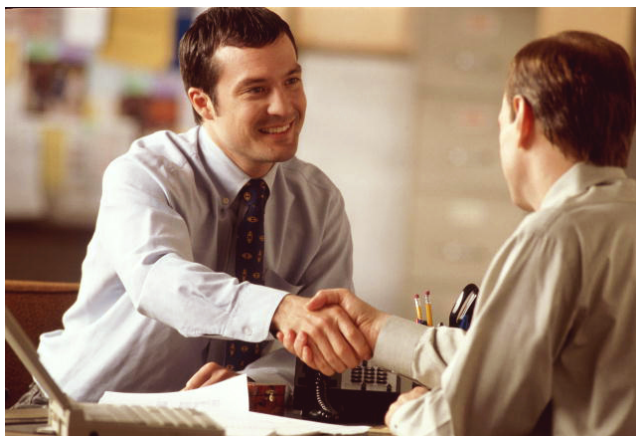




Л.Л. Кифа, О.М. Бойко

ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Практикум
для студентов специальности 080505
«Управление персоналом»
очной и заочной форм обучения



Министерство образования и науки Российской Федерации
Тольяттинский государственный университет
Институт финансов, экономики и управления
Кафедра «Менеджмент организации»

Л.Л. Кифа, О.М. Бойко

ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Практикум
для студентов специальности 080505 «Управление персоналом»
очной и заочной форм обучения

Тольятти
ТГУ
2010

УДК 65.01(075.8)
ББК 87.751
К459

Рецензенты:

к.э.н., доцент Тольяттинского государственного университета *Н.М. Дегтярева*;
к.псх.н., доцент Тольяттинского филиала Самарского государственного
экономического университета *С.Л. Вербицкая*.

К459 Кифа, Л.Л. Этика деловых отношений : практикум для студентов специальности 080505 «Управление персоналом» очной и заочной форм обучения / Л.Л. Кифа, О.М. Бойко. — Тольятти : ТГУ, 2010. — 52 с.

Практикум содержит практические задания и упражнения, способствующие усвоению пройденного материала, а также методические указания к их выполнению при изучении дисциплины «Этика деловых отношений». Издание основано на изучении и обобщении существующей практики деловой этики и включает задания – упражнения, деловые игры, ситуации для анализа.

Практикум предназначен студентам и всем, кто сталкивается с проблемой построения деловых отношений с коллегами по работе и деловыми партнерами.

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом Тольяттинского государственного университета.

ВВЕДЕНИЕ

В любом деле есть свои правила. И в деловых отношениях тоже. Правила построения приятных деловых отношений сводятся к управлению элементами речи, поведения, внешнего вида, а также к использованию различных речевых, визуальных, поведенческих приемов и принципов, чтобы мы были понятными, интересными и, как следствие, более приятными в отношениях.

В настоящем практикуме содержатся практические задания и упражнения, способствующие усвоению пройденного материала по дисциплине «Этика деловых отношений», а также методические указания к их выполнению.

На изучение данной дисциплины отводится по 18 часов лекционных и практических занятий. Данное пособие позволит студентам самостоятельно и под руководством преподавателя, индивидуально и в группе овладеть навыками деловой риторики, ведения и участия в деловых совещаниях и переговорах. Упражнения, приведенные в практикуме, позволят обучаемым развивать собственный имидж для деловой среды.

Задания практикума распределены по 9 практическим занятиям в соответствии с тематикой курса и соответствуют рабочей программе курса.

В результате изучения дисциплины и выполнения практических заданий студенты *будут знать*:

- правила приветствий и представлений в деловых отношениях;
- основы риторики;
- основные положения подготовки деловых переговоров и совещаний;

уметь:

- соблюдать внешний облик делового человека;
- вести телефонные разговоры по-деловому;

владеть навыками:

- участия в переговорах;
- общения с «трудным руководителем».

Практическое занятие 1

ЭТИКА ПРИВЕТСТВИЙ И ПРЕДСТАВЛЕНИЙ

Цели:

- закрепление теоретических знаний об этике приветствий и представлений;
- отработка полученных теоретических знаний на практике.

Этапы проведения игры

1. Преподаватель ставит цели и задачи перед студентами.
2. Студенты делятся на три группы, каждая группа выбирает лидера, который будет координировать действия группы и выносить результат группового взаимодействия на суд остальных участников и преподавателя.
3. Лидер получает раздаточный материал и три задания (всего заданий 9), которые каждая группа должна выполнить и разыграть по ролям.
4. После ответа каждой из групп преподаватель подводит итоги, какая из групп была наиболее близка к правилам этики приветствий и представлений.

Раздаточный материал

В официальной обстановке делового общения принято выбирать универсальные этикетные формулы.

Приветствие	Добрый день (утро, вечер)! Здравствуйте!
Прощание	До свидания! Всего доброго! Всего хорошего! До встречи! (если назначена встреча) Позвольте попрощаться!частливого пути (отъезжающему)
Благодарность	Спасибо! Очень признателен вам! Благодарю! Большое спасибо! Сердечно благодарю (благодарен)! Разрешите поблагодарить вас!
Просьба	Будьте добры... Будьте любезны... Прошу вас...
Извинение	Приношу свои извинения... Извините, пожалуйста... Прошу меня простить... Простите, пожалуйста...
Предложение	Позвольте предложить... Мне хочется предложить вам... Я хотел бы предложить вам...
Приглашение	Разрешите пригласить вас на... Я приглашаю вас на... От имени... приглашаю вас на...

Средствами этикета подчеркивается дистанция официального общения. Это связано с выбором Вы-обращения. Независимо от социального статуса, пола и возраста собеседника выбирается Вы-обращение,

которое предполагает не только обращение к собеседнику по имени-отчеству, но и определяет выбор темы обсуждения, дистанцию общения, тональность, лексический отбор. Официальная обстановка требует двустороннего Вы-общения в любой социальной и возрастной группе.

В русском обществе принята трехименная система названия людей: фамилия, имя, отчество. Это касается не только обращения, но и упоминания в официальных условиях. Полное обращение может сочетаться только с обращением на Вы.

Одна из важнейших функций этикета – снятие агрессии. Она реализуется в правильном выборе тона общения, прежде всего в отсутствии категоричных оценок. Нужно помнить, что чем вежливее говорящий, тем менее категоричны его высказывания.

Ситуация знакомства – это ситуация настолько штатная в деловом общении, что речевое общение, как правило, доводится до автоматизма. Знакомство может осуществляться без посредника и при помощи посредника, когда людей знакомит кто-то третий. Если знакомство осуществляется без посредника, инициатором знакомства в первой реплике называется та организация, которую он представляет, и цели, которые преследуются установлением данного контакта. Лучше, если в этом случае представляющийся начинает свою реплику с извинения.

Деловые люди сегодня при знакомстве часто обмениваются визитными карточками. Это удобно и экономит время, поэтому в случае, если вы вручаете визитную карточку, необязательно называть имя и отчество, можно только фамилию. Другое дело, если вы представляетесь, не имея при себе визитной карточки. Тогда вы называете полностью имя, отчество, фамилию и контактный телефон после названия или представления своей фирмы.

Первенство старших по отношению к младшим и женщин по отношению к мужчинам принято у очень многих народов. Однако порядок учета и расположения по степени важности этих признаков различен в разных странах. В Англии – социальный статус (материальное состояние, титул), пол, возраст. Во Франции – социальный статус (социальное положение, материальное состояние) и пол обладают одинаково важными признаками при выборе этикетного знака. В России – социальный статус (социальное положение, личные заслуги), возраст, пол. Это означает, что пожилому мужчине или мужчине, занимающему высокое социальное положение, представляют тех, кто младше и ниже по положению, пожилой женщине – молодую. Пол в русском речевом служебном этикете не обладает индексным значением при выборе этикетных формул и даже форм.



Задание 1

Приведите примеры из личного опыта правильного и неправильного использования Ты- и Вы-общения в деловой коммуникации.

Задание 2

Ваш партнер по деловому общению неоправданно выбирает Ты-общение. Как вы будете себя вести? Какими этикетными формулами вы можете подчеркнуть дистанцию официального общения?

Задание 3

Какие формулы речевого этикета вы используете, чтобы обратиться:

- 1) к пожилому человеку, чтобы узнать, который час;
- 2) секретарю директора, чтобы узнать решение по вашему заявлению;
- 3) милиционеру, чтобы узнать, как проехать на выставку.

Задание 4

Какое обращение вы выберете в начале презентационной речи, если знаете, что гостями церемонии являются бизнесмены, политики, журналисты? Какое обращение уместно, когда вы обращаетесь к своим подчиненным? Как обратиться к секретарю в приемной директора? Как вы обратитесь к швейцару или официанту?

Задание 5

Составьте для себя визитную карточку. Познакомьтесь с деловым партнером, используя визитную карточку.

Задание 6

Познакомьте своего руководителя:

- 1) с прибывшим иностранным партнером;
- 2) клиентом вашей фирмы.

Задание 7

Какие этикетные фразы вы используете для вежливой формы отказа:

- 1) принять предложение;
- 2) выслать новые каталоги;
- 3) принять посетителя.

Задание 8

Составьте текст поздравительной речи в честь годовщины деятельности организации.

Задание 9

Составьте текст поздравительного письма, адресованного директору фирмы, и сравните с поздравительными текстами, которые вы обычно адресуете своим близким (структура, выбор обращения, самоименование, поздравительные формулы).

Практическое занятие 2

ВНЕШНИЙ ОБЛИК ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

Цели:

- знакомство со всеми тонкостями внешнего облика делового человека;
- оценка своего внешнего облика.



Внешний облик человека

Деловой гардероб для мужчин

Пиджак. В первую очередь следует обратить внимание на лацканы пиджака. По ним «специалист» без труда определит его классность. В добротном, качественно сшитом пиджаке лацканы в верхней части должны плотно прилегать к бортам. Нижняя же — свободная, как говорят закройщики, «качающаяся» — с плавным переходом, который заканчивается за 2–3 см от верхней пуговицы. Если такая «выкачка» отсутствует или перекрывает верхнюю пуговицу, это свидетельствует о низком качестве пошива.

В верхней части, у воротника, хорошо сшитый пиджак облегает спину, не образуя морщин и складок. Уделите внимание и шлицам. Выбрать пиджак с одной, двумя шлицами или вовсе без них — зависит от формы ягодиц. При плоских ягодицах хороши будут и две, и одна шлица. Если же они у вас выступают, лучше вообще откажитесь от шлиц. Пиджак с гладкой спинкой скроет эту конструктивную особенность вашей фигуры. Шлицы пиджака не должны расходиться.

Рукава пиджака при опущенных руках должны прикрывать запястье и доходить до основания кисти.



Брюки, носки. Брюки должны прикрывать ваши носки, а носки должны быть длинными, чтобы не обнажать ноги, когда вы садитесь. Цвет носков должен соответствовать или цвету брюк, или цвету обуви. Рекомендуемая длина брюк обычно до середины каблука обуви. При этом спереди на ботинок должен лечь



один залом. Брюки к классическому деловому костюму могут не иметь или иметь одну складку. Брюки с двумя складками часто «пузырятся» спереди. Ширина брючины 2/3 длины обуви. Брюки, имеющие снизу манжеты, которые утяжеляют ткань, смотрятся ровнее и элегантнее.



Деловая сорочка. Деловым людям рекомендуется избегать шелковых, блестящих и прозрачных сорочек, деловой стиль характеризуется строгим классическим фасоном и однотонной гаммой цветов, преимущественно пастельных тонов.

Деловые сорочки всегда носят под пиджак. Распространенная деловая летняя униформа, состоящая из брюк и рубашки с галстуком, для современного делового человека недопустима. В деловой сорочке с длинными рукавами с галстуком без пиджака можно появляться только перед своими сотрудниками, да и то мельком. Выбор ткани сорочки может улучшить или ухудшить вид костюма. Самые лучшие сорочки изготавливаются из длиноволокнистого 100%-го хлопка. Все светлые цвета из индивидуальной палитры прекрасно подходят для бизнес-сорочек. Однотонные сорочки – авторитарны и консервативны. Цвет сорочки № 1 в гардеробе – белый. Белая сорочка с длинными рукавами создает ощущение свежести, чистоты, авторитарности и консервативности, она великолепно сочетается с другими частями одежды. Под № 2 – бледно-голубая и светло-бежевая сорочки.

Эти цвета хорошо оттеняют костюм и галстук, создают менее официальную атмосферу. Голубая сорочка создает более консервативное впечатление. Бежевая (или желтоватая) сорочка – консервативное, классическое, элегантное впечатление, но более расслабленный имидж. Под № 3 – сорочки в неярко тонкую полоску или слабо выраженную, едва заметную мелкую клетку (обязательно пастельных тонов, преимущественно белой, голубой и бежевой гаммы). Светло-розовая сорочка подходит для бизнеса в исключительных случаях, если розовый цвет – цвет сезона или используется для вечерних мероприятий.

Остальные светлые цвета не создают высокого консервативного впечатления и трудно сочетаются с предметами гардероба. Чем меньше рисунка в тканях деловых рубашек, тем сорочка консервативнее. Сорочки в тонкую полоску консервативны, это классика. Предпочтительнее узкая полоска одного цвета на белом фоне. Чем темнее полоска и светлее сорочка, тем консервативнее она выглядит, «деловая клетка» – менее консервативная, чем полоска, хотя также является классикой.

Пуговицы на деловых сорочках простые, одноцветные, обычно белые. Рукава должны доходить до начала фаланги большого пальца. Свободная область проймы.

В деловых сорочках не должно быть погон, декоративной отделки, нашивок или вышивок другого цвета.

Рукава заканчиваются манжетами. Особенно критично относитесь к длине манжет. В костюме манжет сорочки должен быть на 1,5–2 см длиннее рукава пиджака.

Французские манжеты. Они застегиваются запонками, что делает сорочку более официальной. Простые французские манжеты предназначены для формального дневного бизнеса, двойные – прекрасны для вечера.

Форма воротничка и его размер должны быть пропорциональны лицу и шее. И конечно, воротник должен хорошо сидеть, должен быть хорошо отглажен. Внешние края сорочки должны прикрываться лацканами пиджака.

Существует пять базовых форм воротников: «батен даун» с двумя пуговицами; стандартный; пин-воротник на заколке; расставленный; округлый. Любой из названных стилей сорочек допустим с деловым костюмом.

Деловые галстуки. Классические деловые галстуки не предполагают оригинальности: этого от них не требуется. Рисунки в них просты и незамысловаты. Для бизнесменов, равно как и для политиков, первостепенное значение имеет качество.

Наиболее распространенный вид ткани, используемый круглый год для деловых галстуков, – это чистый шелк. Смесь шерсти и шелка и просто шерсть используются для галстуков, которые носят в холодную погоду. Синтетика не подходит никогда, галстук из такой ткани никогда не завяжется таким узлом, как из натуральных тканей.

Длина галстука всегда до середины пряжки ремня. Правильно повязанный галстук имеет небольшую впадину в центре. Галстук подбирается к сорочке и костюму, с которым вы намерены его носить.

Приобретая ваши лучшие галстуки, обращайте внимание на качество и модные тенденции; цвет, рисунок, ткань, ширину, длину.

Рисунки в галстуках

1. Мелкий горох – элегантный, авторитетный и официальный для деловых ситуаций. Чем меньше и светлее горох, темнее цвет галстука, тем он авторитетнее. Этот рисунок наравне с однотонным широко используется с наиболее консервативными костюмами.





2. Фуляр — очень распространен в сочетании как с консервативными, так и с деловыми костюмами. Рисунок с регулярно повторяющимися символами на фоне однотонной ткани.

3. Диагональная полоска (классика) создает деловой спокойный вид. Прекрасно используется в любой обстановке.

4. Пейслейз — рисунок, напоминающий каплеобразную жемчужину — элегантный, прекрасно сочетается со всем ансамблем. При крупном рисунке создается особый модный образ.

5. Клетка обычно используется в непринужденной, неделовой обстановке, прекрасно сочетается с фланелевыми костюмами, пиджаками, кардиганами.

6. Клубный орнамент — это регулярный рисунок клубного мотива (геральдика, животные, спорт). Рисунок должен быть маленьким, если же рисунок большой, яркий, то галстук не является клубным.

7. Геометрия — включает все геометрические рисунки, создает более модный и расслабленный имидж.

Выбирая галстук к пиджаку и рубашке, лучше всего примерять его непосредственно с костюмом, с которым вы будете его носить. Выбор галстука к общему ансамблю должен зависеть от стиля костюма или пиджака; степени официальности или непринужденности обстановки; от времени года; возраста; уровня занимаемой должности; профессии.

Галстучные узлы

Крупным мужчинам с широким лицом и толстой шеей рекомендуются широкие узлы («виндзор», кембриджский).

Худым мужчинам рекомендуется выбирать тонкие и аккуратные узлы (простой, «полувиндзор»).

Размер узла также диктует мода. Последняя тенденция — крупные узлы. Узел галстука имеет форму и стиль. Для того чтобы принять решение, какой узел завязать, прежде всего надо обратить внимание на тяжесть ткани, ширину и длину галстука, форму воротника сорочки.

Галстучный узел всегда считается неудавшимся, если он не гармонирует с воротом сорочки: узел не должен быть чересчур большим по сравнению с воротником, но не должен и теряться между краями воротника. Ни в коем случае узел не должен закрываться уголками воротничка, как и та часть галстука, которая лежит под воротником.

Обувь

При подборе ботинок надо помнить, что мокасины, сандалии или любая другая обувь с декоративными элементами подходят лишь к одежде спортивного стиля. Чем наряднее костюм, тем более тонкой должна быть кожаная подошва надеваемой с ним обуви. Лучше всего выбирать элегантную обувь без украшений и со шнурками — в стиле Дерби или Оксфорд.



Материал обуви — тисненая натуральная кожа, в основном черного цвета. В летнее время допустима обувь темно-коричневого цвета. Замшевая, лакированная обувь не является деловой.

Аксессуары

Украшения. В деловой обстановке допустимо наличие одного кольца — обручального.



Запонки. Для делового костюма запонки должны быть маленькими, консервативными, высокого качества, с зажимом сзади (ведь запонки видны с двух сторон). Чем меньше запонки, тем они элегантнее. Правильно выбранные запонки в нужный момент могут сыграть решающую роль в восприятии вашего внешнего вида. А вот плохие запонки или даже хорошие, но не в надлежащей ситуации, могут испортить весь ансамбль.

Узлы из шелковой или хлопчатобумажной тесьмы весьма популярны и смотрятся как крошечные переплетенные шарики. Этот вид запонок хорошо использовать в качестве дополнительного цветового пятна. Любители однотонных галстуков всегда могут подчеркнуть их цвет такими запонками-узелками. Сегодня это один из самых популярных аксессуаров, создающий законченный ансамбль с остальной одеждой.

Запонки носят исключительно с сорочками с двойной манжетой и с белыми сорочками к вечернему костюму, которые не имеют двойной манжеты, но не имеют и пуговиц.

Булавки, зажимы для галстуков. Галстучные зажимы держат концы галстука в определенном положении, скрепляют его с сорочкой. Функциональность зажимы приобретают в случае, если пиджак двухпуговичный и большая открытая площадь не позволяет галстуку постоянно ровно лежать вдоль грудной клетки, а отсутствие жилета еще больше усугубляет эту проблему. Зажимы также необходимы для летних легких галстуков, которые легко развеваются от незначительного ветерка. В других случаях этот модный аксессуар является украшением в дополнение к самому галстуку, узлу и платочку в кармане пиджака, позволяющим своему обладателю придать одежде индивидуальность. Однако надо быть

осторожными. К скромному галстуку не подойдет «кричащая» булавка. Новомодные тенденции очень быстро устаревают.



Ремень должен сочетаться по цвету и фактуре материала с ботинками и портфелем. Ремень должен иметь неброскую классическую пряжку из желтого или белого металла.

Подтяжки — необходимый аксессуар в костюме полного мужчины, хорошо поддерживают брюки. Следует помнить, что демонстрировать этот «корректор фигуры» неприлично.



Очень важно помнить, что демонстрировать этот «корректор фигуры» неприлично.



Бумажник (или портмоне) должен быть из лучших сортов кожи и сочетаться с другими кожаными деталями. Самые популярные портмоне — небольшого размера, с множеством отделов для кредиток и одним-двумя большими отделами для бумажных купюр. Набивать бумажник визитками и фотографиями не стоит, для этого лучше подходит органайзер.

Опять-таки, престижные фирмы с долгой историей помогут вам сделать правильный выбор.

На авторучку делового мужчины обращают внимание не меньше, чем на другие аксессуары. Наряду со швейцарскими часами и изящными очками хорошая авторучка относится к разряду вещей, которые могут раскрыть истинный социальный статус своего владельца.



Часы — самый важный, дорогой и престижный аксессуар делового мужчины. В классическом деловом стиле предпочтение отдается элегантным механическим часам со стрелками и белым циферблатом, на кожаном ремешке, также гармонирующим по цвету и тиснению кожи со всеми аксессуарами. Кварцевые часы более практичны и просты в обращении, но механические престижнее.

Зонт — это не роскошь, а средство защиты от дождя. На зонты, как и на все остальные части гардероба, существует мода, которая меняется, конечно, не так быстро, как мода вообще, но все же изменения происходят и здесь. Вместо популярных в течение последних лет складных зонтиков сегодня необходимо завести зонт-трость.

Верхняя одежда. В деловом гардеробе должно быть достаточно свободное, с учетом костюма пальто. Пальто из плотной шерстяной ткани

черного, темно-синего, темно-серого цвета, длина пальто 10 см ниже колена. Полупальто, куртки, дубленки, шубы не надеваются с деловым костюмом.

Деловой гардероб для женщин

Деловой костюм — главная часть гардероба деловой женщины. В идеале части его должны легко комбинироваться с жакетами или юбками от других костюмов. Костюм должен сидеть слегка свободно, а для более официального вида требуются небольшие плечики. Жакет должен обязательно сочетаться с юбкой. Рекомендуются натуральные шерстяные ткани. В консервативном деловом костюме преобладает крой или классический консервативный с лацканами, или костюм стиля Шанель. Для делового костюма не рекомендуется использовать яркие открытые цвета тканей (например, алого или белого). Длина рукава летнего жакета не должна быть выше локтя.



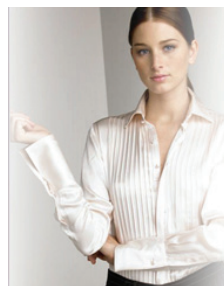
Юбки могут быть не только прямыми, но и расклешенными и плиссированными, с застежкой сзади или сбоку, длина юбки должна достигать середины колена. Лучше смотрятся юбки с подкладкой. Слишком тесная юбка, если в ней сесть, создает много неудобств: она сильно оголяет колени и мнется. Для деловой юбки рекомендуется сзади шлица.

Платье надевается только с жакетом того же цвета и фактуры ткани.



Женские брючные костюмы, вопреки сложившемуся мнению, слишком неофициальны для большинства ситуаций. Брючные костюмы могут быть удобны в повседневной носке. Следует помнить, что брюки в таком костюме должны иметь стрелки и не быть слишком облегающими.

Блузка, которая будет носиться с костюмом, может быть цветной или однотонной, комбинироваться с шарфиком или скромным ожерельем. Самое главное, чтобы она была с рукавами. Материал для блузок следует выбирать натуральный: хлопок или шелк. Но на сегодняшний день есть еще и такой нюанс: при желании можно обойтись и вообще без блузки. Жакет с неглубоким вырезом можно надеть и на голое тело, используя шейный платок или шарфик.



Не рекомендуется в рабочее время носить такой комплект, как блузка и юбка или блузка и брюки, т. к. такие комбинации являются неформальной одеждой.

Белье должно хорошо корректировать фигуру, но ни в коем случае не должно просвечивать или совсем отсутствовать.



Обувь должна быть однотонного цвета, например, черного, темно-синего, коричневого или темно-коричневого. Кожа матовая тисненая, ни в коем случае не лаковая, замшевая, не белых, пастельных или ярких модных цветов. Наиболее верный вариант туфли-лодочки с небольшим каблучком.

В летнее время допустимы туфли с открытой, подерживаемой ремешком пяткой. С деловым костюмом не допускается открытая обувь типа сандалий, босоножек, мюли, сабо и др.

Колготки, чулки – обязательны в любое время года, допустимый цвет – телесный. Необходимо учитывать плотность (den) по отношению к костюму. Если костюм летний, то от 5–15 den, для холодного периода от 15 до 50.



Аксессуары: перчатки, сумка, портмоне, визитница – должны быть объединены одним цветом и фактурой натуральной кожи, без излишеств и украшений.

Украшения являются деталями, которые могут подчеркнуть тонкий вкус женщины или его отсутствие. Нельзя надевать в дневное рабочее время бижутерию, пластмассовые или деревянные украшения, яркие и крупные драгоценности, смешивать разного цвета металлы. Так, например, не принято носить одновременно серебряные и золотые украшения.

Не рекомендуется носить браслеты, кольца более одного на одной руке, длинные или с подвесками цепочки и серьги, более одной серьги на одном ухе.

Верхняя одежда – пальто неярких цветов до середины колена из качественной шерстяной ткани.

Большинство деловых людей одеваются в традиционную деловую одежду согласно ситуациям и обстоятельствам, даже если они работают в какой-то необычной области бизнеса или не имеют постоянного места работы.



Выполнить

1. Прочтите материал об одежде делового человека (женщины и мужчины).

2. Сформулируйте требования, предъявляемые к деловой одежде, и сформулируйте свои принципы, на которых основывается подбор гардероба деловых людей (разобрать на примере учащихся).



Материал для преподавателя

В правилах деловой экипировки в любые времена неизменными остаются простые истины:

- использование той одежды, которая наилучшим образом соответствует специфике работы, которой вы занимаетесь;
- соответствие делового гардероба занимаемой профессиональной должности руководителя или сотрудника и желание одеваться с мыслью о том, какой пост вы бы хотели занять в будущем;
- ежедневный безупречный вид деловой одежды с учетом тенденций моды, как говорил Бернард Шоу: «Следовать моде смешно, не следовать глупо»;
- ежедневная смена;
- соблюдение сезонности (зимний – летний); в нашей стране нет строгих правил на этот счет. Человек скорее интуитивно переходит на летнюю одежду, когда за окном лето и тепло, а на зимнюю, соответственно, когда холодно, и странно надеть легкий летний костюм, когда за окном осень и идет дождь;
- прическа ухоженная, гладкая для мужчин, для женщин аккуратная консервативная прическа, допустимая длина – до плеч. Если волосы длиннее уровня плеч, то обязательно должны быть убраны заколкой. Если волосы окрашенные, то не допускается ношение волос с отросшими непрокрашенными корнями;
- макияж должен быть неброским, натуральных оттенков;
- ногти чистые, ухоженные, для женщин длина ногтей не более 2 мм, покрашенных бесцветным или светлыми пастельными тонами лака.

Мужской деловой костюм остается основным элементом деловой мужской одежды. Классический костюм шьется исключительно из натуральной шерстяной ткани. Она универсальна, она «дышит» и позволяет чувствовать себя комфортно в любую погоду и в любое время года. Летние костюмы шьют из так называемой Cool Wool, «холодной шерсти», дающей ощущение прохлады даже в самую жаркую погоду. Костюм считается классическим, если пиджак с лацканами и тремя пуговицами, причем нижняя должна быть всегда расстегнута, а две верхние обязательно застегнуты.

Устоявшийся стереотип «классический костюм должен быть черным» не соответствует истине. Черный цвет костюма уместен только

на похоронах или если это униформа для таких профессий, как охранники или официанты, для всех остальных подходят такие цвета, как синий и серый, т. к. они универсальны, и каждый может выбрать именно тот оттенок, который будет к лицу именно ему.

Выбор деловой одежды сегодня включает широкую цветовую гамму, большое разнообразие силуэтов и больше возможностей для деловой женщины выразить свою индивидуальность в одежде. С другой стороны, большое количество предложений неизбежно приводит к неверному выбору. Многие женщины не подготовлены для создания своего гардероба. Хотя предметы одежды в гардеробе повседневной одежды не требуют больших затрат, соблюдайте двойной девиз: «Качество говорит само за себя» и «Вы получаете то, за что платите». Деловая одежда – это прежде всего качество, а не количество.

Модельеры считают, что гардероб деловой женщины должен включать семь основных вещей: пальто, платье, жакет, юбку, блузку, брюки и трикотажный пуловер.

Деловая одежда не должна следовать самым последним тенденциям моды. Недопустима слишком сексуальная одежда: обтягивающие юбки и брюки, декольте, «рискованные» разрезы, открытые животы и плечи, блестящие или прозрачные ткани.



Тест «Как вы относитесь к своему внешнему облику?»

1. Уделяете ли вы особое внимание и время своему внешнему виду?
2. Можете ли вы прийти на работу с невымытой головой?
3. На свою первую деловую встречу наденете ли вы яркий галстук (для женщин: эпатажную блузку)?
4. Когда вы садитесь, виднеются ли из-под ваших брюк короткие носки?
5. Будете ли вы носить модную вещь, которая вам не нравится?
6. Вы покупаете новые костюмы и рубашки (блузки) только тогда, когда изнашиваются старые?
7. Вы покупаете заранее подобранные друг к другу рубашки и галстуки?
8. В тот день, когда у вас назначена важная встреча, вы одеваетесь иначе, чем обычно?
9. Вы надеваете летом под костюм рубашки с короткими рукавами, для того чтобы было прохладнее?
10. Считаете ли вы гладильный пресс для брюк более важным для жизни, чем микроволновую печь?
11. Последние десять лет вы всегда причесываетесь в одном стиле?

12. Вы чистите свою обувь только тогда, когда заметите, что она весьма грязная?
13. Вы пользуетесь одноразовыми ручками?
14. Посмотрите на свои руки и ногти. Как вы думаете, произведет ли впечатление на вашего начальника их состояние?
15. Вешаете ли вы свои костюмы на проволочные вешалки?
16. Носите ли вы перстни?
17. Ваши часы частично сделаны из пластика, имеют ярко окрашенные детали?
18. Вы носите обтягивающие костюмы?
19. Вы тщательно следите за личной гигиеной?
20. Любите ли вы носить цветные, яркие носки для того, чтобы выразить свою индивидуальность?

Подведение результатов

Если вы правильно ответили на 15 и более вопросов, вы придаете большое значение собственному внешнему виду. Вы знаете, что каждый день должны беспокоиться о том, как произвести хорошее впечатление, и прилагаете к этому необходимые усилия.

Если вы правильно ответили на 10–15 вопросов, вы уделяете недостаточно времени вашему деловому имиджу. Вы не производите впечатления, необходимого для того, чтобы полностью реализовать свои возможности. Пора пересмотреть деловой имидж и привести его в соответствие с современными требованиями.

Если вы дали правильные ответы менее чем на 10 вопросов, то ваш нынешний имидж наносит ущерб будущей вашей карьере. Очевидно, не желая того, вы ведете себя непоследовательно и демонстрируете людям, имеющим большое значение для вас, не то, что следовало бы. Необходимо понять, что в восприятии людей одежда идентифицируется с личностью своего хозяина и выступает важным источником информации о человеке. Поэтому, следуя умному совету Д. Уоллеса, мы должны заставить свою одежду говорить то, что хотим сказать.

Желательные ответы

1. *Да.* Человек, стремящийся достичь успеха, должен уделять специальное внимание своему внешнему облику.
2. *Нет.* Чистые волосы – важное условие приятного внешнего вида.
3. *Нет.* Деловая встреча требует сдержанного классического облика.
4. *Нет.* Ноги должны быть закрыты длинными носками (у женщин – колготками).
5. *Нет.* Одежда должна носиться с удовольствием.

6. *Нет.* В нашем гардеробе должен быть достаточный выбор для того, чтобы дать возможность костюму «отдохнуть» два-три дня. К каждому костюму должно быть не менее трех рубашек/блузок.

7. *Нет.* Подбор элементов костюма осуществляется творчески и в соответствии с конкретной ситуацией.

8. *Да или нет.* Собираясь на важную встречу, вы должны решить, что хотите показать, и быть уверенным в том, что костюм, рубашка и галстук подобраны правильно. Преуспевающий человек одевается «с иголочки» каждый день.

9. *Нет.* Рубашки с короткими рукавами подходят только для отдыха. Качественный костюм из тонкой шерсти и рубашка с длинными рукавами из хлопка обеспечат необходимый внешний вид и комфорт.

10. *Да.* Для делового человека безупречный внешний вид превыше всего.

11. *Нет.* Прическа (стрижка) должна быть аккуратной и модной.

12. *Нет.* Обувь имеет особое значение для внешнего вида. Она должна быть удобной и безупречно чистой.

13. *Нет.* Ручка – важный аксессуар. Ее необходимо подбирать с учетом вашего положения и стиля.

14. *Да.* Люди, особенно мужчины, обращают очень большое внимание на руки собеседника.

15. *Нет.* Проволочные вешалки портят линии костюма.

16. *Нет.* В деловом этикете существует правило: «Минимум украшений».

17. *Нет.* Рекомендуются металлические часы, выполненные в классическом стиле.

18. *Нет.* Костюм должен быть чуть-чуть свободным для сохранения работоспособности и поддержания комфорта.

19. *Да.* Ощущение чистоты – важное профессиональное требование. Для этого рекомендуется: ежедневно менять рубашку (блузку), принимать душ по утрам и вечерам, использовать хороший парфюм.

20. *Нет.* Яркие цветные носки демонстрируют либо вашу самонадеянность, либо незрелость. В деловом костюме носки должны быть темными в тон брюкам и ботинкам.

Практическое занятие 3

ОСНОВЫ РИТОРИКИ



Цели:

- умение применять правила убеждения в конкретной ситуации;
- умение установить эмоциональный контакт с данной категорией слушателей, искусно подвести к теме выступления;
- умение строить эффективное общение.



Четырнадцать правил, помогающих убедить

1. **Правило Гомера.** Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные – средние – один самый сильный. *Следует отметить, что один и тот же аргумент для разных людей может быть и сильным, и слабым.*

2. **Правило Сократа.** Для получения положительного решения по очень важному для вас вопросу поставьте этот вопрос на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника вопроса, по которым он без затруднения скажет вам «да».

3. **Правило Паскаля.** Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо». *Предложите такое решение, которое даст собеседнику возможность с честью выйти из затруднительного положения.*

4. **Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.**

5. **Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус.** Неуверенное поведение снижает статус.

6. **Не принижайте имидж и статус собеседника.**

7. **К аргументам приятного нам собеседника мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного – критически.**

8. **Желая переубедить собеседника, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чем вы согласны с оппонентом.**

9. **Проявите эмпатию** (постижение эмоционального состояния другого человека – сопереживание ему).

10. **Будьте хорошим слушателем.**

11. **Избегайте конфликтогенов.** Конфликтогенами называются слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту.

12. **Проверяйте, правильно ли вы понимаете друг друга.** Можно при этом использовать: «Правильно ли я Вас понял...», «Что Вы имеете в виду?», «Нельзя ли подробнее?».

13. **Следите за мимикой, жестами и позами – своими и собеседника.**

14. Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-то из потребностей собеседника.

 **Задание 1**

Прочтите ситуации и определите, почему герои оказались убедительными или какие правила убеждения ими не были использованы.

Ситуация 1

- Виктор Павлович, отпустите меня на 2 часа раньше.
- А что такое?
- Понимаете, приезжает моя родная сестра с двумя детьми, с тяжелыми вещами. Мне обязательно нужно ее встретить.
- Вы говорите, вещи тяжелые?
- Да, очень. Знаете, с детьми столько всего набирается. Коляски и все прочее.
- Так, может, лучше вашему мужу ее встретить, раз такие тяжести?
- Мы тоже так думали. Но мужа с работы не отпустил его начальник, сказал – работы много...
- Ага! Значит, у них много работы, а у нас мало! Нет уж, пусть ее ваш муж встречает! Не могу вас отпустить.
- Но как же, это моя сестра...
- Это ваши проблемы и решайте их сами, а не за счет работы. Идите работайте.

Ситуация 2

Я опаздываю на работу. А тут еще около здания, где я работаю, нет свободных мест для парковки автомобиля. Я отъезжаю назад и несколько минут трачу на поиск свободного места.

Наконец, найдя место, я увидел стоящую рядом машину своего начальника. «Наверняка он тоже долго искал, где встать», – подумал я.

Только я вошел в свой кабинет, как был вызван к начальнику:

- Почему опоздал?
- Очень трудно найти место для парковки... Вы, наверное, тоже поездили, прежде чем стать?
- Было дело...
- И так каждое утро. Может, нам принять какие-то меры, чтобы нам выделили дополнительные места для парковки...
- Да, надо что-то делать. Кстати, займитесь этим, узнайте, к кому нужно обратиться по этому вопросу.

Ситуация 3

- Сергей Николаевич, я бы хотела взять отпуск в июле.
- Людмила Ивановна, у вас отпуск по графику в сентябре.
- Да, но я прошу в июле, потому что у моего мужа отпуск в июле и мы хотели поехать вместе на море отдохнуть, мы так давно там не были!
- Все хотят. Ничем не могу помочь вам.

Задание 2

Распределите следующие слова на группы с положительной и отрицательной эмоциональной окраской: похождения, подвиги, преступления, труженики, деяги, расправляться, содружество, сборище, ограбление, нападение, единомышленник, тупик, связаться, нашествие, соучастник, проделки, сотрудничество, инцидент, сокрушать, толпа, кризис.

Задание 3

Определите характер ошибок в следующих предложениях.

1. Мы провели в нашем районе форум механизаторов.
2. Они внесли огромную лепту в выполнение плана.
3. Состоялся первый дебют молодой актрисы на московской сцене.
4. В этом тексте выступления много дефектов.
5. Туристы посетили памятный мемориал на Пискаревском кладбище.
6. Теперь эта плеяда тракторов переводится на дешевое дизельное топливо.
7. Эти картины стали неотъемлемой частью вернисажей.
8. Факторы доказывают, что наше производство неуклонно растет.
9. Хоккейная команда потерпела фиаско.
10. Художники фарфорового завода создали ряд уникальных изделий, расписанных в духе народного фольклора.

Задание 4

Используя психологические доводы и приемы, постарайтесь убедить:

1. Совершать пробежки
 - 1) даму средних лет;
 - 2) пожилого мужчину.
2. Бросить курить:
 - 1) восьмиклассника;
 - 2) тридцатилетнюю женщину.
3. Изучить курс эффективного общения:
 - 1) нового сотрудника фирмы;
 - 2) директора фирмы.
4. Сделать пожертвование в общество защиты бездомных собак:
 - 1) молодую женщину;
 - 2) преуспевающего директора фирмы.

Задание 5

Тренировка умения приветствовать аудиторию и начинать выступление.

Участники по очереди выходят к аудитории и приветствуют собравшихся жестом или фразой. Остановиться нужно в том месте, откуда хорошо видны все собравшиеся. Начинать приветствие следует только после начальной паузы, «собрав» всех взглядом.

После приветствия нужно произнести одну-две фразы. Это может быть комплимент собравшимся, вопрос к аудитории, обращение к тем чувствам, которые в данный момент волнуют людей.

Задание 6

Аудитория делится на две группы.

Предложите вариант вступления (зачин и введение в тему), который мог бы использовать известный бизнесмен, если бы его попросили провести беседу на тему «Как добиться успеха в бизнесе». Выступить предлагается:

- 1) перед уставшими студентами в конце занятий;
- 2) сотрудниками фирмы, успехи которой в бизнесе оставляют желать лучшего.

Задание 7

Представьте, что вы продавец на базаре. Зазывая покупателей, нужно продать:

- 1) ласты;
- 2) самовар;
- 3) учебник по культуре делового общения;
- 4) большой оранжевый зонт.

Задание 8. Тест «Умеете ли вы выступать?»

Отвечать на вопросы нужно «да» или «нет». При положительном ответе засчитайте себе 2 очка, при отрицательном — 0 очков.

1. Нуждаетесь ли вы в тщательной подготовке к выступлению в зависимости от состава аудитории, даже если вы не раз выступали на эту тему?
2. Чувствуете ли вы себя после выступления «выжатым», ощущаете ли резкое падение работоспособности?
3. Всегда ли одинаково начинаете выступление?
4. Волнуетесь ли перед выступлением настолько, что должны преодолеть себя?
5. Приходите ли задолго до начала выступления?
6. Нужны ли вам 3–5 минут, чтобы установить первоначальный контакт с аудиторией и заставить внимательно вас выслушать?
7. Стремитесь ли вы говорить строго по намеченному плану?
8. Любите ли вы во время выступления двигаться?

9. Отвечаете ли на замечания по ходу их поступления, не группируя их?

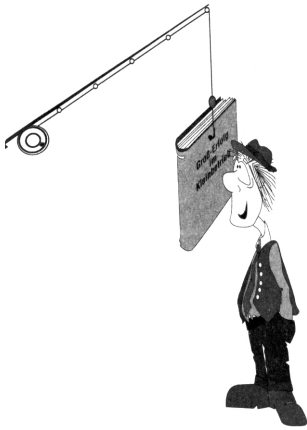
10. Успеваете ли во время выступления пошутить?

Результат. Более 12 баллов – вы умеете подчинить себе аудиторию, не допускаете вольностей в поведении на трибуне и в речи, но излишняя независимость от аудитории может сделать вас нечувствительным к интересам слушателей

Менее 12 баллов – вы сами подчиняетесь аудитории, ориентируясь на ее реакцию, но стремление во всем следовать за ней может привести к потере авторитета и эффекта от сказанного.

Практическое занятие 4

ПРАВИЛА ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ



Цели:

- выработка навыков ведения деловых переговоров;
- закрепление знаний о деловом этикете.



Инструкция участнику деловых бесед

Деловая беседа – это разговор преимущественно между двумя собеседниками, соответственно, её участники могут и должны принимать во внимание специфические особенности личности, мотивов, речевых характеристик друг друга, то есть общение носит во многом межличностный характер и предполагает разнообразные способы речевого и неречевого воздействия партнеров друг на друга.



Ролевая игра «Прием на работу»

Цели: провести деловые беседы с поступающими на работу на конкурсной основе; определить соответствие требованиям должности, выявить лучшего претендента.

Подготовка к игре. Выбирается один человек для исполнения роли директора фирмы или менеджера по персоналу. Его задачи:

- продумать название фирмы, придумать вакансии;
- составить личностную спецификацию для вакантной должности: физические особенности (обязательные требования и противопоказания); имидж претендента; образование, наличие квалификации; компетентность; личностные и деловые характеристики; интересы; данные о претенденте (пол, возраст, прописка, семейное положение и т. п.);
- провести собеседование.

Задачи претендентов на должность:

- ознакомиться с содержанием труда специалиста, на чью должность составлена вакансия;
- выяснить требования, которые предъявляются к такому специалисту;
- составить резюме.

На каждую объявленную должность может быть принят только один претендент.



Какие вопросы вам могут задать на собеседовании?

1. Расскажите немного о себе.
2. Как вы смотрите на жизнь: какие видите в ней сложности и как с ними справляетесь?
3. Чем вас привлекает работа у нас в данной должности?
4. Почему вы считаете себя достойным занять эту должность? В чем ваши преимущества перед другими кандидатами?
5. Каковы ваши сильные стороны?
6. Каковы ваши слабые стороны?
7. Почему вы ушли с предыдущей работы?
8. Получали ли вы другие предложения о работе?
9. Не помешает ли ваша личная жизнь данной работе, связанной с дополнительными нагрузками?
10. Как вы представляете свое положение через пять (десять) лет?
11. Какие изменения вы бы произвели на новой работе?
12. На какую зарплату вы рассчитываете?
13. Что вы можете рассказать о своих профессиональных связях, которые вы могли бы использовать на новой работе?
14. Как вы повышаете свою профессиональную квалификацию?
15. Чем вы любите заниматься в свободное время?
16. В какие сроки вы могли бы приступить к работе?
17. За что вас критиковали последние четыре года?
18. Вы чаще соглашаетесь или спорите и почему?
19. Какие из своих должностных обязанностей вы выполняете с наибольшим удовольствием?
20. Назовите те ситуации, в которых вам не удалось добиться успеха. Почему?
21. Как вы относитесь к методу принуждения и угроз по отношению к подчиненным? В каком случае следует прибегать к угрозам?
22. Часто ли вы используете похвалу в адрес подчиненных и других людей?
23. Человеку свойственно приукрашивать себя, устраиваясь на работу. В чем вы приукрасили себя?

Практическое занятие 5

ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ТЕЛЕФОННОГО РАЗГОВОРА



Цели:

- отработка навыка ведения телефонного разговора;
- умение пользоваться основными правилами ведения телефонного разговора;
- умение строить эффективное общение.



Основные этические правила ведения телефонного разговора

1. Важное требование к телефонным разговорам – краткость.
2. Не следует вести по служебному аппарату долгих личных разговоров.
3. Не говорите в трубку долго и не молчите долго.
4. Сдерживайте эмоциональные взрывы.
5. Старайтесь обходиться без многословной любезности.
6. Старайтесь звонить в то время, когда проще дозвониться.
7. Трубку звонящего телефона следует снимать после 1–2 гудков и лучше улыбнуться, тогда и голос у вас зазвучит приветливо.
8. Сняв трубку, необходимо назвать свою организацию, например: «Фирма “Заря”, добрый день!»
9. Если звонит постоянный деловой партнер, которого секретарь узнает по голосу, следует назвать его по имени прежде, чем он представится. Скажите ему: «Рада Вас слышать, Олег Васильевич!».
10. При разговоре по телефону следует говорить дружелюбным тоном, сочетая спокойствие и деловитость.
11. Во время телефонного разговора не нужно употреблять трудно выговариваемые слова, следует говорить отчетливо, не торопясь, внимательно слушать собеседника.
12. Следует сохранять самообладание и быть терпеливыми даже в том случае, когда вас не понимают или просто ошиблись номером.
13. Не рекомендуется также обрывать позвонившего на долгое ожидание.
14. Следует убедиться, что сообщение записано ясно и недвусмысленно и что все данные правильны и разборчивы.
15. В конце разговора следует подвести итог, выделить самое главное из сказанного.

16. Заканчивает разговор тот, кто позвонил (он же перезванивает, если разговор был прерван по каким-либо причинам).

17. В заключение разговора со стороны секретаря уместны будут фразы: «Спасибо, что позвонили», «Рада была Вас слышать», «Успехов Вам» и т. д.



Выполнить

1. Прочитать и проанализировать данные правила.
2. Постараться повторить их и сделать некоторые выводы о том, что будет, если эти правила не соблюдать.
3. Ознакомиться с приведенными телефонными разговорами. Выявить, какой построен правильно, а какой нет.



Разобрать ситуации

Выявить и проговорить ошибки, которые были сделаны при ведении телефонного разговора.

Ситуация 1. Звонок. Трубку поднимает секретарь

Секретарь: «Секретарь директора фирмы «Заря» Анна Петровна Семенова слушает».

Абонент: «Здравствуйте! Говорит коммерческий директор акционерного общества «Азот» Иванов Иван Иванович. Соедините меня, пожалуйста, с Николаем Петровичем».

Секретарь: «Здравствуйте, Иван Иванович! К сожалению, Николай Петрович сейчас отсутствует. Он придет в 14.30. Не может ли кто-либо заменить его? По какому вопросу Вы звоните?»

Абонент: «Я хотел бы обговорить с Николаем Петровичем возможность наших совместных действий по организации закупки материалов».

Секретарь: «Я могу дать Вам телефон начальника подразделения, которое занимается подобными вопросами».

Абонент: «Спасибо, буду Вам признателен».

Ситуация 2. Звонок. Трубку поднимает секретарь

Секретарь: «Слушаю!»

Абонент: «Я куда попал?»

Секретарь: «А куда вы звоните?»

Абонент: «Мне нужна фирма «Заря».

Секретарь: «А кто это говорит?»

Абонент: «Это фирма «Заря?»

Секретарь: «Да, это фирма «Заря».

Абонент: «Мне нужен директор фирмы».

Секретарь: «Кто спрашивает директора?»

Абонент: «По делу».

Секретарь: «По какому делу?»

Абонент: «С кем я говорю?»

Секретарь: «С секретарем директора».

Абонент: «Соедините меня с директором».

Секретарь: «Директора нет».

Абонент: «А когда он будет?»

Секретарь: «Не знаю».

Абонент: «На месте ли заместители?»

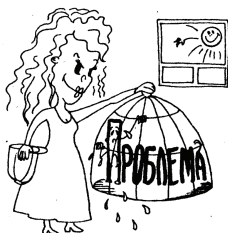
Секретарь: «Я не знаю».

Абонент: «Состоится ли совещание, назначенное на завтра?»

Секретарь: «Ни о какой совещании я ничего не знаю. Звоните позже».

Практическое занятие 6

ПРАВИЛА КОНСТРУКТИВНОЙ КРИТИКИ И ПРИНЦИПЫ ЕЕ ВОСПРИЯТИЯ



Цели:

- приобретение навыков конструктивной критики в процессе взаимодействия с людьми;
- овладение принципами восприятия критики.



Приемы снижения негативного воздействия замечаний:

- 1) ссылки на чужой опыт и высказывания;
- 2) «сжатие» нескольких замечаний;
- 3) одобрение плюс уничтожение;
- 4) перефразирование;
- 5) «эластичная оборона»;
- 6) принятие замечания;
- 7) сравнение;
- 8) метод опроса;
- 9) упреждение;
- 10) отсрочка.



Позитивные установки на восприятие критики

1. Самая важная установка — понимание того, что все, что я делаю или сделал, можно сделать лучше.
2. Если меня критикуют — значит, верят в мои способности исправить дело.
3. Если критика в мой адрес отсутствует — это показатель пренебрежения ко мне как к работнику.
4. Критика моих действий дает возможность своевременно предотвратить сбой в работе.
5. Критика заставляет задуматься: чем она вызвана, как исправить положение.



К вопросу о конструктивной критике...

При разрешении конфликтных ситуаций важно учесть личность сотрудника, всю предысторию ваших с ним деловых, а возможно, и неформальных отношений. Поэтому в каждой конкретно взятой ситуации необходимо найти такие методы воздействия, так поступить с сотрудником, чтобы именно этот негативный прием делового общения не повторялся,

чтобы сотрудник осознал, что этот вариант уклонения от выполнения задания не пройдет. Однако существуют и более негативные и более коварные приемы, которые по различным мотивам и причинам используют некоторые сотрудники.

Ниже приведены различные **формы критических высказываний руководителя**, которые, однако, не создают напряженности и конфликтных ситуаций в коллективе.

Подбадривающая критика (Ничего. В следующий раз сделаете лучше. А сейчас – не получилось.)

Критика-упрек (Ну что же вы? Я на вас так рассчитывал!)

Критика-надежда (Надеюсь, что в следующий раз вы сделаете это задание лучше.)

Критика-аналогия (Раньше, когда я был таким, как вы, я допустил точно такую же ошибку. Ну и попало же мне тогда от моего начальника!)

Критика-похвала (Работа сделана хорошо, но только не для этого случая.)

Безличная критика (В нашем коллективе есть работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии.)

Критика-озабоченность (Я очень озабочен сложившимся положением дел, особенно у таких работников, как...)

Критика-сожаление (Я очень сожалею, но должен отметить, что работа выполнена некачественно.)

Критика-сопереживание (Я хорошо вас понимаю, вхожу в ваше положение, но и вы войдите в мое. Ведь дело-то не сделано...)

Критика-удивление (Как?! Неужели вы не сделали эту работу?! Не ожидал...)

Критика-ирония (Делали-делали и... сделали. Работа что надо! Только как теперь в глаза начальству смотреть будем?)

Критика-намек (Я знал одного человека, который поступил точно так же, как вы. Потом ему пришлось плохо...)

Критика-смягчение (Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы...)

Критика-укоризна (Что же сделали так неаккуратно? И не вовремя?!)

Критика-замечание (Не так сделали. В следующий раз советуйтесь.)

Критика-предупреждение (Если вы еще раз допустите брак, пеняйте на себя!)

Критика-требование (Работу вам придется переделать.)

Критика-вызов (Если допустили столько ошибок, сами решайте, как выходить из сложившейся ситуации!)

Конструктивная критика (Работа выполнена неверно, что собираетесь теперь предпринять?)

Критика-опасение (Я очень опасаясь, что и в следующий раз работа будет выполнена на таком же уровне.)

Слово руководителя, особенно критическое слово, может быть воспринято по-разному. Оно может быть строгим, требовательным, способствующим улучшению работы коллектива, но оно должно быть и доброжелательным, формирующим партнерские отношения, которые всякий раз должны, насколько это возможно, исключить конфронтацию, саму основу возникновения конфликтных ситуаций и конфликтов в коллективе.



Задание 1

Проанализируйте ситуации, разработайте механизм критики для каждой ситуации, проведите дискуссию по обсуждению предлагаемых вариантов критики, выберите наиболее конструктивные приемы.

Ситуация 1

Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

Ситуация 2

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал, как всегда, шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая сегодня произошла у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

Ситуация 3

Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Ситуация 4

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз прерывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас после ваших замечаний она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

Ситуация 5

У вас есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Ситуация 6

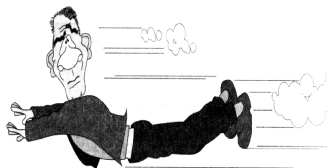
Вы приняли на работу молодого способного специалиста, только окончившего престижный институт. Он отлично справляется с работой. Уже закончил несколько проектов, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление по поводу его грубости. Какие замечания необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

Ситуация 7

Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить стиль его взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

Практическое занятие 7

ЭТИКА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С «ТРУДНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ»



Если бы «трудные» начальники были редкостью, подчиненным не пришлось бы тратить столько сил, здоровья и рабочего времени на поддержание бесконфликтных отношений с ними. Но, увы, трудных боссов, по мнению американских психологов, куда больше, чем нормальных. Должность человека портит...

Задание 1

Ознакомьтесь с нарисованными «типами» начальников и предложите, как усмирить его (ее) трудный нрав.

1. **Начальник-ЗАДИРА.** Он громок, грозен и несгибаем. О нем поговаривают (часто легенду создает он сам), будто у него много влиятельных друзей. Его любимый конек – контролировать других, жизнь для него – непрекращающаяся борьба за власть и авторитет. Боится он двух вещей: своего собственного несовершенства и любой формы близости.

2. **БОЕЦ** – это ходячая бомба, которая взрывается от пустяка. *Боец* много кричит, атакует и, не скупясь, выплескивает свой гнев или сарказм. Ему нравится стрелять «навскидку», не целясь. Когда вспышка раздражения проходит, он впадает в угрюмое молчание. Для *бойца* главная цель – восстановление справедливости (реальной или мнимой), а его испытанное оружие – отмщение.

3. **МЕДЛИТЕЛЬНЫЙ** босс обычно дружелюбен и тих. Однако он страдает двумя существенными недостатками: любит откладывать решение вопросов любой ценой и обходиться утверждениями самого общего характера, избегая конкретности. Чтобы не попасть впросак, он будет ходить вокруг да около, постарается избежать ответственности, а тем более ранить чьи-то чувства.

4. **ЛЬСТЕЦ** постоянно улыбается, шутит, демонстрирует дружелюбие и говорит подчиненным то, что они хотят слышать. Попытка припечет *льстеца* к стенке напоминает попытку собрать ртуть вилкой. В общем, это специалист по уловкам.

5. **ПЕССИМИСТ** несчастен от жизни, от самого себя и уж тем более от вас. *Пессимист* обвиняет, хнычет, жалеет себя и стремится избавиться от своего трудного положения. Он абсолютно убежден, что любое дело, которое не находится в его собственных руках, завершится неудачей. Обычно *пессимист* тщательно скрывает свои собственные недочеты,

а заодно страшно волнуется, что кто-нибудь где-нибудь хорошо проводит время.

6. **ВСЕЗНАЙКА** знает многое, но беда в том, что он действует так, будто знает все. Он очень нетерпелив, что проявляется в неумении слушать. Если *всезнайка* сталкивается с неудачей, он винит других. Он не нуждается в компаньонах и ненавидит работать в группе.

7. **ИНТРОВЕРТ** (человек, сосредоточенный на своих переживаниях). Он молчалив, внешне значителен и скрытен, как бандит, идущий на дело. Из него трудно что-то выудить, когда вам нужна информация: он очень раним и боится раскрыться.

8. **НЕКОМПЕТЕНТНЫЙ** босс претендует на то, что знает и умеет гораздо больше, чем на самом деле. Такой начальник может совершенно запросто украсть ваши идеи и выдать их за свои.

9. **ЛЕНТЯЙ**. Его привычки граничат с полным отращением к любому делу, а беспорядок и хаос проявляется как в его работе, так и в личной жизни.

10. **ЧОКНУТЫЙ** босс, как нетрудно догадаться, проявляет аномальное (отклоняющееся от нормы) поведение. Он может быть заиклен на сексуальных заигрываниях, на пятиминутных опозданиях подчиненных или на постоянном вранье. Нередко *чокнутый* начальник пытается отделаться от любой работы и искренне надеется, что подчиненные будут его покрывать. Он слишком тревожится из-за глупостей, чтобы всерьез заниматься делом.



Решения

1. Когда разговариваете с *задирой*, стойте прямо, смотрите и говорите уверенно, чаще называйте его по имени. Попытайтесь решить свою проблему, пока он еще не принял боевую стойку. При этом не выказывайте волнения, поскольку оно действует на него, как красная тряпка на быка. Можете даже улыбаться. Если вы проявите хладнокровие, не выкажете страха, *задира* будет искать жертву в другом месте.

2. Попробуйте противостоять ему конструктивно. Можете даже сказать, как трудно иметь дело с его «заводящимся с полоборота» гневом. Попросите о личной встрече и не позволяйте ему уклониться от нее. Затем, показав серьезность своих намерений, попытайтесь использовать его энергию в мирных целях. Сделайте решение вашей проблемы вызовом для него, ведь ему нравятся вызовы.

3. *Медлительный* босс боится сделать ошибку, которая обнаружит его, порой мнимую, некомпетентность. Дайте ему понять, что ошибаться — в порядке вещей. Спросите, что он имеет в виду, когда использует неопределенные или двусмысленные слова. Проявите гибкость, но соглашайтесь только на четкие формулировки, договаривайтесь о точных

сроках проведения работы. Если видите, что он в сомнениях, предложите ему несколько возможных вариантов. Окажите ему помощь после того, как он принял решение. Объясните, как это здорово, когда он принимает твердое решение, и не отказывайтесь от какого-то дополнительного задания.

4. *Лыстец* боится прямых действий, к которым нередко прибегают враги. Поскольку *лыстец* нуждается в одобрении, пойдите ему навстречу, смейтесь его шуткам и интересуйтесь его рассказами. С другой стороны, не позволяйте ему брать нереальные обязательства. Поддерживайте в нем ответственность и требуйте конкретности и гарантий. Дайте ему понять, что честность — лучшая политика.

5. Работая с *пессимистом*, придерживайтесь двух «нельзя»: с ним нельзя спорить — спор лишь укрепит его в собственных упаднических взглядах, но нельзя и разделять подобные взгляды, что только питает его пессимизм. Отнеситесь к его опасениям конструктивно: изложите факты и установите «предел ужаса» (т. е. сценарий наихудшего исхода). Если вам это нужно, энергично возьмитесь за решение проблемы сами.

6. Не воюйте и не конфронтируйте с этим типом начальника, не вздумайте стать его оппонентом. Наоборот, тактично подведите его к самостоятельному решению проблемы. Спрашивайте, слушайте и выражайте признательность. Затем деликатно предложите альтернативу.

7. *Интроверт* может многое предложить, но часто не умеет сформулировать свои мысли. Он боится задеть чувства других людей и выглядеть человеком, оказывающим нажим. Если ваш шеф подпадает под эту категорию, попытайтесь «разговорить» его. Примите дружескую, но достаточно молчаливую позицию, задавайте вопросы, не требующие обязательного ответа. Дайте ему возможность или говорить, или спокойно хранить молчание. Расскажите о своих мыслях и чувствах и попытайтесь добиться ответа.

8. Больше всего на свете он боится обнаружить свои недостатки. Когда вы разговариваете с ним, опирайтесь не на эмоции, а на факты. Документально подтверждайте свой собственный вклад в дело предприятия.

9. *Лентяй* не может определить истинные приоритеты при решении задач. Он не хочет мириться с тем, что давно стал взрослым и должен нести ответственность за свои действия. Если *лентяй* случайно проявит аккуратность, поддержите его и помогите достигнуть еще большего прогресса.

10. Он боится ответственности, поэтому его аномальности должны быть тщательно задокументированы. В дальнейшем это может пригодиться как важный аргумент в споре и для одержания победы, если он попытается врать, выгораживая себя. Иногда полезно иметь собственные экземпляры документов, чтобы обеспечить алиби в случае конфликта.



Задание 2

Путей сотрудничества множество. Остановимся на варианте, предложенном Н.Н. Обозовым. С его точки зрения, **процедура разрешения конфликта** имеет семь этапов и на каждом от вас требуется соответствующее усилие.

Признайте наличие конфликта. Это зачастую бывает очень непросто сделать. Заявив о конфликте во всеуслышание, вы тем самым очистите атмосферу от кривотолков и откроете путь переговорам. Вспомним, что конфликты неизбежны; главное – как с ними справляться.

Договоритесь о процедуре. Если конфликт признан и очевиден, то он не решается с ходу. Договоритесь, где, когда и как вы начнете совместную работу. Это шаг на пути к его разрешению. Лучше заранее обговорить, кто будет принимать участие в обсуждении. Встречу лучше проводить либо в нейтральном месте, либо по очереди у каждой из сторон.

Определите конфликт. Важно определить конфликт в рамках проблемы, подлежащей урегулированию. Уже на этой стадии нужно подходить к ней как к «нашей» проблеме – это сразу утвердит дух сотрудничества. Обе стороны должны высказаться: в чем они видят конфликт, какие чувства он у них вызывает и в особенности – как каждая оценивает свой «вклад» в конфликтную ситуацию. Не менее важно выяснить, что каждая из сторон не видит и не признает, намеренно или случайно. Насколько возможно, постарайтесь исключить «скрытые интересы», личные амбиции или обиды, которые могут затемнить суть конфликта и усложнить его разрешение. С этой целью лучше сосредоточиться на конкретных действиях, потребностях сторон и спорных предметах, стараясь не переходить на личности.

Исследуйте возможные варианты решения. На этом этапе целесообразно использовать тактику «мозговой атаки», поскольку цель состоит в том, чтобы выработать как можно больше вариантов решения. «Дикая» идея может после обсуждения стать плодотворной или, наоборот, может объединить стороны в ее отрицании, т. е. поспособствует взаимопониманию и сближению позиций.

Добейтесь соглашения. Оценив выдвинутые предложения, следует выбрать наиболее приемлемые для обеих сторон, т. е. прийти к соглашению. Иногда бывает достаточно одной встречи и самого факта переговоров, чтобы уладить разногласия. В других случаях требуется несколько встреч.

Необходимо найти объективные критерии. Чтобы достичь соглашения, нужно принять совместное решение. Решения всегда основываются на критериях, которые характеризуют их как хорошие или плохие. Объективный критерий нейтрален по отношению к интересам спорящих.

Если критерии для соглашения объективны, а не субъективны, то ваше соглашение будет наиболее стабильным и длительным. Если критерии субъективны, тогда одна из сторон будет чувствовать, что соглашение несправедливо, и поэтому не захочет его выполнять.

Иногда прибегают к голосованию, которое может быть и тайным, — это снижает конформизм участников обсуждения по отношению к групповому мнению. После урегулирования разногласий целесообразно составить какой-либо документ. Это может быть резолюция, меморандум о сотрудничестве или соглашении, чтобы документально зафиксировать обязательства сторон. Иногда составляют поэтапные резюмирующие документы.

Договор — это не просто добрая воля, он описывает ваши отношения друг с другом. Договор должен быть сбалансированным независимо от того, нашли ли партнеры сходство интересов или пошли на компромисс, предполагающий уступки. Это значит, что для каждого участника договор должен быть лично выгоден. Выгода не обязательно будет одинаковой, но договор должен побуждать каждого выполнять в будущем свою часть соглашения. Несбалансированное соглашение недолговечно.

Обычно людям, преодолевающим разногласия, бывает трудно отделить свои обязанности от обязанностей другого. Хорошо разграничивает ответственность поведенческое соглашение. Если соглашение подробно описывает поведение, каждый участник должен выполнять свои четко определенные обязанности — а это гораздо проще. Если договор удовлетворяет интересы каждого партнера, оба участника получают стимул к ответственному выполнению своих функций.

1. Воплощайте план в жизнь. Важно, чтобы документ, фиксирующий результаты переговоров, четко оговаривал, что должно быть сделано, когда, где и кем. Желательно приступить к этому как можно скорее: отсрочки могут вызвать сомнения и подозрения сторон.

2. Оцените принятое решение. Даже при самом удачном соглашении могут остаться обделенные или обиженные. Это может проявиться в беседах, в намеках и жестах участников. Дайте им возможность высказаться открыто, а именно спросите у каждого: «Насколько вас удовлетворяет ход переговоров? Не кажется ли вам, что готовое решение попросту навязывается? Как вы думаете, были ли обеспечены обоюдные выгоды? Что вам понравилось в решении больше всего, а что меньше всего? Что, по-вашему, следует включить в решение дополнительно? Что нам нужно сделать на следующей встрече, чтобы улучшить положение вещей?»

Процесс переговоров зависит от самых разнообразных факторов, многие из которых, например взгляды, мотивы, потребности участников, плохо поддаются управляющему воздействию. Человеческие предубеждения, предрассудки, стереотипные представления также могут свести

на нет все усилия. Но все же наука и практика выработали и здесь некоторые общие рекомендации.

Чтобы минимизировать конфликт или сделать его конструктивным, психологи советуют руководствоваться следующими *правилами*.

1. Справедливо отнеситесь к инициатору конфликта. Инициатор конфликта выступает с требованиями, претензиями, обидами и ждет, что партнер прислушается к нему и изменит свое поведение. Но как обычно партнер реагирует на инициатора конфликта? Зачастую сугубо отрицательно. Он обвиняет его в том, что тот «снова чем-то недоволен, опять затеял ссору по пустякам», «вечно ему чего-то не хватает, всегда что-то не так». Роль обвиняемого всегда неприятна, поэтому, естественно, каждый человек готовится дать отпор инициатору.

Следует помнить, что инициатор конфликта (за редким исключением, когда это капризный, неуживчивый, склочный человек) всегда имеет основание «затевать ссору». За его недовольством скрыта существенная причина – какое-то положение вещей, которое его тяготит и мучает.

Необходимо помнить, что всякий другой – тоже индивидуальность. Он просто отличается от нас, и это может вызвать несогласие. Сталкиваясь с другими людьми, мы обнаруживаем сходство-различие точек зрения, эмоциональных состояний, поведения. Сходство вызывает удовлетворенность, но временную, а затем может наступить равнодушие и даже скука. Различие порождает напряженность, но затем возможен и интерес к личности другого. Сотрудничеству способствует поиск сходства между «я» и «он».

2. Создавайте атмосферу сотрудничества. В начале встречи несколько минут следует провести в неофициальной беседе, растапливающей лед отчуждения. Неплохо организовать совместную трапезу или другое мероприятие, снимающее официальные оковы. Представителям обеих сторон следует предоставлять одинаковое время для выступлений, чтобы не возникло доминирования одной из них. Следует подчеркивать моменты, по которым удалось сблизить позиции. И главное условие – спокойный тон и постоянно подчеркиваемая уверенность в неизбежности сотрудничества.

Даниэль Дэна указывает, что в конфликтной ситуации мы действуем зачастую под влиянием «ложных инстинктов». В древнейшие времена лучшим способом избежать опасности было бегство, которое избавляло от угрозы, и, если бегство было невозможным, лучшим способом самозащиты был ответ на силу силой в надежде уничтожить противника. Этот механизм реагирования на опасность постепенно стал нашим инстинктом, но сегодня мы должны уметь обуздывать инстинкты. Опасность, исходящая от наших сотрудников и друзей, – это очень редко физическая опасность. Разрыв отношений – слишком радикальная мера разрешения

конфликта. Это наши инстинкты заставляют нас действовать так, будто мы столкнулись с тигром. Такая реакция бессознательна, хоть и универсальна. Сознательно же мы используем современные формы борьбы. Физическое нападение уступило место такой тактике, как, например, сокращение доходов, неприятие возражений и выдвижение ультиматумов. Физическое бегство уступило место попыткам уклониться от встречи, не отвечать на телефонные звонки. Поэтому всем нам необходимо, преодолевая свои порывы, стремиться к установлению сотрудничества.

3. Стремитесь к ясности в общении. Заранее следует подготовить схемы, заявления, чертежи, диаграммы, таблицы с тем, чтобы вся ваша информация дошла до противоположной стороны быстро и без искажений.

Важно уметь выслушать партнера. Полезно пояснять и обобщать сказанное оппонентом. Это помогает контролировать правильность понимания. Вопросы тоже полезны, но когда их слишком много, партнер может перейти к обороне.

4. Будьте сдержанны. Чтобы не пострадала логика, эмоции нужно держать под контролем. Вместо того, чтобы, горячась, убеждать противника в его неправоте, объяснить ему, почему вы воспринимаете его так, а не иначе, и что, по-вашему, он может сделать.

Гнев — плохой советчик. Если кто-нибудь обошелся с вами несправедливо, не спешите оплачивать ему той же монетой. Это не значит, что вы должны забывать свои чувства — просто не нужно идти у них на поводу.

Нередко конфликтующие партнеры в состоянии верно определить предмет конфликта, справедливо отнестись к праву инициатора, высказать свои требования, наметить выходы из конфликта, но весь тон разговора сводит на нет эти достижения. Партнеров захлестывают эмоции, и потому люди категоричны, безапелляционны и требовательны, говорят в повышенных тонах, не выбирая выражений.


5. Не переходите «на личности», не оскорбляйте чувство собственного достоинства другой личности. Многие люди, однако, конфликты с другими людьми воспринимают как сугубо личное. Каждый конкретный обидчик становится для них воплощением зла, недовольство их распространяется на его пол, возраст, профессию, образование, национальность и пр. Поэтому всемерно старайтесь отвлечься от обсуждения личных качеств как ваших собственных, так и другого.

6. Будьте открыты для новой информации. Простейший способ получить информацию — задавать вопросы. Другой способ — давать информацию. Люди, как правило, склонны к двусторонней коммуникации. Поэтому в ответ на вашу информацию они, скорее всего, захотят поделиться своей.

7. Сконцентрируйтесь на интересах, а не на позициях сторон. Конфликты отчасти возникают из-за того, что спорящие придерживаются несовместимых позиций по одному или нескольким вопросам.

При обсуждении позиций ловушка заключается в том, что наиболее удачное возможное решение — это компромисс. Смысл же компромисса в том, что никто не получит того, чего он хочет. Каждое положение, выдвигаемое участником спора, основывается на его внутренних интересах, в которых он может и не отдавать себе отчет. Если, вместо того чтобы спорить по поводу позиций, исследовать лежащие в их основе интересы (свои и другие), то может появиться взаимовыгодный вариант решения.

Обобщая вышеизложенное, подчеркнем еще раз, что умение управлять конфликтами — важнейшее профессиональное качество менеджера, без которого немислимо эффективное осуществление им своих функций.

 **Выполнить.** Опишите ситуацию, которая произошла между вами и «трудным» руководителем. Предложите более верный вариант ее разрешения, используя предлагаемый выше материал.

Практическое занятие 8

ПРАВИЛА ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ СЛУЖЕБНЫХ СОВЕЩАНИЙ



Цели:

- умение рационально готовиться к совещанию;
- отработка навыка участия в совещании;
- умение анализировать процесс совещания и делать выводы.



Основные вопросы, которые необходимо решить при подготовке и проведении совещания

1. Выработка повестки дня, определение круга участников и времени совещания.
2. Определение места совещания (выбор помещения).
3. Оповещение участников совещания:
 - 1) составление приглашения;
 - 2) передача приглашения.
4. Уточнение списка участников.
5. Подготовка материалов для рассмотрения на совещании:
 - 1) основного сообщения;
 - 2) справочно-информационных материалов;
 - 3) проекта решения.
6. Организация рабочей группы совещания и распределение обязанностей.
7. Определение финансовых расходов.
8. Проведение организационных мероприятий:
 - 1) заказ гостиницы;
 - 2) заказ транспорта;
 - 3) организация кофе-паузы;
 - 4) организация культурно-массовых мероприятий;
 - 5) закупка канцелярских принадлежностей, воды, цветов и т. д.
9. Проверка готовности помещения (количество мест и техническая оснащенность).



Выполнить

1. Переписать и запомнить основные вопросы при подготовке к совещанию.
2. Ознакомиться с деловой игрой и постараться выполнить ее так, чтобы в конечном итоге получилось оптимальное решение данной проблемы.

3. Протестировать себя на способности организатора с помощью теста «Эффективность совещаний».



Задание 1. Деловая игра

Сценарий деловой игры. Небольшое предприятие по пошиву мужской и женской одежды. Назначенный новый директор, уже представленный коллективу предприятия и его основным руководителям, проводит свое первое оперативное совещание. Приглашенные на это совещание руководители и специалисты предприятия относятся к новому директору скептически и выжидательно.

Как поведет себя новый директор на своем первом производственном совещании? Как установит необходимые деловые контакты со своими новыми сотрудниками? Какие управленческие решения он примет на этом первом для него оперативном производственном совещании?

Предприятие существует давно, является акционерным обществом. В своей структуре имеет два основных цеха по пошиву мужской и женской одежды, магазин реализации готовой продукции.

Станочный парк изношен, реконструкция завода с момента его пуска (25 лет назад) не проводилась.

План производства постоянно срывается, работа предприятия неритмична. Система моральных и материальных стимулов работает неудовлетворительно. Качество выпускаемой продукции низкое, имеются постоянные рекламации.

Характерны постоянные нарушения графиков поставок основных видов комплектующих изделий и сырья.

Тема совещания: «Выход из сложившейся тупиковой ситуации на предприятии».

Цель – принятие оптимального решения по выходу из сложившейся производственной ситуации.



Порядок проведения деловой игры

Этап первый. Определяются тема и цель совещания. Зачитывается сценарий производственной ситуации.

Этап второй. Преподаватель распределяет роли участников совещания.

Это могут быть:

- 1) участники совещания:
 - руководитель организации;
 - руководитель финансового подразделения;
 - руководитель бухгалтерии;
 - руководитель маркетинговой службы;
 - руководитель производственного подразделения;
 - руководитель службы управления персоналом;

- руководитель юридического отдела;
 - специалист по снабжению производства;
 - специалист по сбыту продукта производства;
- 2) дублеры участников совещания;
 - 3) секретарь совещания;
 - 4) работник из производственной среды;
 - 5) эксперт по деловым совещаниям;
 - 6) эксперт по невербальному общению;
 - 7) эксперт по стилям управления;
 - 8) эксперт по управленческим решениям;
 - 9) эксперт по конфликтным ситуациям.

Этап третий. Участники совещания и их дублеры, а также секретарь и работник из производственной среды знакомятся со своей квалификационной характеристикой и составляют должностную инструкцию по предложенному образцу.

Эксперт по деловым совещаниям готовит бланк оценки совещания по признакам эффективности его подготовки и проведения.

Эксперт по невербальному общению готовит матрицу жестов, по которым он будет оценивать состояние участников совещания.

Эксперт по стилю управления готовит бланк для оценки стиля управления руководителя.

Эксперт по управленческим решениям готовит перечень признаков классификации решений и требований к эффективным решениям, по которым будет оценивать принятое решение.

Эксперт по конфликтным ситуациям готовит бланк анализа конфликтов, возникших во время совещания, и как они были разрешены.

Этап четвертый. Выполненная работа оценивается преподавателем или избранными из хорошо успевающих студентов экспертами.

Задание 2. Тест «Эффективность совещаний»

Для каждого утверждения выберите один из вариантов ответа: *да, часто, иногда, нет.*

1. Целесообразность каждого совещания должна быть обговорена заранее (совещание отменяется, если в нем нет необходимости).
2. Более эффективны частые, но короткие совещания.
3. Начинать надо с самых простых вопросов.
4. Каждый участник должен иметь свое место за совещательным столом.
5. Повестка дня и регламент объявляются вне зависимости от того, всем ли присутствующим они известны.
6. При решении спорных вопросов слово сначала предоставляется подчиненным, а потом руководителям.

7. Если выясняется, что участники не готовы к совещанию, его надо перенести.

8. В приглашении на совещание кроме повестки дня указывается состав его участников.

9. Кроме времени начала заседания, указывается предполагаемый час его окончания.

10. Самое продуктивное время проведения совещаний – середина дня.

11. Заседание переносится, если заместители руководителя не явились на совещание.

Подсчет очков	да	часто	иногда	нет
1.	3	2	1	0
2.	3	2	1	0
3.	3	2	1	0
4.	3	2	1	0
5.	3	2	1	0
6.	3	2	1	0
7.	2	3	2	1
8.	1	2	3	1
9.	2	3	2	1
10.	2	3	1	0
11.	1	2	3	2

Результат:

менее 20 очков – сигнал о том, что вам срочно надо принять меры по улучшению организации труда;

20–25 очков – обстановка не такая серьезная, но не дает повода к расслаблению: вам не хватает теоретических знаний и практики по проведению совещаний;

25–30 очков – уже лучше – вы разумный организатор. Небольшие просчеты можно устранить, тщательно продумывая подготовку к совещанию;

выше 30 очков – вы отличный организатор. Ваши действия по подготовке и проведению заседаний логичны и продуманны. Вы разумно используете рабочее время. Совещания с вашим участием эффективны и лаконичны.

Практическое занятие 9

ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ С ДЕЛОВЫМИ ПАРТНЕРАМИ



Цели:

- закрепление знаний о деловом этикете предпринимателя;
- выработка навыков ведения деловых переговоров.

Ход занятия

1. Вступительное слово преподавателя, представление участников, обозначение цели переговоров.
2. Проведение переговоров «О возможности реализации (приобретения) на взаимовыгодных условиях технологической линии по производству йогурта».
3. Подведение итогов переговоров: финансовые и организационные результаты. Слово представителям фирм.
4. Слово экспертам:
 - 1) о стиле работы каждой делегации;
 - 2) о примененных подходах и тактических приемах ведения переговоров;
 - 3) характеристика невербальных средств делового общения и их применение.
5. Заключительное слово преподавателя.



Инструкция участнику переговоров

Последствиями плохо организованных переговоров могут быть материальные потери или потеря репутации.

Необходимо отнестись к подготовке серьезно, не полагаясь на то, что удастся сориентироваться в ходе переговоров.

Подготовка к переговорам

1. Определите предмет переговоров (о чем будут переговоры) на тему «О возможности реализации (приобретения) технологической линии по производству йогурта».
2. Получите необходимую информацию о партнере, его надежности, опыте, финансовых делах и т. п.
3. Определите, какие эксперты вам потребуются: юрист, экономист, специалист по технологии производства.
4. Сформулируйте задачи экспертов.
5. Проведите содержательный анализ проблемы, обсуждаемой на переговорах:
 - каковы ваши интересы;
 - каковы возможные интересы партнера;

- насколько ваш партнер заинтересован в переговорах с вами;
 - определить область совпадения и расхождения интересов.
6. Спланируйте содержательные аспекты переговоров:
 - какую информацию необходимо получить о партнере;
 - какую информацию вы дадите о себе;
 - какое заключите соглашение.
 7. Подготовьте необходимую техническую информацию о технологии производства.
 8. Проведите необходимые экономические и финансовые расчеты.
 9. Определите возможные для себя варианты решения, учитывая тот факт, что любой из вариантов может иметь положительный и отрицательный момент.
 10. Сформулируйте ваши возможные предложения, ориентируясь на объективные критерии (стандартный уровень цен и т. д.), при этом покажите преимущества ваших предложений для партнера.
 11. Сформулируйте вашу основную и запасную позицию на переговорах (по каким вопросам и как далеко вы сможете идти на компромисс).
 12. Подготовьте выступление главы делегации, отражающее позицию.



Задание 2. Проработайте тест **«Умеете ли вы вести деловые переговоры?»**

1. Бывает ли, что вас удивляет реакция людей, с которыми вы сталкиваетесь в первый раз?
2. Есть ли у вас привычка договаривать фразы, начатые вашим собеседником, т. к. вам кажется, что вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно?
3. Часто ли вы жалуется, что вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную вам работу?
4. Когда критикуют мнение, которое вы разделяете, или коллектив, в котором вы работаете, возражаете ли вы (или хотя бы возникает у вас такое желание)?
5. Способны ли вы предвидеть, чем вы будете заниматься в ближайшие шесть месяцев?
6. Если вы попадаете на совещание, где есть незнакомые вам люди, стараетесь ли вы скрыть ваше мнение по обсуждаемым вопросам?
7. Считаете ли вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?
8. Говорят ли о вас, что вы упорны и твердолобы?
9. Считаете ли вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что вы хотите получить в конечном итоге?
10. Трудно ли вам скрыть свое плохое настроение, например, когда вы играете в карты и проигрываете?

11. Считаете ли вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное вашему?

12. Неприятна ли вам частая смена видов деятельности?

13. Заняли ли вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые наметили для себя несколько лет назад?

14. Считаете ли вы допустимым пользоваться слабостями других для достижения своих целей?

15. Уверены ли вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в вашей правоте?

16. Готовитесь ли вы старательно к встречам и совещаниям, в которых вам предстоит принять участие?

Ответы

Запишите себе по одному очку за каждый ответ, совпавший с данными ниже:

1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 14, 15, 16 – *нет*

5, 8, 10, 11, 12, 13 – *да*

0–5 баллов – вы не рождены для переговоров. Лучше всего вам подобрать себе работу, где от вас этого и не потребуются.

6–11 баллов – вы хорошо умеете вести переговоры, но есть опасность, что вы проявите властные черты своего характера в самый неподходящий момент. Вам стоит заняться повышением своей квалификации в этой сфере, а главное – учиться жестко держать себя в руках.

12–16 баллов – вы всегда очень ловко ведете переговоры. Но будьте осторожны! Окружающие вас люди могут подумать, что за этой ловкостью скрывается нечестность и от вас лучше держаться подальше. А такое мнение на пользу не идет!



Задание 3. Проработайте тест «Как вести деловые переговоры?»

1. Во время переговоров на чем вы настаиваете?

- 1) на соглашении;
- 2) своем решении;
- 3) использовании объективных критериев при выборе решения.

2. Стремитесь ли вы во время переговоров к единственному решению?

- 1) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для обеих сторон;
- 2) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для себя;
- 3) представляю множество вариантов на выбор.

3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?

- 1) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;
- 2) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;
- 3) продумываю возможность взаимной выгоды.

4. При ведении переговоров намечаете ли вы «нижнюю границу», т. е. результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?

- 1) открываю свою «нижнюю границу»;
- 2) скрываю свою «нижнюю границу»;
- 3) не устанавливаю «нижнюю границу».

5. Во время переговоров вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?

- 1) прибегаю к угрозам;
- 2) изучаю интересы сторон;
- 3) выдвигаю предложения.

6. Во время переговоров меняете ли вы свои позиции?

- 1) легко меняю позиции;
- 2) твердо придерживаюсь намеченных позиций;
- 3) сосредотачиваюсь на выгодах, а не на позициях.

7. Во время переговоров доверяете ли вы их участникам?

- 1) да;
- 2) нет;
- 3) действую независимо от доверия или недоверия.

8. Требовательны ли вы в подходе к участникам переговоров и решениям?

- 1) нет;
- 2) да;
- 3) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.

9. Ради сохранения отношений идете ли вы на уступки в ходе переговоров?

- 1) уступаю ради сохранения отношений;
- 2) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;
- 3) отделяю спор между людьми от решения задачи переговоров.

Ответы

Если у вас преобладают ответы «а», ваш стиль переговоров – уступчивость, а цель переговоров – соглашение.

Если у вас больше ответов «б», ваш стиль переговоров – жесткость, давление. Цель переговоров – только победа, причем односторонняя, только с вашей стороны.

Если больше ответов «в», ваш стиль переговоров – сотрудничество. Цель – взаимовыгодные решения.

ЗАДАНИЕ НА КОНТРОЛЬНУЮ РАБОТУ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Задание на контрольную работу состоит из двух частей.

Первая часть. В соответствии с темой варианта (табл. 1) необходимо подготовить *реферативное заключение* (1–2 страницы печатного текста) *трех-четырех статей*, выбранных из специализированных периодических изданий. Статьи должны быть приложены к контрольной работе (ксерокопии или распечатки материалов сайтов).

Вторая часть. Описать ситуации (2–3) по теме задания и дать их *краткий анализ*. Ситуации могут быть подобраны из реальной жизни студента, его окружения или из материалов художественной литературы, кино, телевидения и т. п.

Тематика контрольной работы позволяет ее иллюстрировать фотографиями, рисунками и т. п.

В конце контрольной работы прилагается библиографический список, оформленный по ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание».

Варианты заданий для контрольной работы

Таблица 1

Номер варианта	Тема для первого задания	Тема для второго задания
1, 11, 21	Приветствия и знакомство в деловом этикете в России и за рубежом	О главном в межличностных отношениях
2, 12, 22	Как имидж человека влияет на деловые отношения	Как ведут себя опытные или не совсем опытные переговорщики
3, 13, 23	Умение выступать перед аудиторией	Деловые совещания: камень на шее или пластырь для...
4, 14, 24	Деловые беседы: подготовка и проведение	«Трудный руководитель» и что с этим делать?
5, 15, 25	Телефон: помощник или поглотитель времени?	Конструктивная критика и принципы ее восприятия
6, 16, 26	Конструктивная критика и принципы ее восприятия	Деловые беседы: подготовка и проведение
7, 17, 27	«Трудный руководитель» и что с этим делать?	Телефон: помощник или поглотитель времени?
8, 18, 28	Деловые совещания: камень на шее или пластырь для...	Умение выступать перед аудиторией
9, 19, 29	Как ведут себя опытные или не совсем опытные переговорщики	Как имидж человека влияет на деловые отношения
10, 20, 30	О главном в межличностных отношениях	Приветствия и знакомство в деловом этикете в России и за рубежом

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

2. Бороздина, Г.В. Психология делового общения : учеб. / Г.В. Бороздина. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 294 с.
3. Горанчук, В.В. Психология делового общения и управленческих воздействий: теория и практика : учеб. пособие / В.В. Горанчук. – СПб. : Нева, 2003 ; М. : ОЛМА-ПРЕСС, 2003. – 286 с.
4. Горянина, В.А. Психология общения : учеб. пособие для вузов / В.А. Горянина. – 3-е изд., стер. – М. : Академия, 2005. – 416 с.
5. Жуков, Ю.М. Коммуникативный тренинг / Ю.М. Жуков. – М. : Гардарики, 2004. – 223 с.
6. Зарецкая, Е.Н. Деловое общение : учеб. в 2 т. / Е. Н. Зарецкая. – М. : Дело, 2002. – Т. 1. – 696 с.
7. Зарецкая, Е.Н. Деловое общение : учеб. в 2 т. / Е. Н. Зарецкая. – М. : Дело, 2002. – Т. 2. – 720 с.
8. Каменская, Е.Н. Психология и этика делового общения : конспект лекций / Е.Н. Каменская. – Ростов н/Д : Феникс, 2004.
9. Психология и этика делового общения : учеб. для вузов / под ред. В.Н. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 415 с.
10. Рогов, Е.И. Психология общения / Е.И. Рогов. – М. : Владос, 2005. – 335 с.
11. Сидоренко, Г.А. Технология восприятия в деловом общении (культурологический аспект) : метод. указания по изучению дисциплины «Психология делового общения» / Г.А. Сидоренко. – Тольятти : ТГУ, 2004. – 36 с.
12. Сидоренко, Г.А. Формирование деловой культуры будущего специалиста: методологический аспект : учеб. материалы в помощь студентам вузов / Г.А. Сидоренко. – Тольятти : ТГУ, 2001. – 38 с.
13. Соколов, А.В. Общая теория социальной коммуникации : учеб. пособие / А.В. Соколов. – СПб. : Изд-во В.А. Михайлова, 2002. – 461 с.
14. Станкин, М.И. Психология общения : курс лекций / М.И. Станкин. – М. ; Воронеж : [б.и.], 2000. – 302 с.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
<i>Практическое занятие 1</i>	
ЭТИКА ПРИВЕТСТВИЙ И ПРЕДСТАВЛЕНИЙ	4
<i>Практическое занятие 2</i>	
ВНЕШНИЙ ОБЛИК ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА	7
<i>Практическое занятие 3</i>	
ОСНОВЫ РИТОРИКИ	19
<i>Практическое занятие 4</i>	
ПРАВИЛА ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ	24
<i>Практическое занятие 5</i>	
ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ТЕЛЕФОННОГО РАЗГОВОРА	26
<i>Практическое занятие 6</i>	
ПРАВИЛА КОНСТРУКТИВНОЙ КРИТИКИ И ПРИНЦИПЫ ЕЕ ВОСПРИЯТИЯ	29
<i>Практическое занятие 7</i>	
ЭТИКА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С «ТРУДНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ»	33
<i>Практическое занятие 8</i>	
ПРАВИЛА ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ СЛУЖЕБНЫХ СОВЕЩАНИЙ	41
<i>Практическое занятие 9</i>	
ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ С ДЕЛОВЫМИ ПАРТНЕРАМИ	45
ЗАДАНИЕ НА КОНТРОЛЬНУЮ РАБОТУ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ	49
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	50

Учебное издание

*Кифа Людмила Леонидовна
Бойко Ольга Михайловна*

ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Практикум
для студентов специальности 080505 «Управление персоналом»
очной и заочной форм обучения

Технический редактор *З.М. Малявина*
Корректор *Г.В. Данилова*
Компьютерная верстка: *И.И. Шишкина*
Дизайн обложки: *И.И. Шишкина*

Подписано в печать 17.09.2010. Формат 60×84/16.
Печать оперативная. Усл. п. л. 3,02. Уч.-изд. л. 3,41.
Тираж 100 экз. Заказ № 1-46-10.

Тольяттинский государственный университет
445667, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14

