начиная

проектировать какое-то действие, попробуйте, прежде всего, вообще от него отказаться.

2. *Правило заинтересованности исполнителя.* Условием действительного исполнения проектируемого действия является заинтересованность исполнителя в его своевременном и качественном исполнении.

3. *Правило информированности.* Выполнение действия должно поручаться тому исполнителю, который получает информацию, необходимую для исполнения. Или наоборот, информация, необходимая для исполнения действия, должна направляться тому, кому поручается его выполнять.

4. *Правило необходимой производительности.* Выполнение действия должно поручаться тому исполнителю, который обладает реальной возможностью выполнять его в требуемое время.

5. *Правило обзорности документов, предназначенных для руководителя.* Аналитические отчетные документы, предназначенные для руководителей, должны конструироваться таким образом, чтобы давать руководителю возможность не вчитываться детально, а сразу же выносить оценочные суждения типа «хорошо», «плохо», «хуже» и т.д.

6. *Правило использования автономии.* Люди всегда стремятся сами определять порядок своей работы. Поэтому полезно не регламентировать детально их действия, а создать условия для того, чтобы они сами находили рациональные пути в организации работы.

7. *Правило системной увязки решений.* Каждое решение по технологии управления должно быть проверено на наличие связи и непротиворечивости с ранее принятыми решениями по другим процессам (процедурам) управления и даже по другим подсистемам.

8. *Правило двойного контроля.* По любому действию должен быть контроль. Действия контролеров должны в свою очередь контролироваться.

Вторая ситуация, требующая внимания в повседневной деловой практике руководителя, связана с преодолением конфликтов. Одной из важных черт руководителя должно быть умение преодолевать конфликты. Если партнеры имеют собственную позицию по решению той или иной проблемы, конфликты неизбежны, но плодотворны, ибо в споре, когда стороны выдвигают свои аргументы, в одинаковой мере принимаются в расчет их точки зрения.

Современный служебный этикет предусматривает открытый обмен мнениями и совместный поиск решений. Однако необходимо сдерживать эмоции и рассматривать спокойно все точки зрения.

При поиске путей преодоления конфликта важно не торопиться с ответом. Нельзя отождествлять человека с выполняемыми им производственными обязанностями, превращать производственную деятельность в средство выяснения личных отношений. Руководитель не имеет права уходить от конфликта или устранять его только методом увольнений.

Основные правила, которых необходимо придерживаться при рассмотрении конфликта:

- выяснить, как две стороны воспринимают конфликт;
- четко сформулировать предмет обсуждения;
- установить общие точки зрения;
- выяснить, что разъединяет;
- после этого снова описать содержание конфликта;
- искать общие решения.

В системе управленческого общения можно сформулировать пять элементарных практических рекомендаций по этике поведения:

1. Называйте сотрудника по имени. Знание имени и отчества сотрудников – это производственная необходимость.

2. Улыбайтесь. Располагать к себе подчиненных – служебная обязанность руководителя.

3. Используйте комплименты. Не забывайте похвалить сотрудника за успешно выполненную работу. Будьте добры и внимательны к подчиненным.

4. Будьте терпеливым слушателем. Предоставляйте сотрудникам возможность для удовлетворения потребности в самовыражении.

5. Говорите о том, что интересует вашего сотрудника. Необходимо знать внеслужебные увлечения и личные заботы сотрудников, интересоваться ими и использовать эти знания в интересах производства.

Служебные отношения носят иерархический, соподчиненный характер. Отсюда возникает ряд требований служебного этикета, которые нередко входят в должностные инструкции. Например руководитель предприятия должен отдавать распоряжения своему непосредственному подчиненному (допустим, заведующему отделом). Подчиненный также не должен действовать через голову непосредственного начальника, если, конечно, к этому его не вынуждают особые обстоятельства. В обязанности подчиненного входит понимание индивидуальной ответственности за порученное дело. Вовремя поставить в известность своего руководителя о возможности отрицательных результатов той или иной деятельности – прямой его долг. Служебный этикет требует, чтобы это было сделано своевременно и в доброжелательном тоне.

Анализ практики эффективного руководства позволил выявить два способа мышления руководителя: «эффективный тренер» и «хороший игрок» (табл. 1). Какого способа придерживаться – каждый выбирает сам.

Таблица 1

Сравнение двух типов руководителей

I вариант – ТРЕНЕР	II вариант – ИГРОК
Внимание достижениям работников	Внимание действиям работников
Делегирую ответственность	Я отвечаю за все
Принимаю во внимание ситуацию	Действую по схеме
Поощряю индивидуальность	Все должны действовать по правилам
Даю подчиненным возможность показать себя	Я заинтересован только своей работой
Критикую работу	Критикую работника
Риск возможен	Мне рисковать нельзя
Новое интересно и полезно	Моих знаний достаточно

Каждому человеку приходится работать с людьми, по-разному им воспринимаемыми: одни ему симпатичны, другие – наоборот. Служебный этикет требует, чтобы каждый участник деловых отношений, независимо от своих симпатий и антипатий, доброжелательно и предупредительно относился ко всем своим коллегам по работе, не выплескивал в служебной обстановке свое плохое настроение.

Тест на тему «**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) зеленый;
- 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 управ-

лять собственным 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.

Обобщая опыт первого десятилетия перестройки, Национальный фонд «Российская деловая культура» в 2005 г. разработал документ «Двенадцать принципов ведения дела в России» (табл. 2). Этот документ призывает предпринимателей России использовать сформулированные принципы в своих деловых отношениях.

Таблица 2

**Двенадцать принципов ведения дела в России**

Наименование группы принципов	Состав принципов групп
Принципы личности	1. Прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли
	2. Уважай участников общего дела – это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение даются выполнением принятых деловых обязательств
	3. Воздерживайтесь от насилия и угрозы применения насилия как способов достижения деловых целей
Принципы профессионализма	4. Всегда веди дело сообразно средствам
	5. Оправдывай доверие, в нем – основа предпринимательства и ключ к успеху. Стремись завоевать репутацию честного, компетентного и порядочного партнера, будь таким, каким ты хочешь видеть своего лучшего партнера
	6. Конкурируй достойно. Не доводи деловые разногласия до суда. Самый надежный партнер – тот, который тоже выигрывает от сделки

Наименование группы принципов	Состав принципов групп
Принципы гражданина России	7. Соблюдай действующие законы и подчиняйся законной власти
	8. Для законного влияния на власть и законотворчества объединяйся с единомышленниками на основе данных принципов
	9. Твори добро для людей, а не ради корысти и тщеславия. Не требуй за него непременно общественного признания
Принципы гражданина Земли	10. При создании и ведении дела как минимум не наноси ущерба природе
	11. Найди в себе силы противостоять преступности и коррупции. Способствуй тому, чтобы они стали невыгодны всем
	12. Проявляй терпимость к представителям других культур, верований и стран. Они не хуже и не лучше нас, они – просто другие

Проверьте, как к вам относятся коллеги, выполнив следующий тест.

### Тест на тему «Как к Вам относятся люди?»

При согласии с каждым из следующих утверждений запишите «да», а при несогласии – «нет».

1. Вы должны помнить, что почти ежеминутно в течение рабочего дня вас пристально оценивают те, с кем вам приходится общаться.

2. Самое мудрое – это сохранять достоинство даже тогда, когда у вас имеется сильный соблазн поступить иначе.

3. У человека должно быть достаточно развито чувство независимости, чтобы обсуждать с друзьями свое хобби, независимо от того, разделяют они или нет его увлечение.

4. Если человек замечает ошибки в речи других, ему следует их поправлять.

5. Когда вы встречаетесь с незнакомыми людьми, вы должны быть достаточно остроумны, общительны и привлекательны, чтобы произвести на них впечатление.

6. Когда вас представляют другому человеку, а вы не слышали его имя, вы должны попросить его повторить.

7. Вы уверены, что вас уважают за то, что вы никогда не позволяете другим подшучивать над собой.

8. Вы должны быть всегда настороже, не то окружающие начнут подшучивать над вами и выставлять в смешном виде.

9. Если вы общаетесь с блестящим и остроумным человеком, лучше не ввязываться в соревнование, а отдать ему должное и выйти из разговора.

10. Человек всегда должен стараться, чтобы его поведение соответствовало настроению компании, в которой он находится.

11. Вы должны всегда помогать своим друзьям, потому что может прийти время, когда вам очень понадобится их помощь.

12. Не стоит оказывать слишком много услуг другим, потому что в конце концов очень немногие оценивают эти услуги по достоинству.

13. Настоящий друг старается помочь своим друзьям.

14. Люди не должны упрямо и настойчиво защищать свои убеждения всякий раз, когда кто-нибудь выразит противоположное мнение.

15. Если в компании рассказывают анекдот, который вы уже слышали, вы должны остановить рассказчика.

За каждое совпадение с ключом начислите 5 баллов.

Ключ: ответ «да» в 6, 13 и 14 пунктах и «нет» – во всех остальных.

Чем больше вы набираете баллов, тем лучше к вам относятся люди.

---

### 3. Этикет составления корреспонденции

Когда в 90-х гг. прошлого века в США впервые появились школы бизнеса, школы менеджеров, в них не было учебных предметов узкопрофессиональных, по экономике, праву, политике. Учебное время было полностью посвящено развитию четырех главных профессиональных умений управляющих и бизнесменов:

- умению слушать: полностью понимать собеседника, выбирать главное, новое, ценное из его слов;
- умению говорить – кратко, ясно, вежливо, убедительно;
- умению читать – быстро, избирательно, внимательно, запоминая прочно и надолго;
- умению писать – грамотно, точно, соблюдая правила делового письма.

Современные формы переписки сложились 150 лет назад. Пришли они из Англии. Существует даже специальный этикет составления корреспонденции.

Формы написания и оформления деловых и личных писем имеют одинаковый для всех стран характер.

За границей формальным общепринятым сторонам корреспонденции уделяется большее внимание, чем у нас в стране.

Вы должны строго соблюдать этикет, если вы не хотите испортить взаимоотношения с вашими друзьями или коллегами, в том числе зарубежными. Вот некоторые правила ведения личной переписки:

1. Отвечать на полученные вами письма желательно как можно быстрее, не позднее чем через 3–5 дней после их получения.

2. От руки, как правило, можно написать личное письмо. Не будет неуважительно, и отпечатать его на машинке, но подписываться в нем следует только от руки.

3. Поздравления и благодарности, приглашения и ответы на них пишутся всегда от руки.

4. Не пишите письма карандашом.

5. Бумага для писем должна быть абсолютно чистой, аккуратно обрезанной; неряшливо выглядят письма, написанные на листах, которые вырвали из тетради. Письма на нескольких листах не забудьте пронумеровать. Старайтесь избежать исправлений и зачеркиваний. Письма должны быть написаны аккуратно, ровным почерком.

6. Ранее в деловых письмах дату ставили в начале письма, а в частных – в конце. Сейчас принято с нее начинать в любом случае.

7. В зависимости от характера и содержания письма его можно закончить словами: «С уважением», «Примите мои наилучшие пожелания» и т.д.

8. Цветные открытки (видовые, поздравительные) предназначены для того, чтобы посылать на них приветы из отпуска или путешествия, поздравления с днем рождения или праздником. Простые открытки используйте главным образом для кратких текущих сообщений.

9. Если вы получаете письмо в присутствии третьих лиц, распечатав письмо и мельком взглянув на текст, отложите чтение. Не красиво давать читать письмо лицам, которым оно не адресовано. Ни в коем случае не вскрывайте и не читайте вскрытые чужие письма. Это правило относится и к членам семьи.

Служебные письма пишутся по установленной форме на компьютере. К служебной переписке предъявляется гораздо больше требований, чем к личной.

Печатаются письма через полтора или два интервала. Абзац начинайте с красной строки, соблюдая абзацный отступ (1,25 см). По возможности избегайте переноса слов.

Служебное письмо условно можно разделить на следующие части: заголовок (о чем?); дата; наименование и адрес получателя; вступительное обращение; основной текст; заключительная форма вежливости; указания на приложения.

К оформлению деловых писем относятся следующие правила:

1. Деловые письма пишутся исключительно на белой бумаге (для частных писем при желании можно брать бумагу другого цвета).

2. Конверт должен быть того же цвета и качества, что и бумага. Если конверт прозрачный, то письмо вкладывают сначала в сложенный вдвое лист чистой бумаги, а затем в конверт.

3. Если у вас не выходят ровные строки, то лучше подложите плотную линованную бумагу.

4. Деловые письма пишутся только на лицевой стороне листа. Если вы не уместили письмо на одном листе, пишите на нескольких. При этом каждая страница (кроме первой) нумеруются арабскими цифрами. Не экономить бумагу – используйте целый лист для одной фразы.

5. Складывайте письмо текстом внутрь. Лучше всего листы письма не сгибать, а посылать в большом плотном конверте.

6. Деловое письмо зарубежному партнеру должно быть составлено, как правило, на языке адресата. При невозможности это сделать (трудности с переводом на сравнительно редкие языки) допустимо

составление письма на английском языке, как наиболее распространенном в международных деловых отношениях. Направление письма на русском языке (кроме случаев, когда вы знаете, что ваш партнер свободно владеет им) крайне нежелательно, так как могут возникнуть трудности с переводом, задержка его, а также исключение текста. Можно рекомендовать направление двух текстов письма: основной – на русском языке (с подписями) и параллельно – на языке адресата или английском языке.

7. Письмо по возможности должно быть кратким, четко выражать мысль отправителя и не допускать двояких толкований.

8. Адрес на конверте пишется обязательно на языке страны-получателя или на английском языке. При этом следует иметь в виду, что, как правило, в зарубежной почтовой корреспонденции принято вначале писать должность и фамилию адресата, затем название фирмы, ее адрес (улица, дом), город и только в конце страну.

9. До сих пор не определен порядок обращения к должностному лицу в адресате. Как «товарищем», так и «господином» можно обидеть партнера. Поэтому «безопаснее» не использовать эти обращения.

Все письма по происхождению можно разделить на личные и служебные. Служебные письма всегда готовятся на бланке. Установлены два стандартных формата бланков писем – А4 (210×297 мм) и А5 (148×210 мм).

Предприятиям, работающим с зарубежными партнерами, необходимы специальные бланки с дублированием реквизитов на языке партнера или на английском языке. При угловом расположении реквизитов в левой верхней части печатаются реквизиты на русском языке, справа – на иностранном. При продольном расположении реквизитов бланка сначала печатаются реквизиты на русском языке, а ниже – на иностранном.

Все бланки и документы должны иметь поля (ГОСТ Р 7.0.97–2016):

- левое, верхнее и нижнее – не менее 20 мм;
- правое – не менее 10 мм.

Письмо состоит, как уже отмечалось, из ряда составляющих его элементов (дата, текст, подпись и т.д.), которые называются реквизитами. ГОСТ Р 7.0.97–2016 устанавливает максимальный набор реквизитов для документов управления (рис. 1).

В конкретном письме их будет гораздо меньше, так как каждый вид документов имеет свой набор реквизитов.

- 01 – герб (Государственный герб Российской Федерации, герб субъекта Российской Федерации, герб (геральдический знак) муниципального образования);**
- 02 – эмблема;**
- 03 – товарный знак (знак обслуживания);**
- 04 – код формы документа;**
- 05 – наименование организации – автора документа;**
- 06 – наименование структурного подразделения – автора документа;**
- 07 – наименование должности лица – автора документа;**
- 08 – справочные данные об организации;**
- 09 – наименование вида документа;**
- 10 – дата документа;**
- 11 – регистрационный номер документа;**
- 12 – ссылка на регистрационный номер и дату поступившего документа;**
- 13 – место составления (издания) документа;**
- 14 – гриф ограничения доступа к документу;**
- 15 – адресат;**
- 16 – гриф утверждения документа;**
- 17 – заголовок к тексту;**
- 18 – текст документа;**
- 19 – отметка о приложении;**
- 20 – гриф согласования документа;**
- 21 – виза;**
- 22 – подпись;**
- 23 – отметка об электронной подписи;**
- 24 – печать;**
- 25 – отметка об исполнителе;**
- 26 – отметка о заверении копии;**
- 27 – отметка о поступлении документа;**
- 28 – резолюция;**
- 29 – отметка о контроле;**
- 30 – отметка о направлении документа в дело.**

Рис. 1. Состав реквизитов ГОСТ Р 7.0.97–2016

Бланк письма в зависимости от учредительных документов организации включает и себя реквизиты 01 (02 или 03), 05, 06, 07, 08 и, при необходимости, ограничительные отметки для верхних границ зон расположения реквизитов 10, 11, 12, 15, 17.

Зарегистрированное согласно установленному порядку изображение эмблемы помещают на бланках писем в соответствии с учредительными документами (уставом, положением).

**Эмблему не воспроизводят на бланке, если на нем помещен Государственный герб Российской Федерации или герб субъекта Российской Федерации.**

Наименование организации, являющейся автором документа, должно соответствовать наименованию, закрепленному в ее учредительных документах.

Над наименованием организации указывают сокращенное, а при его отсутствии – полное наименование вышестоящей организации (при ее наличии).

Наименования организаций субъектов Российской Федерации, имеющих наряду с государственным языком Российской Федерации (русским) государственный язык субъектов Российской Федерации, печатают на двух языках.

Наименование организации на государственном языке субъекта Российской Федерации или ином языке располагают ниже или справа от наименования на государственном языке Российской Федерации.

Сокращенное наименование организации приводят в тех случаях, когда оно закреплено в учредительных документах организации. Сокращенное наименование (в скобках) помещают ниже полного или за ним.

**В бланке письма наименование вида документа не указывается.**

Датой письма является дата его подписания. Дату оформляют арабскими цифрами в последовательности: день месяца, месяц, год. День месяца и месяц оформляют двумя парами арабских цифр, разделенными точкой; год – четырьмя арабскими цифрами.

Например дату 5 июня 2020 года следует оформлять 05.06.2020 без точки в конце.

Допускается (в переписке по финансовым вопросам и с иностранным партнером – рекомендуется) словесно-цифровой способ оформления даты, например 05 июня 2020 г., а также оформление даты в последовательности «год, месяц, день месяца», например 2020.06.05.

Регистрационный номер письма состоит из его порядкового номера, который можно дополнять по усмотрению организации индексом дела по номенклатуре дел, информацией о корреспонденте, исполнителях и др. Эти добавления закрепляются в инструкции по делопроизводству каждой организации.

Ссылка на регистрационный номер и дату документа включает в себя регистрационный номер и дату документа, на который должен быть дан ответ.

При изготовлении писем на двух и более страницах вторую и последующие страницы нумеруют. Номера страниц проставляют посередине верхнего поля листа.

В качестве адресата могут быть организации, их структурные подразделения, должностные или физические лица. При адресовании письма должностному лицу инициалы указывают после фамилии. Наименование организации и ее структурного подразделения указывают в именительном падеже. Например (здесь и далее примеры наименования организаций, их справочные данные и др. являются условными):

Минюст России  
Департамент информатизации  
и научно-технического обеспечения

Должность лица, которому адресован документ, указывают в дательном падеже, например

Генеральному директору  
ОАО «Северные регионы»  
Лагунину В.А.

Если документ отправляют в несколько однородных организаций или в несколько структурных подразделений одной организации, то их следует указывать обобщенно, например

Администрации районов Пензенской  
области

Допускается центрировать каждую строку реквизита «Адресат» по отношению к самой длинной строке. Например

Главному редактору Издательского дома  
«Феникс»  
Семиной Н.В.

Документ не должен содержать более четырех адресатов. Слово «Копия» перед вторым, третьим, четвертым адресатами не указывают. При большем числе адресатов составляют список рассылки документа.

В состав реквизита «Адресат» может входить почтовый адрес. Элементы почтового адреса указывают в последовательности, установленной правилами оказания услуг почтовой связи.

При адресовании письма в организацию указывают ее наименование, затем почтовый адрес, например

Государственное учреждение Всероссийский научно-исследовательский институт документоведения и архивного дела  
Профсоюзная ул., д. 82, Москва, 117393

Почтовый адрес может не указываться в документах, направляемых в высшие органы власти, вышестоящие организации, подведомственные организации и постоянным корреспондентам (за исключением направления писем указанным адресатам в конвертах с прозрачными окнами).

При адресовании документа физическому лицу указывают фамилию и инициалы получателя, затем почтовый адрес, например

Образцову О.П.  
ул. Садовая, д. 5, кв. 12,  
г. Липки, Киреевский р-н,  
Тульская обл., 301264

Перед фамилией должностного лица допускается употреблять сокращение «г-ну» (господину), если адресат мужчина, или «г-же» (госпоже), если адресат женщина, например

г-ну Фамилия И.О.  
г-же Фамилия И.О.

Заголовок к тексту письма включает в себя краткое содержание документа. Заголовок отвечает на вопрос «О чем?», занимает 1–2 коротких строки, начинающиеся от левого края без отступа.

К тексту писем, оформленных на бланках формата А5, заголовок допускается не указывать.

Резолюция, написанная на письме соответствующим должностным лицом, включает в себя фамилии, инициалы исполнителей, содержание поручения (при необходимости) срок исполнения, подпись и дату, например

*Морозовой Н.В.*  
*Федосеевой Н.А.*

*Прошу подготовить проект  
договора с Консалтинговой группой  
«ТЕРМИКА» к 05.10.2018  
Личная подпись  
Дата*

Допускается оформление резолюции на отдельном листе со ссылкой на документ, к которому она относится.

В письмах используют следующие формы изложения:

- 1) от первого лица множественного числа («просим направить», «направляем на рассмотрение»);
- 2) от первого лица единственного числа («считаю необходимым», «прошу выделить») на бланке должностного лица;
- 3) от третьего лица единственного числа («министерство не возражает», «ПГУ считает возможным»).

Для создания документов необходимо использовать свободно распространяемые бесплатные шрифты.

Для оформления документов рекомендуется использовать размеры шрифтов № 12, 13, 14.

При составлении таблиц допускается использование шрифтов меньших размеров. Абзацный отступ текста документа – 1,25 см.

Текст письма печатается через 1–1,5 межстрочных интервала.

Если документ готовится для издания с уменьшением масштаба, то текст печатается через два интервала.

Интервал между буквами в словах – обычный.

Интервал между словами – один пробел.

Текст письма выравнивается по ширине листа (по границам левого и правого полей документа).

В текстах документов употребляются только общепринятые аббревиатуры и графические сокращения.

При употреблении в тексте фамилий лиц инициалы указываются после фамилии.

В деловых (служебных) письмах могут использоваться:

– вступительное обращение:

Уважаемый господин Председатель!

Уважаемый господин Губернатор!

Уважаемый господин Прохоров!

Уважаемая госпожа Захарова!

Уважаемый Николай Петрович!

Уважаемая Ольга Николаевна!

Уважаемые господа!

В обращении по должности наименование должности пишется с прописной буквы, в обращении по фамилии инициалы лица не указываются;

– заключительная этикетная фраза:

С уважением, ...

Отметку о наличии приложения, **названного** в тексте письма, оформляют следующим образом:

Приложение: на 5 л. в 2 экз.

Если письмо имеет приложение, **не названное** в тексте, то указывают его наименование, число листов и число экземпляров; при наличии нескольких приложений их нумеруют, например

Приложение:           1. Положение об Управлении регионального кредитования на 5 л. в 1 экз.  
                                  2. Правила подготовки и оформления документов Управления регионального кредитования на 7 л. в 2 экз.

Если приложения сброшюрованы, то число листов не указывают.

Если к документу прилагают другой документ, также имеющий приложение, отметку о наличии приложения оформляют следующим образом:

Приложение:           письмо ЗАО «Пилот» от 05.06.2019 № 02-6/172 и приложение к нему, всего на 3 л.

Если приложением является обособленный электронный носитель (компакт-диск, usb-флеш-накопитель и др.), то оформление будет следующим:

Приложение:  
CD в 1 экз.

При этом на вкладыше (конверте), в который помещается носитель, указываются наименования документов, записанных на носитель, имена файлов.

В состав реквизита «Подпись» входят наименование должности лица, подписавшего письмо, личная подпись; расшифровка подписи (инициалы, фамилия), например

Вице-президент

Личная подпись

А.А. Борисов

Допускается в реквизит «Подпись» центрировать наименование должности лица, подписавшего документ, относительно самой длинной строки. Например

Исполнительный директор

ПАО «Резерв»

Личная подпись

Н.А. Федоров

При оформлении письма на бланке должностного лица должность этого лица в подписи не указывают.

При подписании документа несколькими должностными лицами их подписи располагают одну под другой в последовательности, соответствующей занимаемой должности, например

Директор институт

Личная подпись

М.В. Ларин

Главный бухгалтер

Личная подпись

З.В. Марьяш

Письмо может быть подписано исполняющим обязанности должностного лица с указанием его фактической должности и фамилии или указанием, что он временно исполняет обязанности должностного лица.

**Не допускается ставить** предлог *За*, надпись от руки *Зам.* или косую черту перед наименованием должности.

Отметка об электронной подписи используется при визуализации электронного документа, подписанного электронной подписью, с соблюдением следующих требований:

а) место размещения отметки об электронной подписи должны соответствовать месту размещения собственноручной подписи в аналогичном документе на бумажном носителе;

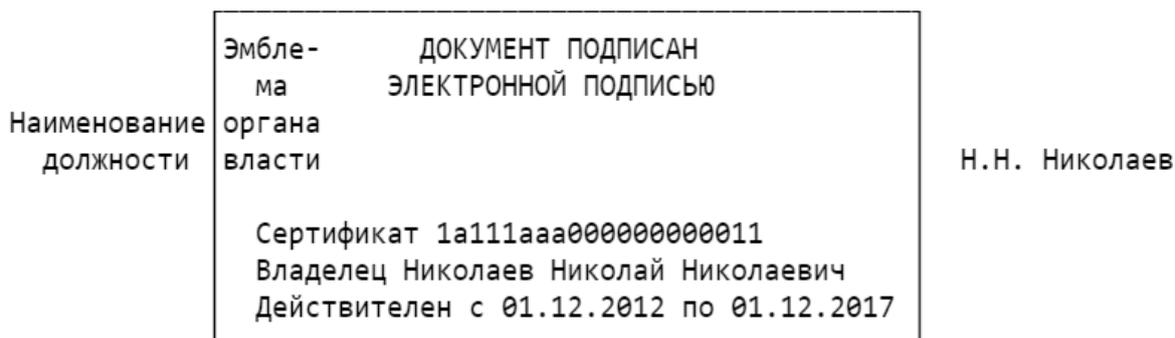
б) элементы отметки об электронной подписи должны быть видимыми и читаемыми при отображении документа в натуральном размере;

в) элементы отметки об электронной подписи не должны перекрываться или накладываться друг на друга;

г) элементы отметки не должны перекрывать элементы текста документа и другие отметки об электронной подписи (при наличии).

Отметка об электронной подписи в соответствии с законодательством Российской Федерации включает фразу «Документ подписан электронной подписью», номер сертификата ключа электронной подписи, фамилию, имя, отчество владельца сертификата, срок действия сертификата ключа электронной подписи. Отметка об электронной подписи может включать изображение герба, эмблемы органа власти (организации), товарного знака (знака обслуживания) организации в соответствии с действующим законодательством.

## Пример отметки об электронной подписи:



Печать заверяет подлинность подписи должностного лица на документах, удостоверяющих права лиц, фиксирующих факты, связанные с финансовыми средствами, а также на иных документах, предусматривающих заверение подписи печатью в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Документы заверяют печатью организации. Печать проставляется, не захватывая собственноручной подписи лица, подписавшего документ, или в месте, обозначенном «МП» («Место печати»).

Отметка об исполнителе включает в себя фамилию, имя, отчество исполнителя письма и номер его телефона. Она может дополняться наименованием структурного подразделения и должности исполнителя. Кроме телефона может быть указан адрес электронной почты исполнителя. Отметку об исполнителе располагают на лицевой или оборотной стороне последнего листа письма в левом нижнем углу, например

Жуков Виктор Алексеевич, отдел снабжения, менеджер, +7-906-202 56-45  
ghykov@mail.ru

Отметка об исполнителе может оформляться как нижний колонтитул и печататься шрифтом меньшего размера.

Отметка о поступлении документа служит для подтверждения факта поступления документа в организацию и включает дату поступления и входящий регистрационный номер документа. При необходимости отметка о поступлении может дополняться указанием времени поступления в часах и минутах и способа доставки документа.

Отметка о поступлении документа может проставляться с помощью штампа.

На рис. 2 и 3 приведены образцы писем (российское и международное) с максимальным набором реквизитов.



**Закрытое акционерное общество**

**«Полянка+»**

(ЗАО «Полянка+»)

Ул. Ордынка, д. 34,

Москва, 113225

тел. (495) 236-01-19

факс (495) 236-15-19

ОКПО 34567 ОГРН 123465

ИНН/КПП 1234/1234

Директору ЗАО «ХРАСТ»

г-ну Траубе А.Г.

Ул. Краснопресненская, д.12,

г. Тверь, 223100

*11. 01. 2019 № 01-03-21*

На № *92-03-14* от *28. 12.2018*

О возобновлении поставок ТНП

Уважаемый Алексей Герасимович!

Оплата партии товаров народного потребления № 8 была произведена нашей фирмой в день поступления товара в Москву. Для подтверждения оплаты направляем Вам копию платежного поручения от 27. 12. 2018 № 245.

Мы рассчитываем на продолжение нашего сотрудничества в ближайшее время.

Приложение: на 1 л.

Исполнительный директор

*Антонов*

И.А. Антонов

Серова Анна Владимировна

236-17-19

ЗАО «ХРАСТ»

Дата *14.01.2018*

Вх. номер *00009*

Рис. 2. Образец входящего письма

**67, АППЭ ТЕМЗ СТРИТ,  
ЛОНДОН, ЕС 4 V ЗАН  
Телефон: 01 248 2217 (30 линий)  
Телекс: 886678 LDN**

**РИВЕР БАНК**

Наш номер: DB/ap/175  
Ваш номер: RM/s1

17 Мая 2009 года

Господину Моррисону  
П. Марлоу & К. Лтд  
21 Берд Стрит  
ЛОДДОН E1 6 TM

Уважаемый г-н Моррисон

О заказе № 345

К сожалению, мы до сих пор не получили компьютеры «ОРТИ-МА – 133», которые являются частью нашего заказа.

Мы будем благодарны, если Вы сможете их отправить как можно скорее, а если нет, то в этом случае верните полученные от нас деньги.

Жду вашего ответа.

Искренне Ваш

*D. Barker*

Г-н Дерек Баркер  
Управляющий

Прил. копия заказа 345

Копия М. Прайеру

Рис. 3. Образец международного письма

При подготовке каждого письма специалисты рекомендуют руководствоваться следующим принципом: «У меня никогда не будет следующего раза, чтобы произвести впечатление».

Две главные цели стоят перед любым автором: во-первых, передать нужную информацию; во-вторых, создать образ автора.

Требования к текстам писем и всех служебных документов можно сформулировать следующим образом:

- 1) грамотность;
- 2) точность, лаконичность формулировок;
- 3) нейтральный доброжелательный тон.

Опытные авторы деловых писем составляют черновики своих документов, а затем ставят себя на место получателя и задаются вопросами:

1. Имеет ли смысл мое послание?
2. Правильно ли выбран тон и стиль?
3. Есть ли в письме слова, которые могут быть неправильно истолкованы.

При подготовке письма можно рекомендовать следующую последовательность действий:

1. Определите цель письменного сообщения.
2. Сформулируйте тему.
3. Решите, что вы хотите сообщить об этом.
4. Сформулируйте основную мысль текста.
5. Если необходимо, развейте вашу мысль с помощью аргументов.
6. Проиллюстрируйте основную мысль и аргументы фактами, отобранными вами.
7. Обязательно сделайте вывод, заключение или обобщение.
8. Чтобы ваш документ имел эстетичный вид, оформите его в соответствии с современными правилами делопроизводства в Российской Федерации. Покажите, что владеете культурой делопроизводства.

Выбирая стиль служебного письма, желательно писать от первого лица, избегать особо официальных выражений, показывать соучастие и уважение к получателю, не упоминать имени получателя часто; избегать тавтологии, применять активный залог.

Проверьте свои знания русского языка и правил оформления писем при выполнении следующих заданий.

**Задание 1. 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 2. Согласование падежей в деловой корреспонденции. Проверьте, все ли здесь правильно?**

«Согласно вашей просьбе, мы высылаем вам комплект рекламных материалов».

«Согласно приказа директора на заводе сейчас проводится переоценка основных фондов».

«Вопреки решения совета трудового коллектива сохраняется старый порядок заключения коллективного договора».

«Благодаря грамотного руководства производственной практикой она прошла весьма успешно».

**Задание 3. 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 4. Что это за документ, какие здесь ошибки?

<b>Общество с ограниченной ответственностью</b>	
<b>Фирма «АЛЬПИНА»</b>	Ректору ПГУ
<b>Адрес:</b> <u>Пенза, ул. Красная, 65-7</u>	Профессору Волчихину В.И.
<b>Р/счет</b> <u>№ 4467245</u>	
_____	
_____ № _____	
на № _____ от _____	

Заявление

ООО «Альпина» сообщает, что студент гр. 08-ВД2 Иванов Сергей Викторович после окончания университета будет устроен на постоянную работу в должности зам. директора по производству.

Директор  
«АЛЬПИНА»



В.В. Айдаров

24.05.18г.

Рис. 4. Документ для анализа ошибок

#### Задание 5. Согласование определений. Проверьте, нет ли ошибок?

«Наша директор завода г-жа Иванова».

«Наш начальник цеха Петрова».

«Новый лаборант Серова».

«...выступающий на собрании заместитель декана по научной работе доцент Сидорова».

«...принимавшая участие в разработке проекта старший научный сотрудник Валентина Сергеевна Алексеева».

**Задание 6. Найдите ошибки в оформлении международного письма.**

**ТУРАГЕНСТВО ОСТРОВА В ОКЕАНЕ**

**181 Северная улица  
ЛОНДОН В 1 М 2 ФВ  
Тел: 01-676-90-96**

Наша ссылка: DB/bc/12  
Ваша ссылка: RN/Si

2007 Май 22

Швеция  
Гетерберг 41803  
Слотсберг 21  
Мисс Маргарита Линдел

Благодарим Вас за письмо от 19 Мая 1987 г.

Уважаемая Г-жа Линдел,

С удовольствием высылаю Вам наши проспекты с подробной информацией об организации отдыха.

Жду вашего ответа как можно скорее.

Искренне Ваш Фред Хендрикс

Главный менеджер отдела распределения

Копия М. Прайеру  
Приложение:  
Проспекты

Рис. 5. Английское письмо для анализа ошибок

**Задание 7. Использование предлогов в деловой письменной и устной речи. Исправьте, если считаете нужным, следующие фразы:**

«Директор завода отметил о важности поставленной проблемы».

«Это показывает о том, что мы терпимо относимся к недостаткам».

«Цех нуждается в ремонте, о производстве которого мы настоятельно требуем».

«Нет сомнений о том, что проводимая отделом работа большая и важная»

«Сейчас принимаются меры о том, чтобы быстрее выплатить зарплату».

«Мы убедились о том, что на фирме дела идут хорошо».

«Они были неудовлетворены за то, что с ними так обошлись».

**Задание 8. Неправильное написание с добавлением лишней буквы. Исправьте, если считаете нужным, следующие слова:**

- беспрецедентный;
- летоисчисление;
- дермантин;
- перетурбация;
- светопредставление;
- обсмотреться.

**Задание 8. Образуйте от следующих слов множественное число:**

- прожектор;
- профессор;
- рапорт;
- редактор;
- ректор;
- род;
- сват;
- свитер;
- сектор.

---

## 4. Подготовка и проведение деловых встреч

Все деловые встречи можно условно разделить на беседы и переговоры. Беседы между партнерами предполагают только обмен взглядами, точками зрения, мнениями. Например в ходе беседы стороны могут договориться о сотрудничестве и наметить последующие шаги. Переговоры призваны найти решение проблемы, представляющей взаимный интерес.

Умение говорить, умение вести беседу является важной составной частью авторитета руководителя и эффективности достижения цели. Социологи и психологи отмечают, что 80 % времени в работе менеджеров проходит в контактах с людьми.

Большинство людей старается не нарушать норм лингвистического поведения. Отклонение от этих норм вызывает раздражение окружающих и может приводить к негативным социальным санкциям, как и нарушение других традиций и обычаев. Люди теряют уважение к тем, кто не может говорить как следует, и они часто проникаются уважением к другим, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. Неправильное произношение слов – это прежде всего общее оскорбление, и, если не вызывает более сурового наказания, «обидчик» часто становится объектом насмешек. Умение литературно говорить – кратчайший путь к известности и повышению авторитета. Четкие, правильно построенные фразы помогают лучше и быстрее понять друга. Это легко констатировать, рекомендовать, но очень трудно реализовывать.

В отличие от документирования, когда мы на бумаге излагаем свои мысли и имеем перед глазами текст, который можно несколько раз прочитать, откорректировать, во время разговора все нужно, образно говоря, держать в голове. Это живое установление индивидуальных контактов.

### 4.1. Установление контакта

Общение начинается с создания контакта. Создание контакта связано с преодолением определенного психологического барьера. Иногда людям эти барьеры кажутся такими непреодолимыми, что они отказываются вообще обращаться к кому-либо. Психологический барьер тем больше, чем выше позиция партнера и чем ниже самооценка и уверенность в себе инициатора контакта.

Если партнеры не знакомы или встречаются редко, в начале беседы следует обратить внимание на преодоление барьеров общения и создание взаимного доверия так, чтобы контакт оказался удачным.

Именно в ходе завязывания индивидуальных контактов возникают новые идеи, организационные, финансовые, социальные и другие практические пути их решения. Словом, совещание, деловая беседа являются часто «генератором» усиления деятельности предприятия.

Итак, для успешного проведения деловой беседы необходимо, прежде всего, обладать умением говорить и, конечно же, умением слушать и знать особенности построения, правила подготовки и организации беседы, сложившиеся традиции и речевой этикет, а также речевые приемы воздействия на собеседников.

Остановимся сначала на умении слушать. Еще Плутарх утверждал: «Научись слушать, и ты сможешь извлечь пользу даже из тех, кто говорит плохо». Но как показали исследования, к сожалению, не более 10 % людей умеют выслушать собеседника спокойно и целенаправленно. Принято считать, что при установлении контакта главная роль отводится говорящему. Однако анализ общения показывает, что слушатель – далеко не последнее звено в этой цепи. Ведь слушание – активный процесс, требующий внимание к тому, о чем идет речь. Поэтому оно связано с постоянными усилиями и сосредоточенностью, а часто предполагает и активное участие в беседе.

Любой человек способен быть хорошим слушателем, если он действительно заинтересован в теме разговора. Он умеет тогда слушать внимательно и знает, как правильно обработать информацию. Кстати, само понятие «слушать» означает «делать сознательное усилие по приему информации». Слушание – процесс, требующий большого напряжения. Вот почему мы не можем слушать долго.

Ясно, что «слушать» – это труднее, чем «слышать», хотя многое, конечно, зависит от ситуации. Слушание – волевой акт, включающий также и высшие умственные процессы. Чтобы слушать, необходимо желание, иначе вы услышите вместо того, что вам говорят, только то, что вам нужно или хочется услышать. У каждого человека своя манера слушать. В ней отражается личность, характер, интересы и устремления, пол и возраст. Стилль слушания определяется также служебным положением говорящего и слушающего. Обычно внимательно слушают тех, кто занимает более высокий пост, более опытен и больше профессионально в чем-то преуспел. С другой стороны, люди, занимающие более высокий пост, не всегда внимательны. В разговоре работников разного статуса или ранга человек, занимающий более высокое положение, может скорее остановить собеседника.

Можно ли изменить свою манеру слушать? Да, можно. Опыт американских специализированных курсов, на которых проводится обучение деловому общению, свидетельствует, что можно добиться заметных успехов после недолгой тренировки, а еще лучше сознательно совершенствоваться в повседневном общении.

Хотите себя проверить? Проведите тест на слушание. Тестировать можно одного человека, интереснее – нескольких одновременно. Закройте глаза и зафиксируйте все звуки, которые вы услышите примерно в течение одной минуты. Откройте глаза, запишите услышанное и сравните ваши перечни.

Вы слышали одинаковые звуки? Есть ли такие звуки, которые один из вас услышал, а другой нет? Было ли это результатом более острого слуха или внимания и большей сосредоточенности? Данный тест демонстрирует, что внимание – самое необходимое условие эффективного слушания. Выполните еще один тест.

### **Тест «Определение уровня развития и способности слушать собеседника»**

1. Как часто вы делаете вид, что слушаете, а сами думаете о другом?	123456789
2. Как часто вам приходится «закруглять» тему беседы, разговора, если собеседник вам неинтересен?	123456789
3. Как часто манера речи и поведения вашего собеседника вас раздражают?	123456789
4. Как часто в процессе общения у вас возникают конфликтные ситуации?	123456789
5. Как часто вы прерываете своего собеседника, чтобы вставить свою реплику, акцентировать внимание на существе обсуждаемого вопроса?	123456789
6. Как часто вам приходится поправлять собеседника, если он использует неправильные термины, ударения?	123456789
7. Как часто в процессе беседы, общения вас провоцируют на то, чтобы вы повысили голос или грубостью ответили на грубость?	123456789
8. В какой степени для вас характерна привычка перебивать собеседника в разговоре?	123456789
9. Как часто вам приходится поправлять собеседника или говорить с ним в назидательном тоне?	123456789
10. Как часто вам приходится уходить от разговора, если Ваш собеседник касается тем, проблем, которые вам неприятны?	123456789

**9** – качество **максимально** Вам присущее, **1** – качество, присущее вам **в наименьшей степени**, **5** – это **средний уровень** проявления соответствующего качества. При ответе на вопросы теста будьте предельно искренни, не стремитесь быть лучше или хуже, чем вы есть на самом деле.

Подсчитайте суммарное число баллов, которое вы набрали, и определите ваш уровень развития умений и способностей слушать собеседника.

Итак, умение слушать очень важно для установления делового контакта. А что мешает установлению делового контакта? Здесь можно назвать следующие факторы: безразличие; угрюмый, холодный взгляд; грубость; бестактность; суетливость; общение свысока; заискивание; неумение слушать; плохие ораторские навыки; застенчивость; отсутствие взаимного интереса; нарушение дистанции; плохое самочувствие.

Остановимся на таком факторе как нарушение дистанции. Расстояние, на котором разговаривают собеседники очень символично. Различают четыре вида дистанции: интимную, личную, социальную и официальную. На практике обычно объединяются интимная и личная дистанции с одной стороны и социальная и официальная с другой. В результате выделяются близкое или далекое расстояние, на котором люди при разговоре чувствуют себя комфортно.

Для американца близкое расстояние от 15 до 120 см, а далекое со 120 до 300 м. Русские подходят друг к другу ближе, чем американцы. У японцев близкое расстояние до 20 см. Итальянцы, испанцы, французы общаются на близком расстоянии. Англичане, шведы, немцы – на среднем расстоянии. Австралийцы, новозеландцы, белое население Северной Америки – на большом.

## **4.2. Этапы деловой беседы**

Перейдем теперь непосредственно к деловой беседе. В ней принято выделять пять этапов или фаз: начало, передача информации, аргументация, подведение итогов, принятие решений.

*Начало беседы* – это, в известном смысле, знакомство друг с другом, с возникшими проблемами, которые послужили поводом для деловой встречи. Этикет запрещает в самом начале беседы переходить, как говорится, с места в карьер – к главной теме – и предусматривает на этом этапе добиться установления контакта с собеседником, создание благоприятной атмосферы, пробуждение интереса к затрагиваемым вопросам, а иногда, если необходимо, и «захвата

инициативы». Правильное начало предполагает взаимное представление ее участников и инициаторов, указание круга вопросов и целей беседы, обсуждение последовательности рассмотрения вопросов и регламента. Важно с самого начала беседы суметь вызвать доверие партнера, чтобы он почувствовал доброжелательное отношение к себе и интерес к проблеме.

При взаимном представлении собеседников следует назвать фамилию, имя, отчество, должность и организацию, которую они представляют. Если беседа носит строго официальный характер, лучше сначала назвать должность и место работы представляемого, а потом фамилию, имя, отчество. Этикет требует сначала представить младших по возрасту и должности старшим (а не наоборот), мужчину представить даме, почетного гостя – всем присутствующим. Если же беседа не строго официальная, рекомендуется назвать имя и отчество, а потом фамилию представляемого и для создания благоприятного психологического климата указать какой-нибудь факт его деятельности, способный охарактеризовать его с интересующей присутствующих стороны. Например: «Алесей Петрович Семенов, председатель правления коммерческого банка «Инвест», обладатель первой премии Экономического совета Российской межбанковской ассоциации за лучший инвестиционный проект нынешнего года».

Успех деловых встреч во многом зависит от рационального выбора обсуждаемых вопросов и последовательности их рассмотрения. Поэтому желательно, чтобы каждая из сторон заранее составила перечень своих вопросов. В начале беседы их надо скорректировать и установить последовательность рассмотрения.

Когда начало беседе положено, наступает *фаза передачи информации*. Она логически продолжает начало беседы и одновременно является «трамплином» для перехода к фазе аргументации. Цели второго этапа следующие:

- получение информации от собеседника;
- передача запланированной информации собеседнику;
- предварительная проверка правильности отдельных узловых пунктов беседы;
- анализ и проверка позиции собеседника;
- определение дальнейшего хода беседы, что значительно облегчит и упростит заключительную фазу беседы – принятие решений.

Получить необходимую информацию, а также заставить партнера перейти от монолога и диалогу и в необходимых случаях перехватить и удержать инициативу можно с помощью вопросов (рис. 6).

Вопросы, которые мы задаем, бывают двух типов открытые и закрытые, и разные типы вопросов преследуют разные цели.

**Открытые** – задаются тогда, когда хотят получить исчерпывающий ответ, который нельзя свести к «да» или «нет».

Открытые вопросы начинаются со слов: как, почему, когда, кто, что, где, сколько, зачем, какой и т.д.

Пример открытых вопросов:

- как часто это происходит?
- что вы делали перед тем, как возникла эта проблема?
- кто ведет ваши счета?
- когда вы получили посылку?

**Закрытые** – требуют односложного ответа «да» или «нет». Как правило они начинаются с глагола или местоимения.

Пример закрытых вопросов:

- звонили ли вы им?
- есть ли у вас ваш чек?
- вам возместили убытки?
- вы приедете на наш семинар?
- я мог бы сделать это для вас?

Рис. 6. Классификация вопросов

Любое высказывание можно «закрыть», если после него задать вопрос.

Слушая собеседника необходимо употреблять такие фразы: «Да, да», «Ну, конечно», «Еще бы», «Да, это понятно», «Само собой». Чтобы собеседник не волновался, а слышат ли его.

*Аргументация* служит для того, чтобы закрепить или изменить уже сформировавшееся мнение. При этом можно устранить либо смягчить противоречие, критически проанализировать положения и факты, изложенные в беседе обеими сторонами.

В этой фазе беседы создается база для достижения договоренности по частным и общим вопросам и перехода к принятию решений. При подборе и формулировании аргументов следует, прежде всего, исходить из точности, правдивости, убедительности используемой информации, но надо учитывать и личность собеседника.

Ведь аргументация, понятная и убедительная одной стороне, для другой может быть совсем неубедительна; особенно, если она не учитывает интересы последней. Аргументы нужно излагать как можно последовательнее, нагляднее, соблюдать такт и не перебивать партнера.

Можно посоветовать следующие тактические приемы (рекомендации) для нейтрализации замечаний собеседника:

1. Выявите действительные причины несогласия партнера. Кстати, ими могут быть нерешительность или отсутствие полномочий для принятия самостоятельного решения, а вовсе не приведенные в беседе доводы.

2. Не противоречьте открыто и грубо. Это «золотое» правило уместно даже тогда, когда партнер совсем не прав. Начнете противоречить, наверняка не убедите его, а лишь добьетесь того, что беседа превратится в ссору, которая заведет в тупик.

3. Уважайте позицию и мнение собеседника. Этого следует придерживаться всегда, даже в тех случаях, когда вы считаете, что партнер ошибается. Помните, ничто так не осложняет беседу, как пренебрежительное, высокомерное отношение к мнению партнера. Оно унижает не только его, но и вас.

4. Признавайте правоту партнера при первой возможности. Это создает благоприятный психологический настрой. Можно например сказать: «Это интересный подход к проблеме, которой я, честно говоря, упустил из виду. Конечно, при принятии решения мы его обязательно учтем!». И после этого с молчаливого согласия собеседника продолжайте беседу по намеченному плану.

5. Сдерживайтесь в личных оценках. Не позволяйте себе оценок типа «Будь я на вашем месте...»; «Моя организация считает, что..., но я думаю...». Особенно, когда не требуется давать оценки или когда собеседник не считает вас своим советчиком, признанным специалистом. Не ставьте под сомнение свою деятельность по отношению к учреждению, в котором вы работаете, ибо тем самым вы ставите под вопрос и лояльность по отношению к своему собеседнику.

6. Формулируйте лаконичные ответы. Такое же тактическое правило, как в аргументации. Чем более лаконично, по-деловому звучит замечание, тем оно убедительнее. Растянутые ответы создают впечатление неуверенности.

7. Проверяйте реакцию партнера. При нейтрализации замечаний очень полезно проверять реакцию собеседника, доволен ли он ответом. Если нет, то предложите ему дополнительно детально обсудить этот вопрос.

Осталось определить – какой момент наиболее благоприятный для нейтрализации замечаний: до того как оно предъявлено, сразу же, позднее или никогда.

«До». Если вам известно, что собеседник рано или поздно сделает определенное замечание, лучше сами обратите внимание на суть

ожидаемого замечания и объясните, какие могут быть последствия, коль скоро принять точку зрения собеседника. Преимущества этого варианта нейтрализации замечаний в том, что можно избежать нежелательных противоречий, снизить риск ссоры в беседе, и, кроме того, оставить за собой возможность выбрать удобный момент и ответить на новые замечания.

«Сразу». Это наиболее принятый вариант для ответа, и его нужно использовать во всех стандартных ситуациях.

«Позже». Откладывать ответ имеет смысл, если вы знаете, что по мере продолжения беседы замечание потеряет свою значимость, если сейчас нельзя найти подходящий аргумент для возражения и если немедленный ответ может поставить под угрозу запланированный ход беседы. В любом случае умейте обеспечить себе право самостоятельно решать, в какой момент отвечать собеседнику. Особенно, если нет желания прямо ему противоречить; ответ отложите до удобного с тактической и психологической точек зрения момента.

«Никогда». Отдельные замечания, например, враждебные выпады, замечания, которые представляют собой общую помеху беседе, особенно в ее начале, следует вообще исключить.

Важно, чтобы ваша речь не только звучала убедительно, но и была грамотно выстроена. В табл. 3 приведены часто встречающиеся ошибки.

Таблица 3

### Часто встречающиеся ошибки в устной речи

Неправильное произношение	Норма (правильное произношение)
<i>Неправильное ударение</i>	
жАлюзи	жалюзИ
маркЕтинг	мАркетинг
позвОнишь	позвонИшь
катАлог	каталОг
квАртал	квартАл
обеспечЕние	обеспЕчение
шарфЫ	шАрфы
бантЫ	бАнты
тортЫ	тОрты
лифтЫ	лИфты
феномЕн	фенОмен
точАс	тОтчас
вклЮчат	включАт
заклЮчим договор	заклучИм
одноврЕменный	одновременнЫй

Неправильное произношение	Норма (правильное произношение)
бармЕн	бАрмен
график Отпусков	график отпускОв
свеклА	свёкла
<i>Неправильное произношение с добавлением лишней буквы</i>	
беспрецеНдентный	беспрецедентный
летоИсчисление	летосчисление
дермаНтин	дерматин
перЕтурбация	пертурбация
светопреДставление	светопреставление
оБсмотреться	осмотреться
<i>Орехи в употреблении надежда, рода, окончания</i>	
по приезде	по приезде
покласть	положить
извиняюсь	извините
текёт	течёт
тюля	тюль (муж. род)
кофе (оно)	кофе (муж. род)
до 1956 года писали «придти»	произносительная ассимиляция вызвала орфографические изменения; «прийти»
надевать (на себя) кофту, одевать (кого-либо) ребенка	

*Подведение итогов* проводят в обоюдных интересах. На этой стадии беседы организующая ее сторона как бы берет слово вновь. Здесь рекомендуется усилить убедительность ранее сказанного, закрепить то, что было достигнуто, рассеять сомнение и недоверие партнера, более глубоко осмыслить его мотивы возражений и точку зрения.

Завершением беседы является *принятие решений*. Успешно завершить беседу – значит достигнуть заранее намеченных целей. Задачами последней фазы беседы являются:

- достижение основной или в неблагоприятном случае запасной (альтернативной) цели;
- обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы для сохранения и перспективы дальнейших контактов;
- составление резюме, приемлемого для всех, с четко выделенным основным выводом;
- стимулирование участников беседы к выполнению намеченных действий.

Любая деловая беседа имеет свои подъемы и спады. Когда же переводить ее в завершающую фазу – принятие решений? Конечно не тогда, когда наступит спад, а только если беседа достигла одной из своих вершин. Например, когда получены исчерпывающие ответы на очень важные для собеседника вопросы, а его удовлетворение ими очевидно, организующая сторона должна сразу же дополнить свои ответы предложениями и заключением типа «Итак, мы убедились, что внесение рабочих поправок имеет очевидные положительные моменты...».

До принятия решений чаще опрашивайте партнеров, разделяют ли они вашу позицию. На этапе принятия решений не проявляйте неуверенности, ибо, если вы колеблетесь в этот момент, неудивительно, что начнет колебаться и партнер. Всегда оставляйте в запасе хотя бы один сильный аргумент, подтверждающий вашу точку зрения на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться.

Опытные деловые люди никогда не допускают неожиданностей в конце беседы. У них всегда найдется веский довод, с помощью которого они успешно завершают беседу и добиваются своей цели. Например: «Да, я забыл сказать, в случае неудачи мы все расходы берем на себя».

Не держите себя слишком напряженно в фазе достижения договоренности и не сдавайтесь на милость собеседника до тех пор, пока не испробуете все известные методы убеждения. Попытайтесь привести положительный пример, сошлитесь на аналогичный случай, чтобы дать стимул для принятия решения отступайте только тогда, когда собеседник несколько раз отчетливо повторит «нет».

Существует два приема, с помощью которых можно ускорить принятие решения: прямое ускорение – сразу поставить вопрос, но в этом случае есть опасность получить в ответ жесткое и твердое «нет», и косвенное – постепенно подвести собеседников к желаемой цели. Второе в большинстве случаев продуктивнее, хотя лучше всего сочетать оба подхода в зависимости от складывающейся ситуации.

После проведения беседы проанализируйте, как она прошла. Рассмотрите ее содержание и стиль, свое поведение и впечатление, найдите свои уязвимые места и выявите, какие неточности, ошибки, промахи вы допустили. Были ли ошибки у партнеров? Чем их можно объяснить? Все это понадобится вам при следующих встречах с партнерами.

Запишите свои выводы, чтобы не забыть и не повторить ошибок!

### **Задание 1. Расславьте ударение в следующих словах:**

- созвонимся;
- камбала;
- приняла;
- скула;
- торты;
- блокировать;
- пломбировать;
- сканировать;
- бомбардировать;
- суммировать.

### **Задание 2. Найдите ошибки в построении данных фраз:**

1. Сейчас принимаются меры о том. Чтобы быстрее выплатить зарплату.
2. Мы разговаривали на том, что у нас нет проблем для споров.
3. Придя к вам, у нас сейчас работает телефон доверия.
4. Необходимо встретиться с людьми, обговорить по проблемам.
5. Мы убедились о том. Что в отделе дела идут хорошо.
6. Недавно вышли новые нормы положенности обучения противопожарной безопасности.

## **4.3. Невербальная коммуникация**

Не всю информацию можно выразить словами. Они дополняются другими средствами общения: невербальными (неречевыми). Это выражение лица, походка, пожатие рук, поза и жесты. Опытный человек может почерпнуть очень много, наблюдая за своим собеседником. К примеру, уклонение от зрительного контакта, отведенный в сторону взгляд или опущенные в сторону глаза свидетельствуют о том, что человек озабочен, ситуация его сложная и болезненная. Выражение глаз, однако, может означать и другое. Так например ведут себя люди, которым нужно представить кому-то трудную проблему, поставить сложный вопрос или сильно озадачить. Распознать смысл невербальных знаков можно только в конкретной ситуации

Во время переговоров можно наблюдать самый широкий спектр выражений лица: на одном полюсе – агрессивно жесткий человек, который смотрит на переговоры как на место, где нужно «сделать или умереть». Такой обычно смотрит вам прямо в глаза, его глаза широко открыты, губы твердо сжаты, брови нахмурены, он говорит сквозь зу-

бы, почти не двигая губами. На другом полюсе – человек с непогрешимыми манерами, младенческим взглядом из-под прикрытых век, легкой завуалированной улыбкой, миролюбиво изогнутыми бровями, без единой складки на лбу. Это скорее всего способный и контактный человек, верящий в то, что сотрудничество – динамичный процесс.

В практике делового взаимодействия выделяют три группы знаков несловесной связи.

*1. Знаки одобрения действий партнера:*

– оживленный, заинтересованный взгляд, раскрепощенность позы. Партнер как бы подается навстречу собеседнику, расстегивает пиджак, чуть наклоняет голову;

– раскрытые и развернутые в сторону собеседника ладони рук. Непроизвольные, чуть заметные кивки головой. Легкое прикосновение к руке или плечу партнера, сопровождающее одобрительную реплику;

– теплый, уважительный тон речи.

*2. Оценочные жесты и позы:*

– задумчивое (размышляющее) выражение лица, сопровождаемое характерным положением ладони у щеки. Свидетельствует о том, что собеседника что-то заинтересовало. Остается выяснить, что же побудило его сосредоточиться на какой-то проблеме;

– партнер сознательно отводит глаза от собеседника. Это жест досады или недовольства. Партнер боится быть уличенным в своих сомнениях;

– покусывание душки оправы или протирание стекол очков. Это как бы «тайм-аут» собеседника для анализа идей или предложений.

*3. Жесты и позы защиты:*

– холодный, чуть прищуренный взгляд, искусственная улыбка. Такое выражение лица говорит, что ваш собеседник «на пределе», и если не принять оперативных мер снижающих напряженность, может произойти срыв;

– руки, скрещены на груди, с пальцами, как бы впившимися в бицепсы. Такая поза свидетельствует о неприязни партнера вашей позиции по обсуждаемому вопросу. Он готов ринуться в бой и с трудом сдерживает себя, чтобы не прервать вас. Этот прием используется, когда собеседники остро полемизируют, стремясь, во что бы то ни стало, убедить друг друга в правильности своей позиции. Поза скрещенных рук нередко сопровождается нетерпеливым взглядом, покачиванием головы, резким жестом. В таких случаях лучше замедлить

свою речь и движение, как бы предлагая партнеру последовать вашему примеру;

– приподнятые плечи и опущенная голова («набычиться»). Такая поза нередко сопровождается рисованием на листе бумаги (стрел, кругов и т.д.). Она может говорить о том, что ваш собеседник обижен, оскорблен вашими словами. Постарайтесь переключать разговор на другую (лучше нейтральную) тему. Когда увидите, что собеседник успокоился, осторожно выясните причину его претензий к вам.

Жизнь требует от ведущего переговоры применения общих знаний о конкретной ситуации. Одна ситуация может играть ключевую роль в переговорах внутри организации (например между директорами и представителями органа самоуправления), другая – в торговой деятельности. В табл. 4 приведены некоторые сведения об этом.

Таблица 4

#### Как трактовать невербальное поведение

Поведение	Трактовка	Вывод
Руки сцеплены на груди	Оборонительная позиция	Переговоры не завершать
Легкое постукивание по столу	Нетерпение	Переговоры следует заключить
Молитвенно сложенные ладони, пальцы слегка расставлены	Чувство превосходства, собеседник считает, что он хитрее	Удостовериться, что нет подвоха, возможно, переговоры прекратить
Собеседник потирает глаза	Недоверие	Подумать
Грызет ногти	Неуверенность, страх	Условия принимает, но не удовлетворен
Легкий наклон головы в бок	Спокойствие, удовлетворение	Переговоры можно заканчивать

Если искушенные в переговорах люди в состоянии проявлять свои эмоции с помощью жестов и телодвижений, то уж никто не способен контролировать движение своих зрачков. Они непроизвольно расширяются или сужаются и тем самым честнейшим образом передают информацию о вашей реакции на предложения собеседников. Этим пользуются опытные предприниматели. К примеру, китайские или турецкие купцы назначают цену товара, ориентируясь на зрачки покупателя: если тот получает желаемое, зрачки его глаз расширяются.

Вообще взгляд является наиболее естественным средством неречевого общения. Он может говорить о многом (табл. 5).

## Как трактовать взгляд

Взгляд и сопутствующие движения	Трактовка	Вывод
Подъем головы и взгляд вверх или наклон головы с сосредоточенным выражением	Подождите минуту, подумаю	Контакт прерван
Движение головой и насупленные брови	Не понял, повтори	Усиление контакта
Ритмичное кивание головой	Ясно, понял, что тебе нужно	Поддержание контакта
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику	Хочу подчинить себе	Действовать по обстановке
Взгляд в сторону	Пренебрежение	Уход от контакта
Взгляд в пол	Страх и желание убежать	Уход от контакта

Непременным атрибутом любой встречи является рукопожатие. Оно может быть очень информативным, особенно его интенсивность и длительность.

Слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук может свидетельствовать о безразличии. Наоборот слишком влажные руки бывают у людей при сильном волнении.

Чуть-чуть удлиненное рукопожатие наряду с улыбкой и теплым взглядом демонстрируют дружелюбие.

Однако задерживать руку партнера в своей руке не стоит: у него может возникнуть чувство раздражения – он как будто попал в капкан. Не следует протягивать руку тыльной стороной вниз – вы как бы показываете свое превосходство.

Жест, сопровождающий фразу ненавязчиво и в нужном месте, действительно делает фразу веселее и красивее. Но ни в коем случае не повторяйте один и тот же жест, чтобы он не стал монотонным. Не прерывайте своих жестов слишком быстро. Не бойтесь продолжить жест до конца фразы. Жесты, свидетельствующие об уверенности жизненной силе, живости и энтузиазме, привлекают людей.

Обратите внимание и на позу, которая тоже может быть очень красноречивой. Очень трудно вести деловой разговор с человеком, у которого насуплены брови, наклоненная вперед голова, широко расставлены на столе локти, а пальцы зажаты в кулаки или сцеплены (табл. 6).

## Перевод эмоций на «язык тела»

Эмоции собеседника	Телодвижение
Ощущение душевного комфорта	Расслабление отдельных частей тела, руки и ноги не скрещены
Ощущение опасности	Руки подняты вверх
Оборонительные тенденции	«Борцовская стойка», руки, ноги скрещены
Желание сблизиться	Тело наклонено вперед
Желание отдалиться	Собеседник отодвигается, отворачивается
Депрессия, подавленность	Собеседник сутулится, голова и плечи опущены
Экспансивные желания, высокомерие	Голова поднята, шея прямая, корпус выправлен или отклонен или отклонен назад

Если вы не можете без движений, попытайтесь под каким-либо предлогом делать заметки в блокноте.

Темные очки также не способствуют успеху переговоров.

Из сказанного выше следует, что необходимо научиться управлять своими движениями и мимикой во время деловых встреч. Во всяком случае лидеры мирового бизнеса, политические лидеры относятся к этому с большим вниманием.

Проверьте себя по тесту.

**Тест на тему «Хорошо ли вы владеете компонентами делового общения»**

1. Собеседники часто обращают мое внимание на то, что я говорю слишком громко или слишком тихо.

2. Во время разговора я порой не знаю, куда деть руки.

3. Я чувствую неловкость в первые минуты знакомства.

4. Почти всегда предстоящее общение с незнакомым человеком вызывает у меня тревогу.

5. Я часто скован в движениях.

6. В течение десятиминутной беседы я не могу обойтись без того, чтобы к чему-либо не прислониться или на что-либо не облокотиться.

7. Я обычно не обращаю внимания на мимику и движение партнера, сосредотачиваясь на его речи.

8. Я стараюсь ограничить круг своего делового общения несколькими хорошо знакомыми мне людьми.

9. При разговоре я часто верчу что-либо в руках.  
 10. Мне трудно скрывать внезапно возникшие эмоции.  
 11. Во время деловых бесед я стараюсь полностью исключить мимику и жестикуляцию.

На каждый вопрос вы должны ответить «да» или «нет» и подсчитать количество «да».

Ключ к тексту:

Количество «да»	Вывод
10–11	Вы совсем не владеете невербальными компонентами делового общения
7–9	Слишком много внимания уделяете словам, но для эффективного общения этого мало
5–6	Внимательнее наблюдайте за собеседником во время беседы, вы обнаружите много информативных моментов
1–4	Вы имеете хорошее представление о невербальной коммуникации
0	Вы в совершенстве владеете компонентами невербального общения

Теперь выполните упражнения.

### Упражнение 1

Все деловые встречи можно разделить на беседы и переговоры. В ходе ..... стороны могут *договориться о сотрудничестве* и наметить последующие шаги.

Проведение..... позволяет *найти решение проблемы*, представляющий взаимный интерес.

Что лучше подходит «переговоры» или «беседа»?

### Упражнение 2

Для успешной подготовки и проведения деловой беседы необходимо:

- иметь привлекательный внешний вид;
- уметь правильно говорить;
- быть профессионалом в своей области;
- вызывать доверие партнера;
- быть вежливым;
- знать национальные особенности партнера;

- знать речевые приемы воздействия на собеседника;
- правильно рассадить собеседников;
- рационально определить перечень обсуждаемых вопросов;
- не упускать инициативу из своих рук;
- ясно представлять цель, которую нужно достигнуть;
- создать удобные условия для беседы;
- не спорить с партнером.

Прономеруйте приведенные факторы в порядке значимости, с вашей точки зрения (на первое место поставьте самое важное, на последнее – самое незначительное).

#### **4.4. Основные правила подготовки и проведения деловой беседы**

Каждый работник хотя бы один раз участвует в следующих беседах: прием на работу, получение задания, отчет о проделанной работе, критика за упущения, беседа при увольнении, деловая встреча с партнером.

Всякий из своего опыта знает, что если беседа «проиграна» (т.е. инициатор ее не достиг намеченной цели), то проводить с тем же лицом (особенно с вышестоящим руководителем) повторный разговор на ту же тему, даже приводя новые аргументы, – дело очень трудное, а иногда и практически безнадежное. У собеседника уже сложилось определенное мнение и тратить время на уже решенный вопрос ему обычно представляется нецелесообразным. Любой человек меняет свое мнение, как правило, с трудом. Так легче жить. Это, по существу, защита нервной системы от перегрузок.

Отсюда следует два вывода:

1. Необходимо готовиться к беседе. Это увеличит вероятность благоприятного исхода.
2. Особенно тщательной подготовки требуют беседы, целью которых является изменить мнение вашего собеседника.

Выделим *десять правил подготовки и проведения деловой беседы*, они построены на использование законов общения.

1. Сформулируйте конкретные цели.

Цель может заключаться в следующем: заключить соглашение, разрешить спорный вопрос, убедить, получить информацию, дать задание, проконтролировать исполнение, отчитаться и т.д.

Чем конкретнее сформулирована цель, тем больше определенности в дальнейших шагах. Особенно это важно для выбора рациональной тактики ведения беседы.

## 2. Составить план беседы.

Для серьезной беседы нельзя составлять план беседы «в уме» («Самые бледные чернила ярче самой хорошей памяти»).

При разработке плана: оттачиваем формулировки, выстраиваем очередность аргументов в более убедительную последовательность, продумываем аргументы (приводя их в систему), подбираем необходимые аргументы и материалы, определяем состав участников.

Проанализируем **ситуацию 1** (ситуация во время беседы).

**Первый собеседник:** «На этот счет было решение совещания».

**Второй:** «Какое? Я ничего не знаю!»

**Первый:** «Сейчас покажу вам протокол (ищет сначала на столе, потом в ящиках стола, затем в шкафу... Не находит). Да вот, запропастился куда-то. Но я вам точно говорю – было такое решение...»

**Второй:** «Наверное, было, раз вы говорите. Но мне не верится, что там могла быть именно такая формулировка, ведь от формулировки все и зависит. Поэтому не могу с вами согласиться...»

Первый собеседник проиграл этот эпизод (а, возможно, с ним и весь разговор). Произошло это потому, что разговор не был обеспечен информационно – не были подобраны документы, которые, как известно, являются наиболее вескими доказательствами.

3. Выберите время: удобное вам и вашему собеседнику и достаточное для беседы.

4. Выберите подходящее место.

Оно должно удовлетворять двум условиям: чтобы ничего не мешало, не отвлекало; чтобы максимально способствовало целям разговора. При официальном общении вы находитесь на своем обычном месте – за столом. Для полуофициального общения – располагаетесь напротив посетителя за приставным столом. Зона неофициального общения представляет собой 2–3 кресла и журнальный столик.

5. Задачи первой части разговора:

а) привлечь внимание (связать ваш вопрос с проблемами собеседника);

б) добиться доверия (этому способствует пунктуальность, приветствие, комплимент).

6. Подчиняйте свою тактику целям.

Направление беседы можно регулировать с помощью задаваемых вопросов.

**Ситуация 2.** Закрытые вопросы эффективно использовать для достижения следующих целей: убедить, получить согласие, подвести к отказу от чего-либо, преодолеть сопротивление.

Например нужно дать поручение сотруднику, который (вы это знаете по опыту) будет спорить, доказывать, что это дело не входит в его обязанности и т.п. Возможен, например, такой вариант диалога:

**Руководитель:** «Вы были на совещании по вопросу о...».

**Подчиненный:** «Да был».

**Руководитель:** «Вы, конечно, обратили внимание на пункт 4 решения?»

**Подчиненный:** «Да, а что?»

**Руководитель:** «Этот пункт прямо адресуется к вам: нужно сделать...» (дается поручение и определяется срок).

Логика последовательно задаваемых вопросов такова, что после каждого ответа сужается число степеней свободы отвечающего. Ведь, отвечая на каждый вопрос, оппонент определяет свою позицию, становится пленником уже сделанного выбора.

В рассматриваемом примере нерадивый подчиненный, возможно, просто увильнул от совещания или читал на нем детектив (эти возможности не исключает руководитель), но сказать «нет» он не решился, дабы «сохранить свое лицо». А уже сказав «да», он обрезал себе пути к отказу от поручения.

В более сложных случаях может понадобиться большее число закрытых вопросов, чтобы «загнать в угол» оппонента.

7. Старайтесь, чтобы говорил в основном ваш собеседник.

Из двух беседующих людей преимущество (психологическое) имеет тот, кто задает вопросы, а не тот, кто говорит.

Даже убеждать эффективнее не посредством красноречия, а с помощью цепочки логически выверенных вопросов.

Важно, чтобы все, что хочет сказать собеседник, было им высказано.

Предоставив собеседнику возможность говорить, направляя его рассказ вопросами, вы добьетесь следующего:

- максимально расположите к себе собеседника;
- получите наиболее полную информацию о состоянии дел, о работе собеседника, об его отношении к работе и даже о взаимоотношениях его с окружающими. Все это полезно знать для эффективного ведения беседы (люди так любят, когда их выслушивают);
- вам будет легче убедить собеседника: ведь вы расположили его к себе и максимально информированы о нем;
- эта тактика («меньше говорить – больше спрашивать») позволяет руководителю с честью выходить из довольно затруднительных ситуаций.

8. Будьте на высоте положения (это правило относится, прежде всего, к критикующему).

Имейте «бесконечное» терпение. Выслушивайте объяснения. Сохраняйте ровный тон. Прежде чем критиковать, найдите, за что похвалить, и похвалите. Поиск хорошего Вас сделает более объективным и взвешенным.

9. Фиксируйте полученную информацию.

Сведения, получаемые в процессе беседы, улетучиваются из нашей памяти уже во время беседы. Поэтому рекомендуется делать пометки по ходу разговора, а по окончании его сделать краткую запись в деловом блокноте. Прекращайте беседу сразу после достижения намеченной цели.

Человек лучше запомнит то, что услышал в начале беседы, а делает то, что слышал в конце.

Разговор «за жизнь» только в начале беседы (см. 5 правило). Если он в конце – «улетучится» суть беседы. Наилучший результат беседы – приступить к реализации решения сразу же по окончании ее.

Применение изложенных выше десяти основных правил позволяет тщательно с детальной проработкой организовать и провести любую деловую встречу.

Выполните тест на тему **«Приятно ли с вами общаться?»**

Если человек общителен, то это далеко не значит, что с ним приятно разговаривать. Есть люди, которые своей общительностью надоедают каждому буквально с первых минут разговора. Посмотрите внимательно, разве мало вокруг таких людей? А вы приятный собеседник? Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Вы любите слушать больше, чем говорить?
2. Вы всегда можете найти тему для разговора даже с незнакомым человеком?
3. Вы всегда внимательно слушаете собеседника?
4. Любите ли вы давать советы?
5. Если тема беседы вам не интересна, станете ли показывать это собеседнику?
6. Вы раздражаетесь, когда вас не слушают?
7. У вас есть собственное мнение по любому вопросу?
8. Если тема разговора вам не знакома, станете ли вы ее развивать?
9. Вы любите быть центром внимания?
10. Есть ли хотя бы три темы (предмета), по которым вы обладаете достаточно прочными знаниями?
11. Вы считаете себя хорошим оратором?

Если Вы ответили «да» на вопросы 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11 и «нет» на вопросы 4 и 5, то засчитайте по одному баллу за каждый совпавший ответ. Подсчитайте общую сумму баллов. *1-й тип:* 1–3 балла; *2-й тип:* 4–8 баллов; *3-й тип:* 9–11 баллов.

*1-й тип:* трудно сказать, то ли вы молчун, из которого не вытянешь ни слова, то ли настолько общительны, что все стараются избегать вас. Общаться с вами крайне тяжело.

*2-й тип:* вы, может быть, и не слишком общительный человек, но почти всегда внимательный и приятный собеседник, хотя может быть и весьма рассеянный, когда не в духе.

*3-й тип:* вы, наверное, один из самых приятных в общении людей. Вряд ли друзья могут без вас обойтись.

## 5. Этика телефонных переговоров

Зачем нужно совершенствовать мастерство беседы по телефону?

Резонный вопрос. Каждый из нас будет считать себя совершенно правым, если спросит и себя, и своих друзей или коллег «Зачем? Я и так умею говорить; разве есть какое-то особое мастерство телефонного разговора?». Действительно, пользоваться этим видом связи современные люди умеют уже в трехлетнем возрасте. И весьма успешно общаются не только с бабулей и дедулей, но и со своими коллегами по средней детсадовской группе.

Набор слов такого разговора невелик, но его бывает вполне достаточно, чтобы сохранить счастливую уверенность в теплоте и любви окружающей Вселенной.

С возрастом проблемы, обсуждаемые по телефону, усложняются, а набор слов остается почти на том же уровне. Разве что добавляются слова, которые в ученом мире называют ненормативной лексикой.

Преувеличение?! Ничуть. Вот документальная запись беседы начинающего агента с менеджером фирмы по операциям с недвижимостью.

**«Агент:** Але, это фирма? Ну, я к вам на работу.

**Менеджер:** Добрый день. Очень приятно. Представьтесь, пожалуйста.

**Агент:** Мне нужны эти самые, ну как их...

**Менеджер:** Будьте добры, давайте познакомимся для начала, представьтесь, пожалуйста.

**Агент:** Так вот, дайте мне этот самый. Черт, забыл... (пауза). Сейчас (пауза). Ага! (радостный вопль) Во! Банк, данных!

**Менеджер:** Все-таки назовите ваше имя отчество. Будем знакомы. Меня зовут Николай Иванович.

**Агент:** А вам зачем? Мне тут некогда. Ну, Саша. Давайте клиентов, я пойду подписывать договор, сегодня еще успею до конца рабочего дня».

Прервем цитату и сделаем небольшой «разбор полетов».

Оценку за такой «деловой» разговор можно поставить не более школьной двойки. Какие ошибки? Они буквально в каждой фразе начинающего агента Саши. Вот некоторые из них:

- были забыты слова приветствия;
- свое имя Саша назвал только после настойчивых просьб менеджера;

- содержание ключевого словосочетания «банк данных» для агента является непонятным, скорее всего;
- речь наполнена так называемым «словесным мусором»: ну, как их, во, ага, эти самые, черт;
- в заключительной фразе цитаты самая серьезная ошибка, которая говорит о непрофессиональном подходе агента к своей работе. Самоуверенность в том, что за два часа до окончания рабочего дня можно найти клиента и подписать договор о сделке, не приведет к успеху.

Если такие же ошибки бывают в ваших деловых беседах, то неудачи будут встречаться довольно часто.

Необходимо помнить о некоторых правилах, связанных с телефонными разговорами.

На телефонный звонок (особенно на работе) отвечайте сразу.

Не забывайте здороваться по телефону и лишь потом обращаться с просьбой. Звонящий обязан назвать себя, если, не застав нужного ему человека, просит передать ему какое-нибудь сообщение.

Не набирайте номер по памяти, если не уверены в его правильности.

Не звоните по телефону утром до 9.00 часов или вечером после 22.00 часов (кроме случаев срочного сообщения или если вы точно знаете, что вашего звонка ждут и не легли спать).

Если во время разговора телефон случайно отключился, перезванивает тот, кто звонил.

Всегда желательно представляться, если вы звоните замужней женщине или женатому мужчине.

Никогда в начале разговора не спрашивать «Кто говорит?».

Частные разговоры неудобно вести в присутствии других лиц. Поэтому, позвонив по личному вопросу, вначале поинтересуйтесь, есть ли возможность говорить.

Не звоните без крайности на работу по личному делу.

Говорите на работе по телефону коротко.

Если звонивший ошибся номером, отвечайте вежливо. Ведь чаще бывает виноват не человек, а автоматика. В очередной раз попав не по назначению, следует извиниться и уточнить номер телефона.

Если вам в гостях необходимо позвонить, не забудьте спросить разрешения. При этом хозяину дома совсем необязательно покидать вас (если такая потребность не становится очевидной).

Заканчивает разговор всегда его инициатор.

Если на 5–6-й сигнал вам не отвечают, вешайте трубку.

Учитывая возможность неверных соединений телефонных номеров по техническим причинам или по вашей собственной ошибке, нелишне, прежде чем давать указания и распоряжения, осведомиться, туда ли попали.

Три чудодейственных слова, которых часто не хватает в нашей речи – «извините», «пожалуйста» и «спасибо» – особенно полезны при телефонных разговорах.

Разговор по телефону должен по возможности быть кратким, спокойным и вежливым.

Даже если вы чем-то обижены и очень разгневаны, воздержитесь, пожалуйста, от криков и угроз по телефону, постарайтесь вести себя корректно.

## **5.1. Служебные телефонные разговоры**

Служебные телефонные разговоры можно разделить на две категории: монологи и диалоги. Формой записи монолога является телефонограмма. Телефонограммы используются для передачи срочных сообщений и вызовов на заседания. Их принято писать на стандартных бланках сжато, не употребляя трудно выговариваемых слов. На каждой телефонограмме, после ее передачи, указывается точное время (часы и минуты) передачи и фамилии лиц, участвовавших в передаче и приеме.

В телефонограмме, как правило, используется форма изложения от первого лица, что соответствует характеру личного контакта, а не от третьего лица (например «Прошу прибыть на совещание по адресу...»; «Командируйте представителя для приемки документации» и т.п.).

Любой служебный разговор по телефону состоит из следующих частей: момент установления связи, введение в курс дела, постановка вопроса, обсуждение ситуации, ответ, заключительные слова, означающие, что разговор закончен. Обычно в момент установления связи секретарь сообщает, что он ведет служебный разговор по поручению должностного лица.

В отличие от письменной, устная речь имеет ряд особенностей. Для нее характерна незаконченность фраз, наличие реплик, множество интонаций, использование пауз. Собеседник через определенные промежутки времени должен подтвердить, что информация воспринята: «Совершенно верно»; «Разве не так?»; «Все понятно»; «Так, так»; «Все правильно» и т.д. Такие реплики вносят избыточную, но оправданную информацию в телефонный разговор, так как обеспечивают непрерывность общения. Репликам абсолютно несвойственно

сложное предложение. Короткие фразы легче воспринимаются на слух, чем длинные. Поэтому рекомендуется избегать сложных предложений в разговорах по телефону, причастных и деепричастных оборотов. Разговор по телефону не должен переходить в монолог.

Излагая сложный вопрос, старайтесь информацию передать по частям.

Вы хотите узнать, правильно ли вас поняли. Сделайте паузу. Она играет роль «позывного сигнала», адресованного другой стороне с целью получить подтверждение, что информация принята. Пауза может также означать, что мысль завершена или разговор закончен. Умение вести телефонный разговор в значительной степени заключается как раз в том, чтобы вовремя сделать паузу и тем самым предоставить возможность другой стороне показать свое отношение к рассматриваемому вопросу. Помните, что разговор по телефону представляет собой диалог, регламентированный во времени. Бывает, что секретарь не может ответить на производственные, финансовые и другие вопросы. В этом случае нужно переключить собеседника на компетентное в данном вопросе лицо.

Вот несколько советов, которые могут помочь правильно построить разговор по телефону.

Назовите себя, независимо от того, звоните вы сами или отвечаете на телефонный звонок. Сообщите название вашего учреждения или отдела. Быстро отвечайте на все телефонные вызовы. Ожидание только нервирует собеседника, а бесконечные звонки и вас раздражают. Говорите любезно, избегайте сухого и властного тона. Не звоните без достаточной причины и в такие часы, когда, возможно, ваш собеседник очень занят.

К разговору по телефону надо готовиться заранее. Это поможет выработать навык правильно и кратко вести переговоры. Запишите заранее на бумаге все, что вы собираетесь сказать.

Если вам необходимо поискать требуемые сведения, время от времени берите трубку, чтобы собеседник знал, что вы о нем не забыли, а когда поиски отнимают много времени, скажите собеседнику, что перезвоните в назначенное им время.

Разговаривая по телефону, не прикрывайте микрофон рукой – голос должен идти прямо в микрофон. Говорите четко, достаточно громко (но не кричите).

Используйте самую низкую часть вашего регистра, если у вас высокий голос. Телефон искажает голос и это надо учитывать.

Не обрывайте разговор. Опускайте трубку плавно и после того, как другая сторона уже сделала это.

## 5.2. Телефон – средство рационализации

Как средство рационализации (рис. 7) телефон представляет разнообразные преимущества для экономии времени. Однако при этом он является и наиболее часто встречающейся «помехой» в деловой деятельности.

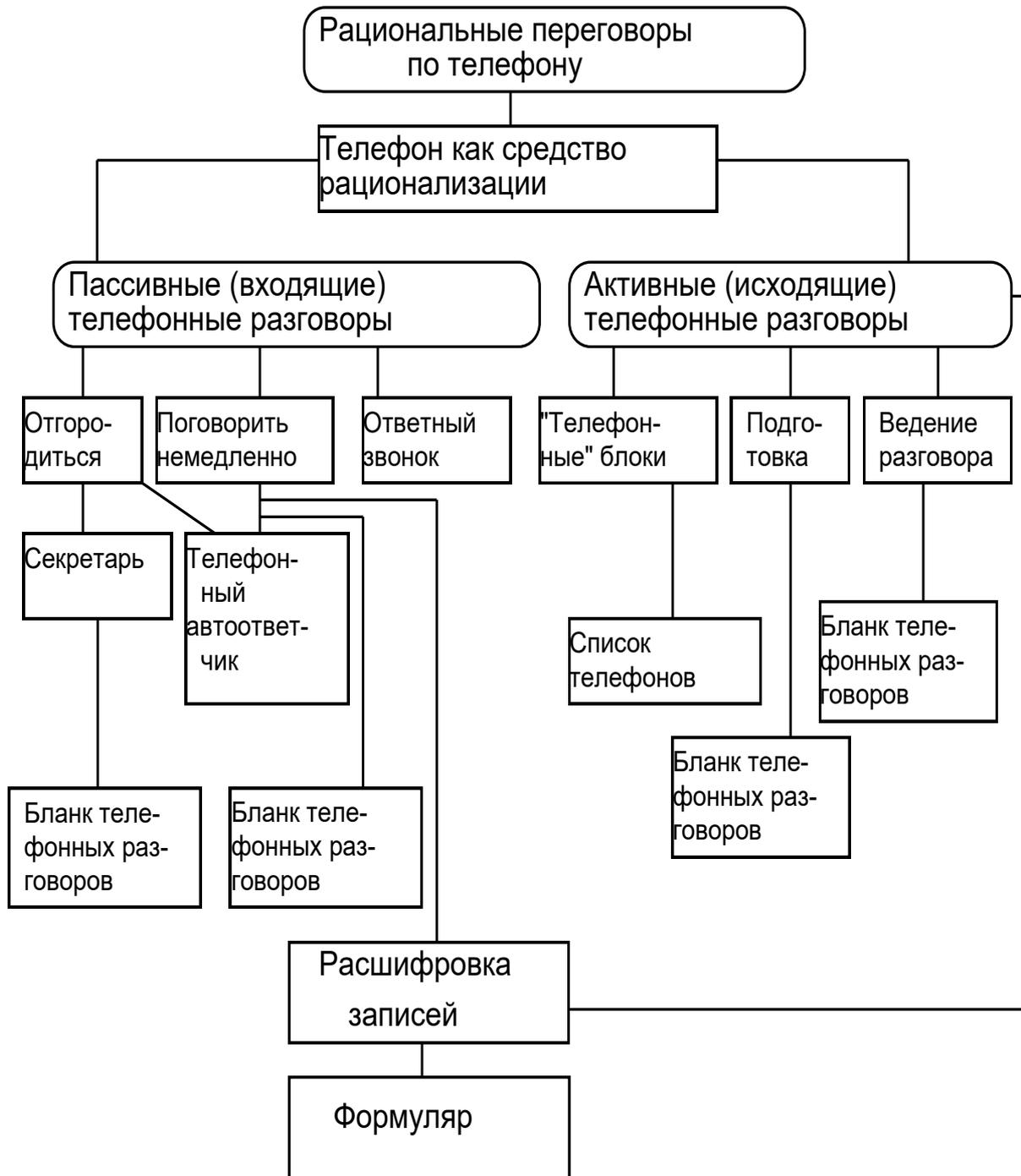


Рис. 7. Телефон как средство рационализации

Телефон, будучи одним из самых эффективных средств экономии времени, является одним из самых распространенных «поглотителей времени» вообще. В этом парадокс телефона.

Обладает ли для вас телефон тем или иным свойством, зависит от того, насколько рационально вы его используете, и насколько успешно вам удастся избежать злоупотребления им.

Телефон представляет, по крайней мере, шесть преимуществ по сравнению с письменными средствами коммуникации (телеграммы, телекс, почтовая корреспонденция):

1. Скорость передачи информации (выигрыш во времени).

Связь с абонентом устанавливается немедленно – при условии, что последний доступен для разговора; часто можно непосредственно на рабочем месте получить необходимую информацию, и для этого не потребуется откладывать какую-либо деятельность.

2. Непосредственный обмен информацией (преимущество диалога). Благодаря прямой связи возникает возможность сразу выяснить соответствующие вопросы и достичь договоренности.

3. Персональная связь (преимущество контакта). В то время как стиль письма зачастую бывает «тяжеловесным», по телефону вы можете вести со своими деловыми партнерами дружеский, личный и живой разговор. Если вы хотите чего-то добиться от своего партнера, разговаривая по телефону, вы находитесь в лучшей позиции и скорее имеете возможность оспорить отговорки и возражения, чем когда вы уже получили отказ в письменном виде.

4. Возможные разногласия могут быть урегулированы немедленно. Таким образом, возможность успеха сделки по телефону намного выше, чем при использовании для этих целей обмена письмами.

5. Сокращение бумагооборота (меньше затрат труда). Всякая деятельность, связанная с перепиской (диктовка, переписка, перепечатка, считка, внесение исправлений, визирование, пересылка), становится совершенно излишней.

6. Экономия денег (снижение стоимостных издержек).

С помощью телефона зачастую облегчается или ускоряется решение сложных проблем. Преимущества телефона становятся особенно наглядным при комплексном подходе к делу.

Следовательно, **правило 1: звонить вместо того, чтобы диктовать! Использовать пассивные (входящие) телефонные разговоры с пользой!**

В интересах каждого менеджера воспрепятствовать тому, чтобы входящие телефонные звонки (так же, как и другие источники «помех») не нарушали концентрации на чрезвычайно важной деятельности.

**Правило 2:** *предупреждайте перерывы в работе с помощью отгораживания!*

*Отгораживание.* Каждый, кто вам звонит, убежден в важности своего намерения. Поэтому вы должны с каждым обращаться в соответствии с его стремлением. Однако согласитесь, что довольно большому числу телефонных разговоров вы можете уделить лишь ограниченное время, если вы хотите завершить свою работу в течение 8–9 часового дня.

Однако отклонение уже частично состоявшегося телефонного разговора относится (наряду с отказом принять уже пришедших посетителей) к числу важнейших проблем общения вообще. Вряд ли можно предвидеть к каким последствиям может привести ваш отказ.

Следовательно, будет лучше и эффективнее, если вы заранее отгородитесь от ненужных звонков или отодвинете их на другое, более удобное для вас время. Для этого:

- *проинформируйте* своих потенциальных абонентов, с которыми вы постоянно имеете дело (подчиненных, коллег, клиентов, друзей и т.д.), о том, когда вам не следует звонить;

- *обговорите* также по возможности время для ежедневных активных (исходящих от вас) телефонных разговоров, тогда можно будет их сгруппировать и соответственно обрабатывать;

- *избегайте* в конце разговора таких фраз, как «позвоните мне как-нибудь!». Упомяните об этом лишь тогда, когда вы действительно этого желаете;

- *не заставляйте* понапрасну ждать своего партнера, который рассчитывает получить от вас известие, а звоните точно в назначенное время (подходящее вам), прежде чем он позвонит вам;

- *пусть* все входящие телефонные звонки идут *через вашего секретаря* или используйте время от времени автоответчик.

Возможно отгораживание с помощью секретаря. Важнейшим помощником, «ключом» к эффективной деятельности менеджера является хороший секретарь, который может принимать входящие телефонные звонки, сортировать их в соответствии с приоритетностью и переключать на вас. Анализ показывает, что целый ряд телефонных звонков попадает по неправильному адресу и нуждается в переадресовке (другие сотрудники или службы на предприятии могут быстрее и лучше дать желаемые сведения).

Секретарь должен обязательно спрашивать о цели звонка, чтобы определить степень срочности и важности разговора. Вручите секретарю бланк с критериями, согласно которым входящие разговоры

должны быть отклонены, перенесены или их следует попустить к вам (рис. 8).

Телефонный бланк для секретаря	
1. По какому поводу звонит абонент?	
2. Какие звонки должны быть переадресованы подчиненным или в другие подразделения?	
3. Какие темы ваш секретарь может выяснить непосредственно у абонента?	
4. В какое время вы не хотите, чтобы вам мешали («спокойные часы»)?	
5. С какими лицами вас вообще не надо соединять (может быть, использовать записки)?	
6. С какими абонентами вас следует соединять только в определенные часы (часы приема, телефонные часы)?	
7. С какими лицами вас следует соединять в любое время?	
8. Когда следует «пропускать» частные разговоры? С какими лицами?	
9. В какое время вам лучше всего позвонить повторно?	
10. Когда лучше всего позвонить тому или иному абоненту?	

Рис. 8. Телефонный бланк

Не поручайте секретарю использовать следующие извинительные формулировки: «...на важном совещании», «не хочет, чтобы ему мешали», «...у него важный визит». Такие и подобные им фразы вызывают неприятные чувства у звонящего, который хочет, чтобы с ним обходились как с важным лицом. Ему вдруг дают понять на уровне деловых отношений, что «другой важнее, чем ты!» («иначе бы шеф соединился с тобой сейчас же»). Поэтому избегайте ситуаций, в которых ваш партнер почувствовал бы себя обиженным или даже униженным. Выбирайте нейтральные извинения, не говоря уже о том, что вы вообще не должны сообщить собеседнику, чем вы в настоящую минуту заняты.

Используйте такие не обязывающие формулировки, как «Господин X в настоящее время нет на месте (в пути, обедает), и мы ждем его к 14.00 часам. Не могли бы вы позвонить позже?». Если ваш секретарь не уверена в том, хотите ли вы соединиться с абонентом, она

может передать принятие решения об относительной срочности и важности разговора абоненту: «В настоящее время он очень занят (у него важный разговор). Должна ли я его прервать?». Эта стратегия в большинстве случаев хорошо функционирует, поскольку абоненту станет ясно, что ему хотят пойти на встречу.

Возможно отгораживание с помощью телефонного автоответчика. Если у вас временно или длительное время нет секретаря, целесообразно включить автоответчик. Не говоря уже о том, что у многих людей есть эмоциональное предубеждение против автоответчика, он является все же средством «второго сорта», поскольку «глушатся» все телефонные звонки без разбора. Однако его преимущество по сравнению с полным отключением телефона состоит в том, что вы после завершения всех дел можете прослушать сообщения абонентов и перезвонить.

*Разговор без откладывания.* В исключительных случаях, когда прорываются важные звонки, или в течение ваших телефонных «часов приема», рациональное ведение разговора требует выяснить все пункты телефонного бланка «Разговор без откладывания». Они представлены на рис. 9.

Телефонный бланк «Разговор без откладывания»	
Сначала взять телефонную книжку!	
1. Кто именно ваш абонент, из какой фирмы, какие функции выполняет и т.д.?	
2. О чем идет речь (какое дело у абонента)?	
3. Насколько срочно и важно дело вашего партнера (сроки исполнения)?	
4. Когда вы сможете перезвонить (после того, как соберете материалы)?	
5. По какому номеру вы сможете дозвониться до своего партнера (при первом контакте: адрес, номер телефона или телекса, точное написание фамилии)?	

Рис. 9. Телефонный бланк «Разговор без откладывания»

Другая возможность решить вопрос незамедлительно, состоит в том, что секретарь просит звонящего немного подождать, говоря при этом: «Я посмотрю, могу ли я его прервать», и получает у своего шефа краткий ответ, которого часто бывает достаточно абоненту. При таком способе менеджер почти не отрывается от дел (не требуется

слов приветствия и прощания, долгих разговоров), и в тоже время это соответствует срочности и важности звонка.

Если у вас нет секретаря или автоответчика, вы сможете защититься от ненужных звонков с помощью таких кратких и точных фраз, как «Я перезвоню вам позже» или «Пожалуйста, перезвоните мне в 16.00 часов». В других случаях используйте опять же бланк разговора (см. рис. 9).

*Обратный звонок.* Наряду с отгораживанием и незамедлительным исполнением в исключительных случаях обратный (ответный звонок) является третьим методом эффективной и рациональной обработки телефонных переговоров.

Даже если абоненту не очень подходит время для обратного звонка, эта коллизия решается на основе самоменеджмента.

Почему причина звонка другого работника должна автоматически считаться более важной, чем ваша причина, согласно которой вы не можете оторваться от дела?

Система обратных телефонных звонков, сведенных в телефонные блоки, существенно сокращает число ежедневных перерывов в работе.

Выберите два временных промежутка, например ближе к полудню или к вечеру, когда вы сможете «отрабатывать» свои телефонные разговоры все вместе или сериями, предварительно подготовившись к ним.

Преимущество такого, образно говоря, «серийного производства» перед многочисленными разрозненными звонками состоит в том, что вам надо лишь один раз подготовиться и вы можете разом выполнить однородную работу. Испробуйте этот метод и убедитесь в том, какие в нем скрываются возможности рационализации, но следите за тем, чтобы ваши телефонные блоки были не слишком продолжительными (примерно 30 минут). Иначе ваш телефон будет постоянно занят и звонящие к вам потеряют терпение.

Таким образом, вы будете вести не бессмысленные разговоры «между прочим», а нацеленные, планомерные и потому более эффективные. Ваша концентрация будет существенно выше, и вам не будут мешать входящие звонки (вы заблокируете свою линию).

Если вы заранее определите цель разговоров, вы сразу сможете начать обсуждение важных вещей. Вы не тратите время на поспешный поиск во время разговора необходимых документов, так как все уже заранее приведено в порядок.

Таким образом, вы сможете сэкономить много времени.

Для ускорения подготовки одного или нескольких телефонных разговоров вы можете использовать план дня. Помечайте там вопросы, подлежащие выяснению по телефону, а также при необходимости их результаты (рис. 10, 11).

Дневник времени

Телефонный листок			Дата		
Разговор	Партнер	Тема, повод	Номер телефона	Приоритетность	Контроль за исполнением

Рис. 10. Дневник времени

Формуляр

Запись телефонного разговора		
Кто? Что?		Когда?
До звонка	Во время звонка	После звонка

Рис. 11. Формуляр

Другие возможности (советы):

– «мелкие» телефонные звонки, которые приходится делать в течение одного или нескольких рабочих дней, должны производиться в блоке в непроизводительное время, когда они не могут нарушить ход работы;

– используйте «холостые» промежутки времени и другие паузы между отдельными делами или совещаниями, чтобы сделать нужные звонки;

– пользуйтесь телефоном антициклично, т.е. не в рабочие часы пик, а только когда вы сможете быстрее дозвониться до своего партнера. Наиболее благоприятные для телефонных звонков промежутками является время: с 8.00 до 9.30; с 13.30 до 14.00; после 16.30. В другие часы приходится считаться с тем, что время решения вопросов по телефону почти удваивается и ваш партнер может с вами немедленно говорить лишь примерно 50 % случаев;

– перед каждым звонком проверьте три принципиальных вопроса:

- Имеется ли однозначная потребность в личном контакте?
- Обязательно ли знание ответа партнера для того, чтобы прийти к соглашению?
- Существует ли возможность последующей встречи с партнером (абонентом)?

Предварительные соображения, которые не приводят к телефонному разговору, ценнее, чем телефонный звонок без цели или результата.

Вы должны набирать номер тогда, когда вам будет ясна цель разговора:

- Хочу ли я просто поддержать общий контакт и обменяться мнением с коллегой?
- Хочу ли я пуститься в воспоминания или установить новую связь?
- Хочу ли я получить информацию или передать ее?
- Хочу ли я поделиться идеей и попросить ее оценить?
- Хочу ли я убедить другого в своих намерениях и ближе ознакомить со своими проектами?

Позаботьтесь о выборе правильного момента для своего разговора:

– выясните самое лучшее время для звонка, чтобы не отрывать партнера от дела. Установите это время в конце предыдущего телефонного разговора или при личной встрече;

– предупредите о своем звонке заблаговременно.

Многие из ваших деловых партнеров будут за письменным столом ждать вашего звонка, если вы заранее укажете (с помощью письма, телекса, секретаря) точное время. Вы сэкономяте время и средства и ускорите решение соответствующего вопроса.

Готовьтесь к своим звонкам по-деловому и содержательно.

Важной предпосылкой успешного телефонного разговора является его подготовка. Все можно свести в следующий бланк. Поможет вам эффективнее использовать такой инструмент общения, как телефон (рис. 12).

<b>Бланк «Подготовка телефонного звонка»</b>	
Сначала подготовиться – потом звонить	
<b>Цели</b>	
1. Чего я хочу достичь (установить общие и промежуточные цели разговора)?	
2. Кому я хочу позвонить (фамилия, подразделение, функция, номер телефона)?	
3. Когда я хочу позвонить (в утренние часы, в обеденное время, в конце дня, в скользящее время)?	
4. Какие вопросы я хочу задать (записать основные пункты)?	
<b>Документация</b>	
5. Какие документы мне потребуются (картотека клиентуры, корреспонденция, обзор, отчет и т. п.)?	
6. Какие документы потребуются моему партнеру (корреспонденция, проспекты, акты)?	

Рис. 12. Бланк для подготовки телефонного звонка

Ведение телефонного разговора. Обычно называемые в этой связи технические рекомендации типа того, что надо четко произносить слова, не заслонять микрофон, повторно называть свое имя и т.п., мы считаем достаточно хорошо известными. Стратегические соображения по поводу ведения разговора связаны с предыдущим формуляром, и особенно с рубрикой «аргументы и возражения». Можно привести пример «Ситуация звонка на фирму».

Ваша цель – узнать, кто принимает решения о закупках, выяснить его потребности, представить свою фирму и предложить свои услуги или товары.

Для того чтобы добиться успеха, надо придумать, прежде всего, кому звонить. Нужно составить список источников информации, необходимых вашей фирме и облегчающих поиск деловых контактов. Это могут быть центральные и местные издания, коммерческие и технические справочники, ваши прежние партнеры, клиенты и т.д. Затем

надо выработать план действий, найти нужный номер телефона. Начать лучше с секретаря фирмы, спросив, как зовут того, кто может решить ваш вопрос.

Если вас спросят, откуда вы, отвечайте честно, если вы издалека, можно назвать только город. На вопрос о предмете вашего разговора постарайтесь только обозначить примерную тему. Избегайте обсуждения своего дела и не заводите разговора по существу, как бы хорошо с вами не разговаривали, какую бы помощь вам ни обещали. Разговаривайте только с тем, кто принимает решения.

Впрочем, сначала нужно добиться от секретаря обещания помочь поговорить с шефом. Это делается примерно так:

**«Клиент:** Могу я переговорить с Н.?

**Секретарь:** На какую тему?

**Клиент:** Его нет? Не могли бы вы сказать, когда он появится?

**Секретарь:** Он здесь, но у него переговоры. Чем-нибудь могу ли я помочь?

**Клиент:** Это несколько сложно, я хотел бы у него кое-что узнать. Может быть, мне лучше ему перезвонить во второй половине дня или завтра утром?

**Секретарь:** Да, лучше во второй половине дня.

**Клиент:** Часа в три?

**Секретарь:** Отлично.

**Клиент:** Большое спасибо».

Когда вас соединят, надо представиться, сообщить название фирмы и область ее деятельности. После этого задавайте вопросы, которые вы заранее приготовили. Но следите за темпом речи.

Дефицит времени у деловых людей существует постоянно. Соответственно, в наличии постоянное стремление не терять драгоценные минуты по мелочам. Но экономить время на произношении слов?! Ах, какую недобрую услугу оказывает такого рода спешка.

Как можно скорее произнести текст, а то клиент убежит, упорхнет, положит трубку. И, вообще, впереди еще несколько переговоров. Надо успеть. На бегу проглатываем звуки, слоги, целые слова, а то и два-три слова сразу.

Клиент «в отпаде». То ли он слух потерял, то ли его сотовая связь за пять тысяч «зеленых» не стоит тех денег. На самом деле со слухом все в порядке, и сотовая связь шипит в пределах нормы. А речь, которую вы проглотили необходимо повторить еще раз. Чуть помедленнее.

Несколько слов о моде на сокращения. Она тоже не красит нашу речь. Эдакая бравада в разговоре: «пшел» вместо «пошел», «лана»

вместо «ладно», «поил» вместо «понял», «щас» вместо «сейчас». Даже если ваш собеседник явно не обучался в Пажеском корпусе, вам не следует поддаваться последним «модным веяниям».

Еще одно новомодное явление в русском разговорном языке – море разлитое ненормативной лексики, жаргона, блатного и полублатного языка, просто словесных пустышек (так сказать, типа того, ну, как это, в натуре, это самое). Даже вкусный масляный русский блин превратился в «блин горелый». На таком «новоязе» можно общаться со своими приятелями; в деловом общении необходимо соблюдать дисциплину речи. Даже в дружеской беседе с деловым партнером.

Как ни странно, но молчание – это тоже общение. Поэтому повторим вслед за героем Сомерсэта Моэма – умей держать паузу. Когда вы понимаете, что следует взять паузу, не мычите и не жуйте горячую овсянку. Просто промолчите. Это необходимо:

- когда собеседнику надо предоставить возможность ответить на вопрос или дать какой-либо комментарий;

- когда собеседник ведет свой монолог (можно произносить короткие реплики: «да-да», «разумеется», «это очень интересно»).

О том, как говорить, какие слова не произносить вроде бы разобрались. Теперь осталось выяснить, как строить разговор, его основную схему.

Любой разговор складывается из основных *смысловых* кубиков. Как детская пирамидка. Сначала кубик с нарисованным ухом, потом с лапой, потом с хвостом. Сложили. Получился заяц. С лисьим хвостом. Ничего страшного, можно исправить.

В нашем разговорном жанре исправлять будет поздно. Как говорят телевизионщики: «слово не воробей, поймают – вылетишь». Поэтому приготовим кубики-фразы заранее: приветствие, представление, изложение проблемы, поиск решения, завершение разговора. Вот и все наши кубики. Дальше начинаются сложности.

Какой кубик самый главный? Это ваш выбор. Скорее всего, он будет зависеть от цели разговора.

Вы звоните незнакомому человеку? Самые важные кубики – «приветствие» и «представление». Они помогут произвести на незнакомца (незнакомку) приятное впечатление, наладить дружеский контакт.

Вам необходимо найти выход из тупиковой ситуации, предложить деловому партнеру варианты решений? Делаем акцент на кубиках «изложение проблемы», «поиск решения».

Вы заняты поиском партнера по бизнесу? Следовательно, самый важный кубик – «изложение проблемы».

Такова немного суховатая и приблизительная схема построения делового разговора по телефону. Можно придумать сто вариантов беседы, а жизнь обязательно озвучит свою сто первую вариацию. В домашних заготовках, предваряющих любой деловой разговор, не следует буквально формулировать фразы, которые вы будете произносить. Они могут превратиться в вериги. Лучше всего продумать и зафиксировать в деловой тетради последовательность смысловых «кубиков», выделить самый главный «кубик», ключевые слова и словосочетания и цель звонка, ради которой горюдитя весь этот огород.

Несколько конкретных советов по ведению телефонного разговора приведены на бланке (рис. 13).

<b>Бланк «Ведения разговора»</b>	
Не растягивайте телефонный разговор!	
<b>1.</b> Экономьте время на фазы первого контакта	
<b>2.</b> Сначала сообщите, о чем идет речь	
<b>3.</b> Не прерывайтесь из-за других звонков	
<b>4.</b> Избегайте параллельных разговоров с третьими лицами	
<b>5.</b> Используйте магнитофон, параллельную трубку только с согласия своих собеседников	
<b>6.</b> Подытоживайте результаты	
<b>7.</b> Позаботьтесь о письменном подтверждении	
<b>8.</b> Запишите важнейшие подробности	
<b>9.</b> Следите за продолжительностью (ценой) разговора	
<b>10.</b> Умело завершайте разговор	

Рис. 13. Бланк ведения разговора

Последней фазой рационального ведения телефонных переговоров является регистрация и подведение итогов состоявшихся входящих и исходящих звонков.

Телефон как наиболее часто используемое в деловом мире средство коммуникации чаще является также и поводом для недоразумений.

Приучите себя к тому, чтобы составлять запись всех важнейших разговоров.

Таким образом вы можете зафиксировать полученную информацию и будете иметь важный документ (доказательного характера) для последующей работы.

Запись вы можете делать непосредственно на документе или на отдельном листе.

Когда телефон – инструмент при работе с клиентами, нужно тщательно готовиться к каждому разговору.

«Сотрудник компании – возможного потребителя:

**Нам это не интересно!**

Ответ: **Если неинтересно сейчас, это не значит, что не будет интересно никогда. Прочитав наше предложение и услышав мои аргументы, руководитель...**

Сотрудник компании – возможного потребителя:

**Нам ничего не нужно.**

Ответ: **Вы уже все купили или у вас израсходован бюджет? Вы имеете в виду, что работаете уже с другими или сейчас у вас не сезон?...**

Сотрудник компании – возможного потребителя:

**Мы работаем с другими.**

Ответ: **Мы не предлагаем вам отказываться от услуг получаемых сейчас, а даем возможность сравнить и выбрать...**

Совсем по-другому строится разговор с лицом, принимающим решение (ЛПР).

Лицо, принимающее решение (ЛПР): **Мне нужно подумать.**

Ответ: **Есть ли что-то в моем предложении, что вас смущает или не нравится? (дать ответить) Клиенты часто говорят «мне надо подумать»...**

ЛПР: **Дорого.**

Ответ: **Вопрос бюджета – серьезный вопрос. Скажите, это единственная причина или что-то еще? А если говорить сейчас не о финансах, а о самом продукте?...**

ЛПР: **Нет денег.**

Ответ: **Раз есть потребность, появятся и деньги. А пока что мы можем обсудить, какая продукция вам будет нужна исходя из ваших задач и профиля деятельности...**

ЛПР: **Пришлите материалы.**

Ответ: **Согласитесь, что встреча на сегодняшний день самый лучший способ донесения информации? Наш специалист готов провести для Вас презентацию всех предлагаемых нами...**

ЛПР: **Нам это неинтересно.**

Ответ: Скажите, а на каких условиях вам было бы интересно сотрудничать с нашей компанией? Наш специалист готов связаться с Вами, подробно рассказать...

ЛПР: Мы работаем с другими.

Ответ: Вы работаете только с одним поставщиком?! А вдруг у него что-нибудь случится? И что вы будете делать тогда? Имея несколько поставщиков на один товар/продукцию...»

**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?»

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».

Проверьте себя. Тест на тему «**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.

---

---

## **6. Национальные особенности делового общения**

Участники международного общения придерживаются единых норм и правил, тем не менее, национальные и культурные особенности могут оказаться весьма значимыми при установлении и поддержании деловых отношений.

Можно отметить, что бизнес неоднозначно воспринимается обществом. У него есть положительные стороны: развитие экономики, производства, благотворительность и т.п. Есть у него и отрицательные черты: избирательная мораль, невысокая духовность, использование чужого труда для получения прибылей, недоплата заработной платы наемным рабочим, формирование прослоек людей, живущих без труда, на проценты, расслоение общества на имущих, неимущих и средний класс.

Какие моральные принципы исповедует человек, вступивший на стезю бизнеса? Какими качествами должен обладать такой человек?

Ответ дает практика. Чтобы поднять свое дело человеку в любой стране, прежде всего, нужны решимость и решительность, инициатива, пробивная сила, быстрая реакция на возникающие сложности и препятствия, быстрое преодоление этих препятствий.

### **6.1. Национальное и межнациональное общение**

В каждой стране и у каждого народа существуют свои традиции и обычаи делового общения и деловой этики. Важны ли они при встрече представителей разных культур? Существуют две точки зрения на этот счет. Обе признают наличие национальных особенностей.

Согласно первой точке зрения интенсивность делового общения в современном мире приводит к «размыванию» национальных границ, формированию единых норм и правил. Развитие международных связей и обмена в области культуры, науки, образования ускоряют этот процесс. В результате, например, японец или китаец, получивший образование в США, воспринимает и учитывает особенности американского мышления и поведения. По мере развития цивилизации, процессы, связанные с взаимопроникновением национальных стилей общения, формирование многих единых параметров ведения переговоров, играют все большую роль.

Представители второго направления, напротив, склонны отводить национальным особенностям одно из центральных мест в деловом международном общении и, в частности, на переговорах, составляющих основу этого общения. Они полагают, что «...трудности на переговорах возникают в связи с различиями в ожиданиях», которые, в свою очередь, обусловлены различиями в культурах. Наибольшее влияние на человека оказывают ценности, традиции, обычаи и т.д., усвоенные в детстве, т.е. те, 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. Они вносят значительный элемент национальной специфики.

Так как же на самом деле? Насколько значимы существующие национальные различия? Думается, что национальные особенности имеют значение в переговорном процессе, а их степень значимости различна в каждом конкретном случае. Шведский исследователь К. Йонссон отмечает, что обычно при значительном совпадении интересов сторон, т.е. при сотрудничестве, национальные различия не замечаются, но стоит возникнуть конфликту, как они начинают играть важную роль.

Однако национальные особенности влияют на деловые отношения не только при конфликте сторон. Приведем пример из практики одной из западноевропейских фармацевтических компаний. Она решила поставить партию нового болеутоляющего препарата в арабские страны. Препарат хорошо раскупался на европейском континенте, что позволило компании рассчитывать на успех. Для рекламы в Европе использовались три картинки: на первой была изображена женщина, кричащая от боли, на второй – она же принимала лекарство, на третьей – после приема препарата боль прошла, и она изображалась в расслабленном, спокойном состоянии. Рекламу, которая не требовала пояснений, решили оставить. Через некоторое время обнаружили, что препарат вообще не покупается в арабских странах. О том, что там читают справа налево, разумеется, знали, но о том, что это относится и к картинкам, просто не подумали. Без учета культурной специфики смысл рекламы оказался прямо противоположным: женщина принимает предлагаемое лекарство, после чего кричит от боли.

Прежде чем описывать национальные особенности необходимо сделать несколько пояснений. Во-первых, под национальными стилями обычно понимают стили, типичные скорее для тех или иных стран, а не определенных национальностей. Так, китаец, живущий в США и ведущий переговоры от имени американской компании, в опреде-

ленной мере может сохранить черты, присущие китайскому национальному характеру, и это будет влиять на его поведение, на переговоры. Однако в целом его стиль ведения переговоров будет скорее американским, поскольку на формирование переговорного стиля в большей степени оказывают влияние те условия, в которых человек работает и то, от имени какой страны он ведет переговоры. Во-вторых, необходимо учитывать, что практически невозможно «абсолютно объективно описать» национальный стиль делового общения. Всегда работают устоявшиеся стереотипы национальных черт тех или иных народов. В-третьих, национальный стиль – это наиболее распространенные, наиболее вероятные особенности мышления, восприятия поведения. Они не будут обязательными чертами, характерными для всех представителей описываемой страны, а только типичными для них. Тем не менее, знание национальных особенностей может служить своеобразным путеводителем, ориентиром возможного поведения партнера.

## 6.2. Россия

Описывая особенности русского национального характера, академик Д. С. Лихачев подчеркивает, что в течение многих веков Россия находилась на перекрестке торговых путей, идущих с севера на юг (от Балтийского моря к берегам Средиземноморья – «из варяг в греки») и с запада на восток (из Европы в Китай и Индию). В результате «русская культура уже по одному тому, что она включает в свой состав культуры десятков других народов и издавна была связана с соседними культурами Скандинавии, Византии, южных и западных славян, Германии, Италии, народов Востока и Кавказа, – культура универсальная и терпимая к культурам других народов». Это также способствовало формированию интереса в России к другим культурам, включению элементов этих культур, в первую очередь западноевропейской, в российскую. Многие нововведения Петра I могут служить яркой иллюстрацией этому. Ф. М. Достоевский описал данную черту русского национального характера очень точно: «Да, назначение русского человека есть, бесспорно, внеевропейское и всемирное. Стать настоящим русским, стать вполне русским, может быть, и значит только (в конце концов это подчеркните) стать братом всех людей, всечеловеком, если хотите».

Применительно к переговорам, деловым отношениям это означает, прежде всего, способность достаточно легко вести дела с представителями различных стран и национальностей, умение чувствовать

партнера, быть открытым к его переговорному стилю. Одновременно Д. С. Лихачев называет и другую черту – стремление доводить все «до крайностей, до пределов возможного». На переговорах это может проявиться по-разному: и как постоянное следование очень жесткой позиции (либо наоборот), и как неожиданное для партнера полное принятие его предложений. Именно с этой чертой, видимо, связана такая особенность поведения отечественных участников переговоров, подмеченная американским автором Р. Смитом, как быстрая смена настроений и установок в отношении партнера: то крайне дружеское расположение, то вдруг проявление официальности, исключаящее любые личные симпатии.

Вообще многими отмечалось, что эмоциональная сторона являлась важной составной частью российского стиля ведения переговоров. Если попытаться в обобщенной форме дать портрет русских по их же собственным оценкам, то он получится следующим. Русские – это душевные и приветливые, щедрые, доверчивые и смелые люди. Для них характерны жизнерадостность и скромность, честность и религиозность. Они почти в равной степени активны и инертны, ленивы и трудолюбивы, преклоняются перед авторитетом и уверены в себе, вспыльчивы и уравновешены. Вместе с тем им до сих пор присущи недисциплинированность, непунктуальность и неаккуратность.

### **6.3. Германия**

Немцы отличаются трудолюбием, прилежанием, пунктуальностью, бережливостью, рациональностью, организованностью, педантичностью, скептичностью, серьезностью, стремлением к упорядоченности.

Деловые связи с немецкими фирмами, можно установить путем обмена письмами с предложениями о сотрудничестве. Свои предложения иностранные фирмы и отдельные предприниматели имеют возможность бесплатно публиковать в специализированном бюллетене «Аусландсанфраген», которые дублируются также в приложениях в газете «Нахрихтен фюр Ауссенхандель», издаваемых федеральным ведомством внешнеторговой информации в г. Кельне. Для установления деловых отношений можно использовать принятую в Германии практику организации сотрудничества через агентские и посреднические фирмы. Высокий профессионализм и безусловное выполнение принятых на себя обязательств способствуют налаживанию деловых долгосрочных связей с немецкими фирмами.

Переговоры ведутся с участием одного или нескольких партнеров. Своей пунктуальностью по-немецки вы сразу заслужите уважение ваших немецких коллег, что в свою очередь благотворно скажется на микроклимате на переговорах. Церемония представления и знакомства соответствует международным правилам: рукопожатие и обмен визитными карточками.

Немцы предпочитают те переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможность нахождения решения. Обычно участники очень тщательно прорабатывают свою позицию (приезжают уже с проработанными вопросами). В ходе переговоров они любят обсуждать вопросы последовательно один за другим, не любят возвращаться к уже обсужденным вопросам.

Если вас в перерыве переговоров пригласили в ресторан, то не забудьте, что, во-первых, счета в ресторане иногда уплачиваются раздельно: приглашающими и приглашенными. Во-вторых, за столом следует пить только когда хозяева произнесут традиционное «Прозит!». Наконец, в-третьих, следует избегать разговоров политического характера.

В Германии очень редко приглашают деловых партнеров домой. Если же такое приглашение последует, то не забудьте букет цветов для хозяйки дома (не огненно красные розы, так как это знак страстной любви).

## **6.4. Италия**

Итальянцы экспансивны, горячи, порывисты, отличаются большой общительностью.

Существующая в стране практика деловых переговоров отвечает аналогичным нормам большинства европейских стран. Некоторые различия проявляются в поведении представителей крупных и мелких фирм. Последние, как правило, более энергичны и активны на первых этапах установления контактов, стремятся не затягивать решения организационных и формальных вопросов, охотно идут на альтернативные варианты решений.

Для налаживания деловых отношений достаточно обмена официальными письмами. Нередки случаи, когда для установления деловых связей обращаются к услугам посредников, институт которых быстро развивается.

Большое значение итальянские бизнесмены придают тому, чтобы переговоры велись между людьми, занимающими примерно равное положение на предприятии, в деловом мире или обществе.

Немаловажное значение для представителей деловых кругов имеют неформальные отношения с партнерами, в том числе и в неслужебное время. Считается, что неофициальная обстановка способствует сглаживанию возможных противоречий, возможности более свободно высказать критические замечания в адрес партнера, не рискуя вызвать его неудовольствие. Крепкие напитки пьют редко, даже знаменитая итальянская граппа не в большом ходу на своей родине. Приверженные традициям итальянцы предпочитают не пить также и пива, обычно употребляют местное вино, которое является непременным атрибутом любого обеда. Пространные тосты здесь не приняты, и перед тем как выпить в Италии произносят «чин-чин». Итальянцы очень ценят проявление интереса к Италии как стране, являющейся родоначальницей многих видов искусств и ремесел. Проявление уважения и знания в этой сфере всегда производит благоприятное впечатление и помогает создать на переговорах атмосферу доверия и благожелательности. В целом, итальянские бизнесмены достаточно чувствительны к соблюдению основных правил деловой этики, это следует учитывать при организации и ведении переговоров.

## 6.5. Франция

Французы отличаются трудолюбием, пунктуальностью, рациональностью, организованностью, как и немцы. В то же время отличаются большой общительностью, как и итальянцы.

Хотелось бы отметить работоспособность французских специалистов. Они всегда хорошо владеют информацией, которая рассматривается во время обсуждения. В любой момент располагают необходимыми для работы материалами, которые у них всегда с собой. Никогда не ведут разговор о предмете, которым плохо владеют.

Французы, если речь идет о будущем проекте, никогда не употребляют будущее время. Вместо него – условное будущее. Например, не «мы введем в эксплуатацию», а «мы смогли бы ввести в эксплуатацию».

Очень внимательно выслушивают собеседника и всегда по мере разговора делают пометки для себя, после чего искусно оперируют услышанной информацией.

Если рабочего времени не хватает, чтобы решить все вопросы в течение дня, то французские специалисты берут работу с собой на вечер.

Эмансипация глубоко проникла во все сферы французской жизни. Французские женщины не чувствуют себя «слабым полом». Пер-

вое время француженки воспринимают такие предложения, как помочь им понести тяжелую сумку или снять пальто, как, в какой-то мере, оскорбление или флирт. Такое ухаживание в деловой Франции не является традиционным. Но, находясь в России, постепенно привыкают к такому вниманию и оценивают его положительно.

Очень внимательно и уважительно относятся французы к российским традициям. Часто стараются подражать своим коллегам, чтобы не выделяться на фоне других. Очень интересным фактом является то, что французы всегда здороваются с человеком, которого они видели, посещая организацию, лишь один раз.

Завершая анализ национальных особенностей в деловой Европе, можно заметить следующее.

Два чувства толкают людей в сферу бизнеса: желание разбогатеть и желание обрести чувство свободы и самостоятельности. Первое обычно бывает главным. Бизнесмены вкладывают свои капиталы туда, где их знания и умения обеспечат получение максимальной прибыли. Интерес представляет сам бизнес, как общественное проявление человеческой деятельности, интерес представляют предприниматели, как особая часть человеческого общества, обладающая капиталом, способностями и навыками для организации дела, способного дать прибыль и обеспечить общество рабочими местами и товарами. Эта деятельность в конечном итоге должна обеспечить и нормальные социальные условия жизни общества, его научный, культурный и образовательный уровень.

Для бизнеса характерен особый стиль отношений между людьми, которых называют бизнесменами. Этот стиль получил названия «стиль делового общения». Он тесно связан с нравственностью, психологией и, одновременно, с экономикой, маркетингом, менеджментом. Но вместе с тем реально и не существует иных более или менее жестких норм и отношений деловой этики, нет никакой особой рыночной морали в нормально работающих фирмах. Практически этика делового общения – это наиболее точно, четко и обязательно соблюдаемые общепринятые этические правила. Точнее здесь нет исключений из этих общепринятых правил.

Немецкие социологи провели опрос среди 8000 бизнесменов пяти стран. Опрошенным был предложен вопрос: какие из 10 качеств и в какой степени присущи руководителям фирм разных стран? Максимальная оценка – плюс 90 баллов, минимальная – минус 40. Результаты опроса представлены в табл. 7.

### Характерные черты руководителей разных стран Европы

Параметр	Страна				
	Германия	Англия	Франция	Италия	Испания
Компетентность	+80	+20	+40	-10	-35
Эффективность	+90	-5	+30	-10	-35
Чувство юмора	-40	+30	-5	+40	+25
Надежность	+75	+30	+20	-30	-28
Упорство в работе	+70	+4	+35	+12	-6
Предприимчивость	+45	+4	+35	+12	-6
Образованность	+60	+20	+45	+5	-15
Человечность	-27	-18	-5	+25	+17
Способность работать в команде	+25	+10	-5	+35	+17
Пунктуальность	+80	+30	+10	-20	-25

## 6.6. Соединенные Штаты Америки

Американская культура сравнительно молода по сравнению со многими европейскими, азиатскими или ближневосточными культурами. Американцы оказали значительное влияние на стили ведения переговоров во всем мире. Вторую половину XX столетия иногда называют «эрой переговоров», она совпала с ростом влияния США на развитие международных деловых, экономических и политических отношений. Американцы внесли значительный элемент демократизма и прагматизма в практику делового общения. Что же представляют собой типичные американцы?

Американцы – личности. Индивидуальность и права личности – это самое главное для американца. Это качество можно расценить как проявление эгоизма, но оно заставляет американцев относиться с уважением к другим личностям и настаивать на равноправии.

Они самостоятельны и независимы. С раннего детства американцы привыкают «крепко стоять на ногах», т.е. надеяться только на себя. Американцы – прямые люди, ценят в людях честность и открытость, быстро переходят к сути разговора и не тратят время на формальности.

Американцы не любят чопорность, предпочитают удобную, повседневную одежду, обращаются друг к другу просто, неофициально, даже если между собеседниками большая разница в возрасте и общественном положении. Американцы обожают соревноваться, очень ценят достижения, рекорды, постоянно соревнуются друг с другом. Хо-

тя такое поведение для них естественно, со стороны оно может показаться властным, навязчивым.

Американцы дружелюбны, но по-своему. У американцев дружба редко бывает продолжительной, в ней больше прикладных моментов. Они менее постоянны, чем представители других культур, и они не любят зависеть от других людей. Они «ранжируют» дружбу и выделяют «друзей по работе», «друзей по спорту», «друзей по отдыху», «друзей семьи». Однако американцы тоже могут быть верными и преданными друзьями.

Американцы задают много вопросов. Часть их вопросов может оказаться элементарными и прямолинейными. Вам могут задать очень личные вопросы. Так обычно проявляется их неподдельный интерес.

Американцы часто считаются материалистами. «Успех» часто измеряется количеством заработанных денег. Однако среди американской интеллигенции достаточно людей, которые отвергают такой подход. Они энергичны. Это общество отличается высокой активностью, движением, переменами. Американцев раздражает тишина. Они не любят перерывов в беседе. Они лучше поговорят о погоде, чем сделают паузу в разговоре.

Деловой американец по своему характеру не мелочен и не педантичен. Но он понимает, что для организации любого дела нет мелочей. Поэтому к переговорам он готовится тщательно, с учетом всех элементов, от которых зависит успех дела. Непременным качеством американского бизнесмена является соблюдение трех правил: анализируй, разделяй функции (обязанности), проверяй исполнение. Эти правила считаются условием квалифицированного руководства. Специализация – это девиз, без которого не начинается ни одно дело.

Американцы берегут время и ценят пунктуальность. Они пользуются ежедневниками и живут по расписанию. Они точно приходят на назначенную встречу. На Восточном побережье страны (от Вашингтона до Бостона) этому правилу неукоснительно следуют: опоздания недопустимы и не могут быть ничем оправданы, а на западе страны к этому относятся гораздо терпимее. Переговоры могут быть очень короткими – от получаса до часа – и, как правило, идут один на один. Прагматизм американцев проявляется в том, что при деловых беседах, на переговорах они концентрируют свое внимание на проблеме, подлежащей обсуждению, причем стремятся выявить и обсудить не только общие возможные подходы к решению, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. В деловом общении американцы энергичны, настроены на интенсивную работу. Этому способствует вся система образования и воспитания, существующая

в США. Со школьной скамьи в детях одобряется напористость, умение ставить и добиваться целей, жестко отстаивать интересы, представляемых ими компаний.

Американский прагматизм во многом обеспечивается объективными факторами. Как правило, представители США обладают достаточно сильной позицией на переговорах, и это не может не сказываться на технологии их ведения: американцы довольно настойчиво пытаются реализовать свои цели, могут и любят «торговаться». Большое внимание при решении проблем американцы уделяют увязке различных вопросов – «пакетным» решениям. Они сами часто предлагают «пакеты» к рассмотрению. Для них характерно обсуждение сначала общих рамок возможного соглашения, а затем – деталей.

В беседах, на переговорах американцы предпочитают причинно-следственные аргументы, предполагающие, что вывод делается на основе фактического доказательства. Подобный тип аргументации вообще характерен для англо-саксонского переговорного стиля и отличается, например, от традиций римского права, где исходной точкой доказательства служит некий принцип, а само доказательство строится, как демонстрация применения этого принципа.

Демократизм американцев в деловом общении, проявляется в стремлении к неформальной атмосфере при ведении переговоров и деловых бесед, в отказе от строгого следования протоколу. Между членами американской делегации довольно распространены партнерские отношения. Часто они обращаются друг к другу по имени, независимо от возраста и статуса.

Аналогичное обращение возможно и к зарубежным партнерам. Это означает, что отношения имеют не только деловой, но и дружеский характер. Американцы ценят и хорошо реагируют на шутки, стараются подчеркнуть дружелюбие и открытость. Как отмечается многими участниками и исследователями переговоров, они имеют значительно большую степень свободы при принятии окончательного решения по сравнению, например, с представителями Франции, Японии, Китая.

Стиль делового общения отличает профессионализм. В американской делегации трудно встретить человека, некомпетентного в обсуждаемых вопросах.

Американский стиль ведения переговоров, деловых бесед имеет и «обратную сторону». Считая себя своеобразными «законодателями «мод» в технологии делового общения, американцы часто проявляют эгоцентризм, полагая, что партнер должен руководствоваться теми же правилами, что и они сами. В результате представители США могут

оцениваться партнерами как слишком напористые, агрессивные, грубые, а их стремление к неформальному общению порой интерпретируется как фамильярность. На этой почве не исключено непонимание, вплоть до конфликтных ситуаций. Подобное поведение американских коллег в ряде случаев вызывает недоумение и у представителей деловых отечественных кругов, на что, кстати, обращали внимание и сами американцы.

Что же касается общения партнеров в неформальной обстановке, то деловой прием в США – обычная вещь. Это благоприятный случай поговорить о семье и хобби. За столом лучше избегать разговоров о политике и религии, поскольку США – страна пуританских ценностей. Американская нация озабочена своим здоровьем. Спиртного потребляют очень мало. В основном пьют пиво и коктейли, где льда больше, чем жидкости. Тосты не приняты. Поднимая стакан со спиртным, американцы говорят просто «чиэз» или «прозит». Необходимо помнить, что деловые приемы в США гораздо короче, чем, например, во Франции. По его окончании участники могут вернуться в бюро и продолжить переговоры.

Если вас пригласят в дом, то это значит, что хозяину это очень важно. Принесите в качестве подарка бутылку вина или сувенир.

Джон Стьювилл в книге «Новая волна предпринимательства» дает весьма точную характеристику качеств, присущих предпринимательскому духу американцев: «Американцы – прирожденные оптимисты, им не свойственны скептицизм и привычка к мрачным раздумьям, характерные для немцев, или самокопание, столь естественное для русских, что нашло свое отражение в их литературе. Последнее особенно противопоставлено духу предприимчивости. Оптимизм, даже бьющий через край, – неотъемлемая черта предпринимателя».

Интерес к грядущему, к будущему у американцев проявляется, как и иные мистические подходы, реже, чем у иных народов. Они не связаны общей религией и историческими традициями. Это означает, что человек, предлагающий новое решение какой-нибудь проблемы, встретит в США более доброжелательную аудиторию, чем где-либо еще.

Вместо того чтобы полагаться на какую-либо доктрину, американцы чаще других задают вопросы: «А если?», «А почему не попытаться?», «Почему?», «Ну и что, что это уже сделано, а почему у меня не должно получиться?», «Кто сказал, что я не смогу?».

Подводя итог вышесказанному, можно заметить, что ведя переговоры с представителем той или иной страны, не стоит ставить перед

собой задачу следовать его стилю. Вряд ли из этого выйдет что-либо хорошее. Так, не без юмора замечает Р. Фишер, если японские дипломаты на переговорах с американской стороной, зная, что их партнеры предпочитают быть достаточно неформальными, открытыми и вечно спешащими, решат следовать американскому стилю, а в свою очередь американцы, учитывая тот факт, что японцы стремятся действовать размеренно, в достаточно официальных рамках, будут использовать японский стили ведения переговоров, результат окажется весьма плачевным. Причем чем лучше каждая из сторон поймет и постарается, принять стиль другой, тем хуже будут идти переговоры. Результат будет не более успешным, «чем в том случае, если исполнитель венского вальса начнет пытаться танцевать американский народный танец, в то время как его партнер – исполнитель народных танцев – вальсировать». Знание национальных стилей может служить лишь своеобразным ориентиром в том, как партнер наиболее вероятно будет действовать на переговорах.

---

## 7. 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 этот 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 незнакомых, 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 – 9×5 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, накручивать 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 сторяча.

*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 женствен-

ность 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-коричневый 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:

1. *Власть* – это то, чем не следует козырять, а уж тем более злоупотреблять. Используй ее в подходящие моменты, но очень экономно и умеренно, желательно в позитивном направлении, т.е. в интересах подчиненных.

2. 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.

3. *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.

4. 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.

5. *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.

6. *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.

7. *Какого цвета должны быть стены кабинета?* Цвет стен, мебели, офисного оборудования (так же, 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 преодолевать 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.

8. 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.

9. 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, бумаж-

ного языка мужчин, мужских жестов и манер. Будьте последовательны

в сохранении своей женственности, и все будет хорошо.

10. 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, то не скрывайте его. Всегда лучше в соответствующей форме выразить кому-то свое недовольствие, чем подавлять его в себе и копить неприязнь.

11. 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 добрые отношения с подчиненными, коллегами и партнерами по бизнесу.

---

## 8. 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, лицо, занимающее невысокое 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. Обра-

тимся 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. 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 – унесите их домой. 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. 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:

1. Кто часто смотрит на часы, того минует продвижение по службе.

2. Кто сваливает свою ответственность на других, не продвигается по службе.

3. От паникеров шарахаются как от чумы.

4. Не думающих сотрудников кормят с ложечки лишь очень не долгое время.

5. Нытики оказываются в изоляции.

6. Над очень важными посмеиваются.

7. Болтливым сотрудникам не доверяют конфиденциальную информацию.

8. Обойденные жертвы не всегда осознают, что необходимо постоянно совершенствовать свои профессиональные навыки.

Чтобы проверить и закрепить свои знания по деловой этике выполните задание.

**Задание:** ответьте на вопросы по теме «Деловая этика. Имидж делового человека».

1. Должен ли мужчина снимать головной убор, входя в лифт административного здания?

2. Вы не услышали ничего интересного в деловой беседе. Сделаете ли вы какие-либо записи в своем блокноте?
3. Обязательно ли вручать визитную карточку при знакомстве с деловым партнером?
4. Когда при деловой встрече не рекомендуется смотреть на часы?
5. Кто из телефонных собеседников равного статуса имеет преимущественное право дать знак к окончанию разговора?
6. Как влияет внешняя привлекательность сопровождающего лица на имидж руководителя, если они одного пола?
7. Можно ли отдельным участникам выходить во время переговоров?
8. Как сказывается на выступлении принятие успокаивающих таблеток?
9. Чья делегация (хозяев или гостей) имеет психологическое преимущество переговоров?
10. Как влияет дорогой перстень на руке делового человека на его имидж?
11. Какое количество участников (переговоров, беседы) с каждой стороны предпочтительно выдержать?
12. Как влияет внешняя привлекательность сопровождающего лица на имидж руководителя, если они разного пола?
13. Как влияет на имидж ношение очков?
14. Какой атрибут должен быть в руках при встрече незнакомой делегации?
15. Пользуются ли преимуществом при оказании знаков внимания дамы – члены делегации?
16. Ваша реакция на то, что деловой собеседник чихнул?
17. Как влияет на имидж делового человека ношение дымчатых очков?
18. Участник переговоров знает, что к нему практически никогда не обращаются прохожие («как пройти, проехать, который час...» и т.п.). Является ли это для него указанием на необходимость проявить дополнительные усилия в ходе переговоров?
19. Что свидетельствует о разрешении курить в ходе переговоров?
20. Назовите место, где вы будете встречать партнеров, прибывших на переговоры?
21. Подлежит ли обсуждению при подготовке язык переговоров или это по этикету язык гостей (хозяев)?

22. Какие предметы для приезжих могут появиться в руках встречающих делегацию в результате прогноза погоды?

23. Какова наилучшая реакция на нетактичное высказывание в ваш адрес участника переговоров?

24. Личность партнера или обсуждаемая проблема? На что следует делать упор в переговорах?

25. Как вы поступите, не расслышав имя партнера при взаимном представлении?

26. По этикету ранг встречающего должен быть выше или ниже прибывающих?

27. Что является сигналом к началу переговоров?

28. Кто имеет преимущество пройти первым, если деловые люди одинакового пола и статуса одновременно подошли к двери?

29. Как влияет на имидж то, что деловой человек следит за модой?

30. Что можно класть в наружный карман пиджака?

31. Как вы внешне отреагируете на опоздание партнера?

32. Что вы скажете партнеру на его утверждение, что звонил вам, хотя известно, что это неправда?

33. Где во время переговоров должны находиться руки собеседников?

34. Какие кроссовки можно надеть со шляпой, а какие – с пиджаком?

---

---

## Библиографический список

1. Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих : Указ Президента РФ № 885 от 12.08.2002.
2. ГОСТ Р 7.0.97–2016 «Система стандартов по информатизации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов», утв. Приказом Росстандарта от 08.12.2016 № 2004-ст.
3. Деловой протокол и этикет / сост.: Н. В. Демидов, А. А. Дубровин ; отв. ред. И. Ф. Ермаченков. – Москва : Коринф, 1992. – 117 с.
4. Соловьев, Э. А. Этикет делового человека: организация встреч, приемов, презентаций / Э. А. Соловьев. – Минск : ПКПП «Асар», 1994. – 96 с.
5. Веселов, П. В. Профессия – секретарь / П. В. Веселов. – Москва : Маркетинг, 1994. – 89 с.
6. Зайверт, Л. Ваше время – в ваших руках : пер. с нем. / Л. Зайверт. – Москва : ИНФРА-М, 1995 – 2267 с.
7. Старобинский, Э. Е. Как управлять персоналом / Э. Е. Старобинский. – АО «Бизнес-школа «Интелсинтез», 1995. – 264 с.
8. Скворцов, Л. И. Культура русской речи : словарь-справочник / Л. И. Скворцов. – Москва : Знание, 1995. – 256 с.
9. Энциклопедия этикета / сост. Л. Н. Рукавчук. – Санкт-Петербург : ИКФМиМ-Экспрес, 1996. – 352 с.
10. Чиненный, А. И. Этикет на все случаи жизни / А. И. Чиненный, Г. А. Стоян. – Киев : ГНОМ-ПРЕСС, 1996. – 152 с.
11. Богуславская, Н. Е. Веселый этикет / Н. Е. Богуславская, Н. А. Купина. – Екатеринбург : АРГО, 1997. – 128 с.
12. Веселов, П. В. Современное деловое письмо в промышленности / П. В. Веселов. – Москва : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 288 с.
13. Афанасьев, И. В. Деловой этикет / И. В. Афанасьев. – Киев : Альтерпрес, 1998. – 326 с.
14. Фионова, Л. Р. Этика телефонных переговоров / Л. Р. Фионова // Секретарское дело. – 2002. – № 1. – С. 46–51.
15. Фионова, Л. Р. Переписка с иностранным партнером: характерные типы писем / Л. Р. Фионова // Секретарское дело. – 2003. – № 9. – С. 8–19.

16. Фионова, Л. Р. Национальные особенности делового общения. Важны ли они при встрече? / Л. Р. Фионова // Секретарское дело. – 2003. – № 8. – С. 56–59.

17. Фионова, Л. Р. Этикет деловой женщины. А что под этим понимать? / Л. Р. Фионова // Секретарское дело. – 2004. – № 5. – С. 52–55.

18. Пирсон, Б. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления : пер. с англ. / Б. Пирсон. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 338 с.

19. Фионова, Л. Р. Умение вести беседу – важная составная часть авторитета делового человека / Л. Р. Фионова // Секретарское дело. – 2005. – № 9. – С. 52–58.

20. Кузнецова, Т. В. Секретарское дело / Т. В. Кузнецова. – Москва : Управление персоналом, 2006. – 344 с.

21. Фионова, Л. Р. Как общаться с неприятными людьми / Л. Р. Фионова // Секретарское дело. – 2006. – № 1. – С. 53–60.

22. Фионова, Л. Р. К вопросу оценки профессиональной компетенции специалистов, работающих с документами / Л. Р. Фионова // Секретарское дело. – 2006. – № 2. – С. 46–50.

23. Фионова Л. Р. Создаем электронный тест для оценки компетенций документоведов / Л. Р. Фионова // Кадровик. Кадровое дело-производство. – 2009. – № 2. – С. 15–24.

24. Фионова, Л. Р. Опыт организации работы секретаря самостоятельного хозрасчетного подразделения / Л. Р. Фионова, В. А. Слепова // Делопроизводство. – 2013. – № 1. – С. 64–69.

25. Актуальные вопросы этики государственного служащего / Л. Р. Фионова // Фундаментальные и прикладные аспекты современных экономико-правовых исследований : кол. моногр. : в 3 т. – Ришон ле-Цион : Изд-во «MEDIAL», 2014. – Т. 1. – С. 136–161. – (Международный российско-израильский научно-издательский проект «Золотая монографическая серия»).

26. Фионова, Л. Р. Роль права в формировании и развитии этики государственной службы / Л. Р. Фионова // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 11. – С. 15–20.

27. Фионова, Л. Р. Документационное обеспечение управления – обязательная компонента в подготовке управленческих кадров / Л. Р. Фионова // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 5. – С. 60–63.

28. Фионова Л. Р. Секретарь-референт – главная фигура в ДОУ на предприятии / Л. Р. Фионова, Ю. И. Черницова // Делопроизводство. – 2015. – № 3. – С. 86–92.

29. Фионова Л. Р. Характерные особенности современного документационного обеспечения управления / Л. Р. Фионова // Документ в контексте универсальных практик : сб. ст. по материалам V Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием / под общ. ред. Т. Н. Кондратьевой. – Тюмень : Печатник, 2018. – С. 57–62.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Бизнес: личность, культура, этика.....	6
2. Этика и этикет в отношениях руководителя и подчиненных .....	12
3. Этикет составления корреспонденции.....	22
4. Подготовка и проведение деловых встреч .....	40
4.1. Установление контакта.....	40
4.2. Этапы деловой беседы.....	43
4.3. Невербальная коммуникация .....	50
4.4. Основные правила подготовки и проведения деловой беседы .....	56
5. Этика телефонных переговоров .....	60
5.1 Служебные телефонные разговоры.....	63
5.2. Телефон – средство рационализации .....	65
6. Национальные особенности делового общения .....	80
6.1. Национальное и межнациональное общение .....	80
6.2. Россия .....	82
6.3. Германия .....	83
6.4. Италия.....	84
6.5. Франция.....	85
6.6. Соединенные Штаты Америки .....	87
7. Этикет деловой женщины .....	92
8. Некоторые общие вопросы делового этикета.....	101
Библиографический список .....	106

*Учебное издание*

**Фионова Людмила Римовна**

## **Этика делового общения**

Редактор *Е. В. Шмелева*  
Технический редактор *М. Б. Жучкова*  
Компьютерная верстка *М. Б. Жучковой*  
Дизайн обложки *А. А. Стаценко*

Подписано в печать 23.04.2020.  
Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Усл. печ. л. 6,51.  
Тираж 38. Заказ № 74.

---

Издательство ПГУ.  
440026, Пенза, Красная, 40.  
Тел./факс: (8412) 56-47-33; e-mail: iic@pnzgu.ru

№ DP - 9326 - 20625

# ДИПЛОМ

награждается

*Риснова Людмила Римовна*

Пензенский государственный университет

за **1** место

Период подведения промежуточного результата: 08.04.2019-14.04.2019

в Международном конкурсе педагогического мастерства  
**“ИДЕИ ОБРАЗОВАНИЯ -2019”**

Название работы: Учебное пособие “Этика делового общения”

URL адрес публикации работы: <https://eee-science.ru/2019-1293/>

Дата публикации: 09.04.2019

Директор по научным про



*Романов А.О.*  
Романов А.О.