

# **Учебно-методические материалы лекционного курса**

## **Конспект лекций по дисциплине «Основы служебного поведения в системе государственного и муниципального управления»**

### **Тема 1. Восприятие и понимание в процессе общения (Лекция 1-2)**

Природа наделила нас способностью слышать - воспринимать звуки и слова, но слушать - точно понимать выражаемую ими мысль - мы должны научиться сами.

Умение слушать является одним из главных показателей культуры. Глядя на человека, который вас не слышит, вначале вы, пожалуй, почувствуете разочарование, затем гнев. Когда нас не слушают - это очень неприятно. Тем не менее это происходит каждодневно и в среде деловых людей, погруженных в собственные проблемы и часто неспособных воспринять чужие.

Плохой слушатель обычно:

1. старается не смотреть на вас,
2. принимает позу, которая демонстрирует, что он не слушает (Руки скрещены, нога покачивается, корпус тела отклонен назад),
3. говорит резко и нетерпеливо, отталкивая вас своим тоном (Он скучает во время разговора или презрительно воспринимает ваши предложения),
4. неожиданно меняет тему разговора и игнорирует то, что вы говорили.

В бизнесе умение слушать особенно важно, поскольку это один из важнейших принципов ведения деловых бесед и коммерческих переговоров. Однако если вы покажете собеседнику, что вы заинтересованный слушатель, это будет самым приятным комплиментом. Слушать - значит платить вниманием и заинтересованностью в обмен на информацию и понимание.

Если вы не очень внимательно прислушиваетесь к партнеру, то упускаете многие важные моменты. В результате вы не только потеряете драгоценное время, но и будете раздражать его и этим осложните дальнейшее развитие ваших отношений, что может привести к большим для вас убыткам. Таким образом, учитывая, что для любого бизнеса умение слушать всегда очень выгодно, имеет смысл более детально рассмотреть существующие приемы и способы эффективного профессионального слушания.

Существует активное и пассивное слушание. Пассивное слушание дает собеседнику возможность высказаться. Оно состоит из умения внимательно молчать. Здесь важны оба слова. «Молчать» - так как собеседнику хочется, чтобы его услышали, и его меньше всего интересуют наши замечания. «Внимательно» - иначе собеседник обидится, и общение прервется. Все, что нужно делать в этом случае, - это не мешать ему и поддерживать течение его речи, чтобы он смог полностью выговориться. Такое слушание предполагает временную сдачу себя собеседнику, своего рода капитуляцию. Зато вы сможете узнать иную точку зрения, а затем - действовать.

Открыв для себя другую точку зрения, вы вовсе не обязаны с ней соглашаться, но зато вы теперь знаете, из чего исходит ваш собеседник, и будете действовать, учитывая эту информацию.

Способствовать собеседнику в его желании выговориться помогает соблюдение нескольких простых правил пассивного слушания.

1. При таком способе слушания главное - это минимум ответов (т.е. невмешательство в речь говорящего). Любая наша фраза в лучшем случае будет пропущена собеседником мимо ушей, в худшем - сбьет его с мысли или даже вызовет агрессивную реакцию: ведь мы идем против его желания выговориться.

2. При пассивном слушании мы должны быть не красноречивым оратором, не судьейказанному собеседником, не врачом, ставящим диагноз, а уподобиться губке, впитывающей все, что он говорит, без какого-либо отбора и сортировки.

3. Пока мы «внимательно молчим», необходимо постоянно давать собеседнику сигнал, что мы не витаем в облаках собственных мыслей, а сосредоточены на его словах. Для этого используются короткие реплики «Да», «Да-да», «Понимаю», «Понятно», «Это очень интересно». Эти реплики нейтральны и помогают собеседнику говорить, как бы «открывают» его, приглашая продолжать. Сигналом нашего внимания для собеседника может быть и кивок головы, и утвердительное «хмыканье», и даже легкое изменение выражения лица.

Пассивное слушание в деловом разговоре наиболее эффективно в следующих случаях.

1. В напряженной ситуации, когда собеседник начинает активно проявлять свои чувства и стремится высказать собственную точку зрения, поскольку до этого не имел такой возможности. В данном случае благоразумнее всего, не вмешиваясь, чтобы не «подливать масла в огонь», дать ему выговориться, а уж потом приступить к решению проблемы.

2. Когда собеседник испытывает трудности с выражением своих забот и проблем или, наоборот, радостей. Здесь полезно, по мимике и жестам поняв состояние человека, использовать так называемые «буферные» фразы типа: «Вас что-нибудь беспокоит?», «У вас вид счастливого человека!», «У вас, видимо, есть что сказать по этому поводу?», а затем внимательно выслушать. Ненужное вмешательство может только окончательно сбить волнующегося собеседника.

3. При беседах с подчиненными. Люди часто не решаются высказаться перед своим начальником из-за боязни испортить отношения. Поддерживающие реплики показывают собеседнику, что им интересуются, хотят знать его мнение и чувства.

Однако в некоторых ситуациях пассивное слушание бывает малоэффективно. Перечислим их:

1. У собеседника желание говорить проявляется слабо или полностью отсутствует.
2. Есть опасность неправильного истолкования наших ответов как согласия, хотя это - лишь помочь, чтобы собеседник продолжал говорить.

Поэтому, если мы внимательно и молча слушаем собеседника, чтобы лучше его понять, но не согласны с тем, что он говорит, разумнее сказать об этом честно и открыто. Наше мнение может сбить собеседника с мысли, но иначе есть опасность потом встретиться с большим непониманием и негодованием: «А я-то думал, что вы согласны!» Попытка объяснить, что мы слушали, чтобы понять, но никак не согласиться, обычно не воспринимается, и мы можем быть зачислены в стан лицемеров.

3. Говорящий стремится получить более активную и весомую поддержку, и одобрение. Простое поддакивание может быть воспринято как пренебрежение и нежелание говорить. Например, когда собеседник жалуется на своего шефа, от которого только что получил нагоняй, и ждет, что мы тоже назовем шефа «ослом».

4. Неуместно пассивное слушание и тогда, когда оно противоречит нашим интересам, мешает самораскрытию. Не стоит только из вежливости слушать бесконечную болтовню собеседника, особенно если он крайне раздражает нас, потому что вместо сочувствия и понимания мы придем к отвращению, почувствуем себя жертвой эгоизма собеседника.

При соблюдении этих условий хороший слушатель поддерживает:

1) визуальный контакт (Если вы собираетесь говорить с кем-то, то смотрите на него. Глаза не только зеркало души, но и зеркало того, как вы воспринимаете другого человека);

2) язык тела (Собеседники должны находиться друг против друга. При этом надо смотреть прямо и сохранять открытую позицию, показывая интерес к собеседнику);

3) тон и скорость речи (Когда мы внимательно слушаем партнера, то тон нашей речи невольно гармонирует с его тоном. Голосом мы можем передать теплоту, заинтересованность, значимость для нас мнения собеседника);

4) неизменность предмета разговора.

## **Тема 2. Коммуникация в процессе общения (Лекция 3-4)**

Коммуникации - это процесс, с помощью которого руководители развиваются систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам, и институтам за ее пределами.

Коммуникации обеспечивают реализацию основных функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля.

Коммуникации как явление представляют собой установленные нормы (правила, инструкции, принципы, закономерности, положения) отношений между людьми в рамках организаций при выполнении ими закрепленных функций, процедур и операций, а также систему документооборота.

Коммуникации как процесс - это фактические отношения работников друг к другу, к клиентам, поставщикам, потребителям и, кроме того, между человеком и информационными отношениями.

Теория организации рассматривает коммуникации между организацией и внешней средой, между подразделениями компании, между работниками подразделений по уровням производства и управления, неформальные.

### ***Формы и методы коммуникаций***

Традиционно выделяют две формы коммуникаций - вербальную и невербальную.

Вербальная коммуникация - информация передается в символах при помощи слов, языка.

Невербальная коммуникация предполагает передачу информации при помощи мимики, эмоций, жестов и т.д.

Вербальная коммуникация подразделяется на устную и письменную

Устная коммуникация наиболее эффективна с точки зрения привлечения и сохранения внимания получателя информации, а также получения обратной связи.

Письменная - обеспечивает более высокую степень чистоты передачи информации и позволяет сохранить ее в неизменном виде в течение неопределенного времени.

Собственные мысли человека и внешние помехи отвлекают внимание собеседников тем незначительнее, чем важнее и интереснее информация и сам собеседник. Для получения исчерпывающей информации менеджеру следует внимательно слушать своего руководителя, коллег по работе, подчиненных, делового партнера. Иначе вам придется все время переспрашивать, а это подорвет ваш авторитет.

Нельзя перебивать собеседника, следует дослушать его до конца, особенно если он чем-то раздражен. "Дайте партнеру возможность выговориться" - это один из методов, помогающих погасить конфликт или не допустить его. Внимательно слушая, мы отдаем приоритет мыслям говорящего перед своими (скрытый комплимент). Наоборот, перебивая, мы как бы говорим: "Послушай лучше меня, мои мысли ценнее твоих. А все, что ты хочешь сказать, я и так знаю". Кроме того, перебивая собеседника, вы не только сбиваете его с мысли, но и сами можете упустить часть важной информации.

Будьте по возможности кратки. Не стоит отнимать время у других своим многословием. К тому же многословие - признак неуверенности. История сохранила предание о том, как спартанцы реагировали на многословного оратора: "Начало твоей речи мы забыли, середину промучились, и только конец нас обрадовал".

Не рекомендуется исправлять ошибки речи собеседника, показывая тем самым, что вы умнее и грамотнее его.

Если человек никак не может подобрать нужное слово, закончить фразу, не следует делать это за него, подчеркивая, что вы более сообразительны. В этом случае говорящий может почувствовать себя униженным, менее сообразительным, чем тот, кто ему "помогает". Упаси Бог подсказывать своему начальнику. Такая демонстрация собственного превосходства, естественно, вызовет у начальника крайне неприязненное отношение к подчиненному.

Менеджер, как и любой другой работник, должен владеть культурой речи, которая определяется объемом активного словаря, дикцией, а также владением речью.

Умение правильно говорить подобно умению со вкусом одеваться. Человек, который смешивает в своей речи элементы разных языков, выглядит также как надевший кроссовки к строгому костюму. Грамматический строй деловой речи хотя и подчиняется общим нормам и требованиям, однако имеет некоторые отличия. Так, например, относительно редко используются в деловой речи прилагательные ("уважаемый...") используется только в деловых письмах), совсем не используются междометия, местоимения (он, она). В речевом этикете не рекомендуется говорить о присутствующем в третьем лице, потому что складывается впечатление, что вы либо его не уважаете, либо не помните, как его зовут.

Еще одной особенностью деловой речи можно считать почти полное отсутствие таких грамматических средств выразительности, как уменьшительные или увеличительные суффиксы существительных (понедельничек, календарики, связюшки). Приведенные слова приходилось слышать от наших деловых партнеров. Использование уменьшительных суффиксов в данном случае подчеркивает зависимость позиции говорящего.

Воспитанные люди не допускают в своей речи жаргонных выражений. Хотя популярные кино- и телефильмы могут заставить вас поверить в то, что короткие крепкие словечки стали привычными для всех, не обманывайтесь на этот счет. Вульгарный язык никогда не был и никогда не будет приемлем в деловых кругах. Случайные слова типа "черт" или "дрянь" большинство людей может выдержать. Но более сильные выражения строго запрещены. Если у вас существует подобная "брешь" в речи, начните работать над очисткой своего словарного запаса от вульгарных выражений.

### **Тема 3. Этика и этикет делового общения (Лекция 5-6)**

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

Вежливость как главный атрибут воспитанного человека предполагает прежде всего приветствие. С древних времен люди оказывают друг другу специальное почтение посредством приветствий.

Формы приветствий в различных странах сильно отличаются. Но при всем многообразии приветствий международный этикет в своей основе одинаков: люди при встрече желают друг другу добра и благополучия, здоровья, успехов в труде, доброго утра, дня или вечера.

Менеджеру, как и любому другому человеку, необходимо тщательно изучить и твердо усвоить следующие правила делового этикета, касающиеся приветствий.

Главным правилом **устного приветствия** является принцип "снизу вверх", первым здоровается подчиненный с начальником, младший по возрасту со старшим, член делегации с руководителем, в нашей стране мужчина с женщиной.

Для рукопожатий действует принцип "сверху вниз", т. е. первым предлагает руку человек более старший по должности или по возрасту. Рукопожатия не всегда обязательны. Например, когда к руководителю входит посетитель, достаточно вежливо и корректно ограничиться словесным приветствием "Доброе утро", "Здравствуйте", при этом сделать легкий поклон головой и слегка улыбнуться.

В настоящее время в связи с демократизацией делового этикета стали распространяться рукопожатия между мужчиной и женщиной. Причем в решении этого вопроса пока много предрассудков. Так, многие руководители по-прежнему считают, что инициатором рукопожатия должна быть женщина. Некоторые женщины даже делают замечания по поводу этого правила своим руководителям. Так, сотрудница потребительского общества в Пензенской области в ответ на протянутую ей для рукопожатия мужчиной руку выговорила ему, что он неграмотен. В данной ситуации не стоило рассматривать протянутую руку как невежливость. Наоборот, это признание ее профессионального уровня и авторитета. Руководитель в приведенном примере обиделся и при первой возможности расстался с сотрудницей.

Рукопожатие становится популярным и среди деловых женщин. Этим они демонстрируют уверенность и силу своей позиции.

Деловые партнеры из Европы и Америки, как правило, здороваются с деловой женщиной за руку, тем самым показывая, что она является равноправным деловым партнером.

Вошедший в помещение обязан (независимо от должностного ранга) первым приветствовать присутствующих. А присутствующие отвечают не хором, как в средней школе, а только те, кто ближе сидит, кому удобнее.

Приветствовать вошедшего можно не вставая со своего рабочего места, но обязательно оторвавшись от работы на несколько секунд. Многие руководители рассказывают, что когда они входят в комнату к подчиненному, тот продолжает телефонный разговор.

При всем разнообразии приветствий они не должны быть развязными. При приветствии не допускайте тавтологий. Услышав "Здравствуйте!", подберите что-то похожее - например, "Добрый день!".

Если, войдя в комнату, где находится несколько человек, вы хотите обменяться рукопожатием с одним человеком, этикетом предполагается обязательно протянуть руку и всем остальным (конечно, если их не слишком много).

При встрече с группой знакомых не нужно всем по очереди жать руку. Но, если уж остановились и пожали руку знакомому, который разговаривает с одним или несколькими незнакомыми, приветствуйте всех, называя себя, как при первом знакомстве.

Притом что первым здоровается подчиненный с начальником, случается, что руководитель не отвечает на приветствие подчиненных. Такое поведение неизбежно ухудшает отношение к нему.

Важно учитывать национальные традиции и обычаи. Так, следует помнить, что принятые на Западе и считающиеся признаком сильного характера энергичное рукопожатие в большинстве стран Востока и Юго-Восточной Азии совершенно не уместно. Рукопожатие у индусов заменяет наклон головы к сложенным у груди кистям рук. В Японии принято кланяться в ответ на приветствие. В арабских и южноамериканских странах принято, что при встрече партнеры мужского пола обнимают друг друга.

В последнее время нарушается одно из признанных правил делового этикета: "Единственным разрешенным прикосновением к деловому человеку является рукопожатие". В общественных местах неприлично при приветствии целоваться, даже если это ваш хороший знакомый. К поцелуям в деловых отношениях следует относиться с осторожностью. Приветственный поцелуй может допускаться только в том случае, если вы очень хорошо знакомы с человеком и у вас тесные деловые дружеские отношения. И обязательно здесь необходимо учитывать ситуацию, при которой происходит встреча. Например, во время светского приема, на банкете, куда гости приглашены с супругами, обмен поцелуями между деловыми партнерами уместен.

## Представление

В светском этикете принято придерживаться правила, что человек начинает существовать для вас лишь с той минуты, как вам его представили. До этого вы не вправе с ним разговаривать, приветствовать его и т. д. В отличие от светского в деловом этикете несколько иные правила. Так, например, допускается самопредставление.

Представление в деловой жизни является важным элементом вежливости. Посредством его можно установить нужные и полезные связи. Согласно деловому этикету представить кого-то - значит назвать его имя, фамилию, должность, организацию, в которой он работает.

По строгим правилам делового этикета знакомство должно происходить при содействии третьего лица, знающего обоих знакомящихся. Этот человек выступает гарантом для обеих сторон, гарантом порядочности представляемых друг другу людей. Но в сегодняшнем деловом мире роль гаранта может выполнить организация, в которой работают (или встретились на деловом мероприятии) сотрудники.

Например, на учебу в головную фирму приглашены менеджеры филиалов фирмы. Некоторые из них незнакомы или знакомы заочно. Чтобы познакомиться, им совсем не надо искать кого-то, кто мог бы их представить друг другу. Следует просто сказать: "Мы с Вами незнакомы, позвольте представиться" (или "Не возражаете, если мы с Вами познакомимся?").

Когда вы знакомите людей, вы должны представлять младшего по возрасту старшему по возрасту, холостого - женатому, низшего по иерархии высшему, мужчину - женщине, более молодую женщину - старшей и т. д. Например: "Виктор Александрович, позвольте представить вам Бориса Ивановича, вице-президента по маркетингу. Борис Иванович, это Виктор Александрович, президент нашей фирмы". Разумеется, что просьба о разрешении представить кого-то является чистой формальностью, потому что в случае сомнений в уместности представления золотое правило - отказаться от него! Имена и фамилии следует произносить четко и ясно, чтобы не было необходимости переспрашивать. Когда знакомите людей, старайтесь охарактеризовать их друг другу для облегчения дальнейшего общения.

После представления можно сказать "Очень приятно", "Наслышан о Вас", "Я тоже работаю менеджером по персоналу". Кивнуть головой, улыбнуться - этого совершенно достаточно, чтобы показать свой интерес, уважение и удовольствие от нового знакомства.

Когда мужчину представляют женщине, он встает и слегка кланяется, а женщина остается сидящей.

Когда вам только что представили человека, и вы сразу не запомнили его имени и фамилии, а вам в свою очередь необходимо его познакомить еще с кем-то, не тушуйтесь, а подведя их друг к другу, просто скажите: "Знакомьтесь, пожалуйста".

При официальном знакомстве на фирме нового сотрудника представляем директору и гостям - директору. Исключение - особо почетные гости (мэр, президент). Представляя, обязательно называем имя, фамилию, должность и фирму, где человек служит.

Если вас представляют группе людей, то достаточно просто сделать легкий поклон, а не подходить к каждому и пожимать руку.

#### **Тема 4. Этикет ведения делового совещания (Лекция 7)**

Чем выше положение руководителя, тем больше времени ему приходится уделять заседаниям, переговорам, деловым встречам и другим формам межличностного общения.

Под совещанием понимается такой вид управленческой деятельности, когда определенное количество участников собирается в заранее оговоренном месте в обусловленное время для обсуждения и принятия решений по заранее поставленным вопросам.

Совещание должно быть подготовлено особенно тщательно с детальной проработкой всех организационно-технических мероприятий как по организации, так и по его проведению. Причины пустой траты времени и средств чаще всего заключаются просто-

напросто в том, что многие совещания бывают неудовлетворительно подготовлены и организованы, неумело проведены и неудовлетворительно подытожены.

Рассмотрим основные принципы, позволяющие сделать совещание или собрание максимально результативным. Подготовка к совещанию проводится в три этапа:

1. Разработка организационных вопросов.
2. Обсуждение всех вопросов, которые будут рассматриваться.
3. Проведение служебного совещания.

Цель совещания является "началом всех начал", так как чем конкретнее сформулированы цели совещания, тем больше надежды на продуктивный результат, и наоборот, расплывчатая формулировка "обсудить состояние вопроса" ни на что определенное не нацеливает. На многих совещаниях участники никак не могут договориться, так как говорят фактически о разных вещах.

Работа по подготовке совещания начинается с принятия решения о необходимости его проведения, выносимых на него вопросах и предполагаемых участниках, времени и месте проведения.

Назначать совещание лучше на начало или конец рабочего дня, чтобы не разбивать рабочий день, ритм работы, не заставлять людей переключаться с одного вида деятельности на другой. Не стоит проводить собрания (совещания) накануне выходных дней и тем более праздников, ведь участники мероприятия не должны никуда спешить. Кроме того, нужно сразу обдумать место проведения совещания.

Помещение надо выбирать до составления приглашений, чтобы в нем точно указать место проведения заседания. Выбирая помещение, учитывают прежде всего количество участников. Обязательно должно быть предусмотрено достаточное количество запасных мест: для маленького совещания дополнительно 2-3 стула, для больших совещаний не менее 15-20 мест. Кроме того, выбирая помещение, учитывают возможность применения технических средств.

Повестка дня - это первый документ, который составляется при подготовке совещания.

При составлении повестки дня рекомендуется первыми ставить вопросы, по которым больше приглашенных. После их рассмотрения приглашенные могут уйти. Остальные вопросы располагаются по степени сложности от более сложных и трудоемких к более простым.

В повестке дня указываются вопросы, выносимые на обсуждение, фамилии, инициалы и должность лиц, докладывающих по каждому вопросу.

Список участников - это второй документ, который надо подготовить.

Приглашать на любые виды совещаний следует только тех, без кого нельзя обойтись. Это работники, которых непосредственно касаются рассматриваемые вопросы, и исполнители решений или сотрудники, располагающие специальными знаниями или имеющие опыт в решении аналогичных проблем. Количество участников совещания желательно ограничить (не более 15 человек), иначе процесс становится неуправляемым.

Весьма важным моментом при подготовке результативного совещания является приглашение. Если на совещании предполагается выработать важное решение, руководитель не должен приглашать участников через секретаря по телефону. В данном случае приглашение должно быть отправлено всем участникам в письменной форме. В приглашении указывается дата, повестка дня, выступающие, может быть указан состав приглашенных.

Это позволяет приглашенным продумать состояние проблематичной ситуации, дает возможность выработать позицию и собрать факты для обоснования своего решения, устанавливает продолжительность совещания и т. п.

Итак, имея повестку дня, список участников, зная место и время проведения совещания, приступают к оповещению участников. Оповещение участников совещания должно быть проведено заблаговременно, чтобы они смогли спланировать свой рабочий день.

Оповещение может быть проведено двумя способами: письменно (с посылкой приглашения) или устно (по телефону).

Важнейшее место в подготовке совещания занимает составление проекта решения по обсуждаемому вопросу или проектов итоговых документов. Именно для принятия этих решений и утверждения итоговых документов и собирается совещание. Наличие проектов позволяет глубже вникнуть в документы, внести правки, оперативно их обсудить. Необходимо востребовать проекты решений от сотрудников, готовящих вопрос, и организовать их оформление.

Все предполагаемые к совещанию документы должны быть собраны не менее чем за 48 часов, размножены и разосланы за 24 часа до совещания.

Наилучшим местом для проведения совещания является специально оборудованное помещение с круглым столом, настенными часами, без телефона и селектора (телефон и селектор желательно иметь в соседнем помещении, чтобы можно было, не отвлекая остальных, выйти и получить справку или пригласить понадобившегося специалиста). Помещение, где проводится совещание, должно иметь хорошую вентиляцию.

Совсем не безразлично, в каком порядке сидят участники совещания. Порядок размещения, начиная с 6 участников, должен устанавливаться с помощью специальных карточек до того, как появятся участники совещания. Представители конкурирующих групп не должны сидеть напротив друг друга, иначе каждый край стола превратится в окоп, и конфликты будут возникать сами по себе. Людей, испытывающих неприязнь, рассаживают как можно дальше друг от друга.

Руководитель должен сидеть в центре. Желательно, чтобы он имел возможность смотреть в глаза наибольшему числу участников совещания.

Начинать совещание необходимо вовремя. Не стоит наказывать тех, кто пришел вовремя, заставляя их ждать опоздавших. Руководитель, который ждет на первом совещании одного участника, на втором - будет ожидать всех.

Председателю следует предельно четко сформулировать цель совещания. Начинать совещение следует с позитивного. Решаемую проблему нужно представлять интересно, образно, с воодушевлением. Открытие совещания должно длиться не более двух минут.

Участники совещания высказываются в порядке поименного вызова. Всегда должен говорить только один человек. Говорить много так же неприлично, как все время молчать. Следует нетерпимо относиться к экскурсам в прошлое и отклонениям от темы, которые допускают отдельные участники. Совещание должно последовательно, шаг за шагом приближаться к решению поставленной проблемы.

Нельзя комментировать слова выступающего на трибуне подчиненного, прерывать его в ходе выступления, грубо обрывать его на полуслове, если мнение по обсуждаемому вопросу не совпадает с мнением руководителя.

Важным моментом является документирование совещания, т. е. запись процесса обсуждения вынесенных на повестку дня вопросов. В ходе совещания и после его окончания необходимо собрать тексты выступлений, не представленные заранее. Ход совещания можно стенографировать, вести фонограмму, видеозапись, протоколировать.

Наиболее оптимальным вариантом для оперативных совещаний является их протоколирование. Вести протокол должен секретарь или специально назначенное лицо. От его квалификации, умения вникнуть и разобраться в существе обсуждаемых вопросов зависит качество записи выступлений. Поэтому назначение лица, ведущего протокол, является ответственной частью подготовки заседания. Протокол ведется, как правило, кратко и сжато.

Основная часть текста протокола строится по разделам, соответствующим пунктам повестки дня. По каждому пункту могут быть такие части:

**СЛУШАЛИ**

## ВЫСТУПИЛИ РЕШИЛИ (ПОСТАНОВИЛИ)

Завершающая часть раздела по каждому пункту повестки дня - запись принятого по обсуждаемому вопросу решения. В протоколе указывается список лиц, ответственных за выполнение принятых решений, а также лиц, которые должны ознакомиться с протоколом.

Достигнутый на совещании результат должен быть сформулирован коротко и определенно.

Необходимо сразу же установить, какие шаги должны последовать за принятием решения, у кого какие обязанности, кто несет ответственность за выполнение решения, кто контролирует его выполнение.

## Тема 5. Этикет ведения деловых переговоров (Лекция 8)

Переговоры начинаются задолго до официальной даты самих переговоров как таковых. Важно подготовиться к ним заранее. Если ваши партнеры из другого города, желательно к их приезду забронировать номер в гостинице, разработать культурную программу на время, которое они пробудут в вашем городе. Совсем необязательно, что они воспользуются ею, но сам факт того, что была проявлена забота и внимание настроит их на доброжелательный лад и может помочь устраниить возможные конфликты еще до их появления.

Подготовка к переговорам включает два основных направления работы:

1. Решение организационных вопросов.
2. Проработка основного содержания переговоров.

Основные этапы переговоров.

1. Подготовка к переговорам.
2. Непосредственное ведение переговоров (переговорный процесс).
3. Анализ результатов.
4. Выполнение договоренностей.

Особое внимание на стадии подготовки уделяется содержательной стороне дела, предполагающей проработку переговорного процесса. Такая проработка включает:

- анализ проблемы;
- формулирование общего подхода к переговорам, целей, задач и собственной позиции на них;
- определение возможных вариантов решения;
- подготовку предложений и их аргументацию;
- составление необходимых документов и материалов.

При анализе проблемы необходимо обратить особое внимание на интересы сторон. Интерес - это одно из ключевых понятий переговорного процесса. На основе интересов участников переговоров формируются общий подход к переговорам и собственная позиция на них, а также определяются возможные варианты решения.

Важно решить вопрос о полномочиях того, кто в них участвует. В зависимости от степени важности переговоров, их сложности и сроков, в них от фирмы участвует один человек или команда. В любом случае нужно помнить, что, если у вашего оппонента большая команда, полезно обеспечить баланс один к одному. При этом необходимо перед каждым участником переговоров поставить конкретную задачу.

Очень полезно, чтобы в переговорах с вашей стороны участвовали не только руководители, но и владеющие конкретной информацией и практическими знаниями технические эксперты, даже если они и не занимают крупных постов. Типичная ошибка многих отечественных предпринимателей заключается в том, что для контактов с иностранными партнерами за рубеж отправляются только руководители, привыкшие к общим решениям и общим договоренностям.

На чьем "поле" следует встречаться: в своем офисе, дома, на территории оппонента, на нейтральной территории? В "своем доме", безусловно, и стены помогают. Если представители второй стороны соглашаются на переговоры на вашей территории, значит, они имеют больший интерес к предполагаемой сделке. Если вы боитесь утечки конфиденциальной информации, переговоры можно проводить на "нейтральной полосе". Вместе с тем, если ваш деловой партнер в течение подготовительной стадии все время "напрашивался" на встречи в вашем офисе, задумайтесь, с чего бы это. Может быть это фирма-однодневка, у которой просто нет офиса. Поэтому рекомендуем вам хотя бы одну встречу провести на территории делового партнера.

Кроме того, становится общепризнанной практикой обязательная проверка делового партнера силами собственной службы безопасности. Проверив историю фирмы, принимается решение о начале работы с ней.

О дне и часе переговоров стороны, как правило, договариваются заранее по телефону, факсу и т. д.

Получив согласие партнера на встречу, желательно неукоснительно соблюсти точность - прийти в назначенное время, не заставляя другую сторону ждать.

Нарушение этого правила рассматривается как неуважение к принимающему лицу, а это может повлиять на ход последующего разговора. Конечно, в больших городах не исключены всевозможные непредвиденные обстоятельства, связанные как с транспортом, так и с другими причинами, но в случае предполагаемой задержки хорошо бы найти возможность принести соответствующие извинения. Это важно еще и потому, что принимающий имеет полное право, прождав гостя положенные в этом случае четверть часа, заняться другим важным для себя делом, перепоручив переговоры своим помощникам, или вообще в этот день отказаться от встречи.

Собираясь на встречу, нужно соблюдать все требования к внешнему виду, принятые в определенной стране и обществе. Дипломаты используют для визитов специальный "визитный" костюм. Деловые люди приходят на встречу в обычном, повседневном деловом костюме, но уж никак не принято быть в джинсах и свитере. Самый "переговорный" цвет костюма - синий. Деловой человек в синем костюме вызывает к себе большее доверие.

Если партнеры приезжают в страну или в город специально для переговоров с вашей фирмой, их необходимо встретить в аэропорту и разместить в гостинице, проявить заботу об их благополучии. Это выражение почтения призвано подготовить благоприятную почву для предстоящих деловых переговоров.

- представление участников; первым участников представляет глава принимающей стороны;
- обмен визитными карточками;
- "разминка" - период обсуждения вопросов, не касающихся предмета переговоров.

Запрещенными темами являются: политические взгляды, партийная принадлежность, отношение к религии, размер получаемых доходов, личное здоровье, личные проблемы. Нельзя плохо отзываться о Родине, критиковать порядки в стране нахождения. Рекомендуемые темы: погода, спорт, дети, культура, искусство, отдых, история страны, увлечения. Наиболее подходящие темы для разговора с французами - спектакли, книги, выставки, туризм, достопримечательности страны и города. Особенно ценится в собеседнике знание вопросов культуры и искусства. С англичанами - разговор лучше всего начинать с чисто человеческих проблем - погода, спорт, дети. Таким образом вы покажите им, что для вас общечеловеческие ценности если не выше коммерческих интересов, то, по крайней мере, равны им. Австралийцы очень любят спорт и беседы о нем, отдых. Вы должны уметь поддержать разговор о скачках, футболе, серфинге и др. Расскажите вашим партнерам, как вы отдохаете у себя дома.

От российского стандарта отличается и само начало деловых переговоров. Западные предприниматели гораздо больше внимания уделяют вопросам, чем докладам. Вместо всту-

пительных речей достаточно широко применяется показ короткого (7-10 мин.) видеофильма о своей организации, компьютерная презентация. После этого идут ответы на вопросы. Повидимому, западные фирмы руководствуются правилом: лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать.

Инициатива начала и ведения беседы всегда принимающей стороне, это принято по сложившимся законам гостеприимства - именно хозяин следит за тем, чтобы в разговоре не было длинных пауз и перерывов, иначе наступившее молчание гостями может быть понято как намек на окончание визита.

Затем приступают к трем последовательным этапам:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов и предложений, их обоснование);
- согласование позиций и выработка договоренностей. На первом этапе процесс постепенного уяснения позиций друг друга наиболее интенсивно идет вначале, когда идет выработка общего языка с партнером. Вы должны убедиться, что под одними и теми же терминами стороны подразумевают одинаковые понятия.

## **Тема 6. Руководитель и подчиненные – этикет взаимоотношений (Лекция 9-10)**

Необходимо использовать **оценивание** в работе менеджера первичного коллектива. К сожалению, достаточно часто приходится сталкиваться с установкой на отрицательное оценивание. Такая оценка базируется на мнении, что похвала может отрицательно повлиять на человека. Конечно, такие случаи могут иметь место. Но часто они встречаются не потому, что мы не склонимся на похвалу, а потому что не умеем правильно пользоваться этой формой поощрения. Секрет состоит в том, чтобы хвалить всегда и только за успехи, достигнутые лично работником.

И все же **похвала, комплимент**, позитивный отклик на работу подчиненного - очень мощные средства воздействия, которые вызывают целый спектр ответных реакций - от признательности до повышения лояльности и стремления к улучшению работы.

**Похвала** (положительная оценка работника и результатов его деятельности) должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей, способствующими достижению целей организации. Чем больше позитивного будет отмечать руководитель в работе сотрудников, тем больше вероятность того, что они будут вникать в проблемы и помогать с ними справиться.

Похвала, как считают специалисты, является одним из самых эффективных инструментов обратной связи между руководителями и подчиненными. Важно только уметь выбрать ее подходящее содержание и форму. Она может быть прямой - искренней, дружелюбной, доверительной; может быть и косвенной, в виде проявления неподдельного интереса к личности работника, его заботам и нуждам.

Похвала - наиболее утонченная и эффективная форма управления. В результате ее люди всегда будут стремиться делать лучше. Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, или незаслуженная, неискренняя похвала (которая может восприниматься как насмешка) демотивируют, поэтому для повышения ее действенности желательно иметь объективные критерии. К похвале предъявляются следующие требования: дозированность, последовательность, регулярность, контрастность.

Похвала является эффективной мотивацией. Однако, чтобы похвала работала, она должна быть приятной для сотрудника. В противном случае все бесполезно. Прежде чем поблагодарить или сделать комплимент, следует сначала учесть несколько моментов:

- склад личности человека, которому комплимент адресован;
- оптимальную форму, в которую следует облечь подобный комплимент или поощрение;

- цель, которую хочет достичь руководитель, поощряя этого сотрудника;
- характер поощрения - важно, чтобы оно было сделано не формально и не банально;
- обстановку, в которой сотруднику было бы приятнее всего услышать похвалу.

Кроме того, следует помнить, что всякое поощрение должно быть своевременным: хвалить работу, сделанную год назад, конечно, можно, но вряд ли целесообразно.

Похвала должна быть дозированной, ибо при слишком частом использовании этого метода его действенность ослабляется.

Один из наиболее сильных мотивирующих факторов (часто более мощный, чем деньги) - это "признание". То есть любая форма благодарности за хорошо выполненную работу. Менеджеры часто не осознают необходимости и эффективности этой формы мотивации. Один из американских менеджеров около года проработал в Москве менеджером строительной компании. Он отметил, что руководство фирмы никогда не благодарило сотрудников за качественную работу или за окончание очередного цикла в срок. У него сложились прекрасные отношения именно потому, что он не уставал отмечать достижения рабочих каждый день. Больше никто из менеджеров этого не делал. На его участке рабочие готовы были оставаться дольше и работать особенно тщательно, хотя денег им за это никто не предлагал. Это очень просто и удивительно эффективно. Те менеджеры, которые не умеют благодарить людей за работу в естественной и непринужденной форме, должны выучить это как урок или освоить как навык.

Самый простой уровень освоения этого искусства - научиться выражать благодарность людям, которые сделали чуть больше или лучше того, что от них ожидалось. Вы можете пригласить сотрудника к себе в кабинет и просто поблагодарить его, не обсуждая при этом никаких других вопросов.

### **Правила конструктивной критики**

К правилам конструктивной критики относится:

- недопустимость критики без нужды;
- конфиденциальность;
- доброжелательность (создается путем ослабления обвинительного акцента; внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, самокритики);
- высказывание замечаний иносказательно, в косвенной форме;
- аргументированность, исключение общих выражений;
- отсутствие категоричного требования признания ошибок и правоты критикующего;
- подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь;
- недопустимость критики опытного сотрудника, который может исправить ошибку сам (лучше дать такую возможность, оказать помощь, тактично предотвратить оправдания, попытки скрыть промах).

Критиковать будут и менеджера. Не следует преследовать критикующих. Если вас несправедливо критикуют, объясните и докажите, что человек не имеет полной информации. А за конструктивную критику снизу, помогающую избежать ошибок и упущений, будьте благодарны, даже если подчиненные и задеваю вашу личность.

И откровенная самокритика не подорвет авторитет руководителя, несамокритичных руководителей вряд ли будут уважать подчиненные.

Критика эффективна только в том случае, если люди готовы ее воспринять, осознать и изменить свое поведение в лучшую сторону. Нужно иметь в виду, что при критике вступает в силу социально-психологический закон "охраны территории", в соответствии с которым люди с удвоенной силой защищают свои позиции.

Поэтому любая критика "в лоб" бесполезна; высказываться следует косвенно, с элементами самокритики, одновременно призывая к совместным действиям по улучшению ситуации.

Однако наряду с конструктивной критикой иногда имеет место псевдокритика, которую руководителю необходимо избегать самому и пресекать, если она последует со стороны других. Выделяют следующие разновидности псевдокритики.

1. Критика для сведения личных счетов. Сгущаются краски с целью опорочить человека за прежние обиды. Является самой тенденциозной и необъективной ее разновидностью и применяется как завуалированный способ опорочить неугодных лиц путем поиска у них недостатков и их гиперболизации.
2. Критика как средство сохранения или улучшения своего положения. Обычно она не связана с личной неприязнью, а лишь с желанием выделиться, но от этого не становится менее безнравственной и недопустимой.
3. Критика как стиль работы. Как правило, она обусловлена характером критикующего или отголоском авторитарного стиля руководства. Такая критика ради критики вредна, ибо деморализует критикуемого и бьет бумерангом по критикующему.
4. Формальная "протокольная", ни к чему не обязывающая критика, используемая в основном на собраниях и совещаниях.
5. Показная критика. Создает в воспитательных целях иллюзию принципиальности и нетерпимости к недостаткам. Обычно применяется в присутствии вышестоящего руководителя в качестве хорошей ширмы для подстраховки на будущее.
6. Организованная, дозволенная критика, как правило, инспирируется высшим руководством в свой адрес с целью укрепления своих позиций и создания образа демократа.
7. Критика-упреждение применяется в основном в спорах с целью "выбить из рук соперника оружие".
8. Критика с целью перестраховки. Используется как средство завуалировать свою собственную нерешительность, боязнь взять ответственность на себя. Такая критика используется подчиненным с тем, чтобы при неблагоприятном повороте ситуации в будущем иметь основания заявить: "Ведь я вас предупреждал".
9. Критика с целью получения эмоционального заряда. Есть люди, которые периодически испытывают потребность в эмоциональной встряске и чувствуют себя лучше после того, как поговорят на повышенных тонах, доведут себя и окружающих до определенного эмоционального накала. С этой целью они могут прибегать к критике, особенно если ее объект легко поддается эмоциональному воздействию. Всеми способами пытайтесь оградить себя от контактов с такими людьми.

## **Тема 7. Правила дистанционного общения (Лекция 11)**

Услышав телефонный звонок, как можно быстрее снимите трубку, так как звонок является сильным слуховым раздражителем, мешает работать другим людям, отрицательно воздействует на нервную систему. Трубку следует снимать до четвертого звонка телефона. Иначе может сложиться впечатление о низкой дисциплине сотрудников или об их незаинтересованности в клиентах.

Специалисты рекомендуют, прежде чем снять трубку, улыбнуться. Кого-то может удивить эта рекомендация. Так вот, это просто рабочий прием, способ заставить голос приятно звучать. Улыбка как бы транслируется по проводам, способствует хорошему началу разговора.

Порядок приветствия и представления в телефонном разговоре зависит от корпоративной культуры и количества поступающих телефонных звонков. Не говорите "Алло", когда снимаете трубку, если вы работаете в крупной фирме. Лучше произнести ее название: "Фирма Аэнком слушает..." Совмещение отзыва с представлением задает деловой тон всему разговору, например: "Инкомбанк. Департамент стратегического развития. Иванов Олег" или "Доброе утро, Инкомбанк. У телефона Алла Петрова".

Нельзя класть трубку на рычаг аппарата, давая понять абоненту, что вы заняты (или идет совещание.) Такой прием - свидетельство вашей низкой культуры и к тому же не дает желаемого результата, поскольку абонент будет звонить еще и еще, полагая, что неисправен аппарат. Правильным будет ответ: "Извините, идет совещание, позвоните минут через 20". Кроме того, во время совещания телефон может быть переключен на секретаря или кого-то из подчиненных.

Тот, кто начал разговор, должен первым его и заканчивать. Женщина имеет право закончить разговор независимо от того, была ли она его инициатором. Молодой человек не должен завершать разговор раньше старшего по возрасту или по служебному положению.

Если нужно прервать телефонный разговор, можно, например, сказать следующее: "Таким образом, мы решили...", "Итак, мы выяснили все вопросы. Я буду держать с Вами связь. До свидания", "Хорошо, я не хочу больше отнимать у Вас время", "Спасибо, что Вы нашли время поговорить со мной. Я знаю, что Вы должны быть заняты, поэтому...".

Во время междугородного телефонного разговора назовите город, из которого звоните, затем себя и свое учреждение. После представления назовите, кого и по какому вопросу требуется пригласить для разговора. Если нужный сотрудник отсутствует, повторите свои данные для записи и точно укажите, когда будете звонить снова. При заказе междугородного разговора необходимо учитывать разницу во времени.

Существуют **выражения, которых следует избегать**, чтобы о вашей фирме не сложилось превратного представления:

1. "Я не знаю". Никакой другой ответ не может подорвать доверие к вашей фирме столь быстро и основательно. Прежде всего, ваша работа заключается в том, чтобы знать - именно поэтому вы занимаете свое место. Если же вы не в состоянии дать ответ вашему собеседнику, лучше сказать: "Хороший вопрос... Разрешите, я уточню это для Вас".
2. "Вы должны..." - это серьезная ошибка. Ваш клиент вам ничего не должен. Формулировка должна быть гораздо мягче: "Для Вас имеет смысл..." или "Лучше всего было бы..."
3. "Подождите секундочку, я скоро вернусь". Скажите вашему собеседнику что-то более похожее на правду: "Для того чтобы найти нужную информацию, может потребоваться две-три минуты. Вы можете подождать?"
4. "Нет", произнесенное в начале предложения, невольно приводит к тому, что путь к позитивному решению проблемы усложняется.

Очень важно правильно закончить разговор, так как память человека лучше всего сохраняет начало и конец любого разговора. Скажите в конце разговора что-то приятное: "Спасибо за звонок", "Приятно было с Вами поговорить", "Звоните, мы всегда Вам рады".

Проверить же, как сотрудники фирмы усвоили уроки телефонного этикета, очень просто - достаточно позвонить в офис и представиться клиентом.

## Тема 8. Дипломатический этикет (Лекция 12)

Необходимым элементом деловых отношений являются визитные карточки. Обмен ими является обязательным атрибутом первой встречи с деловым партнером.

Визитная карточка - одна из составляющих имиджа фирмы и личного имиджа ее владельца. Она является выражением как индивидуального стиля и вкуса человека, так и фирменного корпоративного стиля.

Размер и шрифт визитной карточки строго не регламентируются, они зависят от местной практики и вкуса владельца. Однако распространены размеры 50 x 90 мм.

Классический вариант - визитная карточка на бумаге, картоне белого цвета с матовой поверхностью, строгим черным шрифтом. Другие цвета могут использоваться только в изображении рекламного знака фирмы в левом верхнем углу карточки или в написании названия компании, если это ее фирменный цвет.

Плохо, если крупным шрифтом на вашей визитке будет набрано название организации или фирмы, где вы работаете, а не ваши имя, отчество и фамилия. Визитная карточка должна представлять лично вас, а не фирму, в которой вы работаете.

Текст визитки печатается на родном языке. В российском бизнесе сложилась такая практика: с одной стороны визитки текст печатается на русском языке, а с обратной стороны - на английском. Если строго следовать протокольным требованиям, то это не совсем верно: текст визитной карточки должен быть только на одной стороне, чтобы на чистой стороне можно было делать записи. Поэтому визитные карточки лучше иметь двух вариантов: на родном языке и на английском, как наиболее распространенном языке международного общения. Но в случае, если вы постоянно сотрудничаете с представителями какой-либо страны, будет проявлением уважения к партнерам, если у вас будут визитные карточки на их родном языке.

Сегодня, как никогда раньше, деловые отношения развиваются и укрепляются в процессе общения. Общение происходит не только во время переговоров, бесед, но и на приемах, за едой.

**Таблица 1**  
Виды деловых приемов

| Вид приема  | Время проведения                                  | С рассадкой или без нее                |
|-------------|---|--|
| Бокал вина  | дневной: 12-13 часов (один час)                   | Без рассадки                           |
| Завтрак     | дневной:<br>начало от 12.30 до 13.30 (1-1,5 часа) | С рассадкой за столом                  |
| Чай-кофе    | с 17.00   | С рассадкой за столиками               |
| Коктейль    | вечерний<br>(начало - 17.00 или 18.00)            | Без рассадки, обслуживание официантами |
| А ля фуршет | вечерний<br>(17.00-19.00 или 18.00-20.00)         | Без рассадки                           |
| Обед        | вечерний (начало - 19-21 час.)                    | С рассадкой                            |
| Обед-буфет  | вечерний (начало - 19-21 час.)                    | С рассадкой за столиками               |
| Ужин        | вечерний<br>(начало - 21 час и позднее)           | С рассадкой                            |

Согласно международной практике, наиболее почетным по своему характеру видом приемов является обед.

#### Правила поведения на деловых приемах

На деловых приемах ваше поведение за столом многое говорит о вас и о том, как вы ведете бизнес. Оно показывает, как тщательно вы относитесь к деталям, которые должны быть неотъемлемой частью жизни любого служащего, желающего достичь конкурентоспособного уровня и сохранить его.

Условности, которые вы должны соблюдать во время приема, зависят от того, что это за прием и какова ваша роль в нем. Так, например, существует ряд правил делового обеда.

1. Встречаясь с кем-то в ресторане, подождите в фойе, если только вас не попросили этого не делать.
2. Если вы первым сели за стол, подождите других и не заказывайте напиток.
3. Прежде чем сделать заказ, осторожно выясните у пригласившего вас человека, какую сумму он рассчитывает потратить, спросив у него: "Что вы порекомендуете?"

4. Заказывайте только основную пищу (салат, главное блюдо и напиток). Если пригласивший вас человек предлагает аперитив или десерт - закажите.
  5. Салфетку следует положить на колени после того, как все рассядутся за столом. Она может быть сложена пополам. В конце еды салфетку следует положить на стол справа от столового прибора.
  6. Прежде чем насладиться едой, следует подождать, пока не будут обслужены все сидящие за столом.
  7. Общие блюда вначале предлагайте другим и только затем кладите еду себе. Прежде чем обслужить себя, предложите еду, находящуюся ближе всего к вам, соседу слева.
  8. Передавайте еду вправо, против часовой стрелки. Такой порядок соответствует правилам размещения за столом, где гость сидит справа от вас.
  9. Кушайте в том же темпе, что и человек, с которым вы обедаете.
  10. Твердая пища должна находиться слева от вас, жидкая - справа.
  11. Приборами пользуются в соответствии с их расположением, начиная с крайних и кончая теми, что находятся рядом с тарелкой. Если вы время от времени перестаете пользоваться прибором, то кладите его только на край тарелки, но никак не на скатерть.
  12. Если в салате оливки с косточкой, как следует поступать? Для подобных случаев запомните правило: то, что попадает в рот с помощью столовых принадлежностей, с их же помощью и удаляется изо рта. Вынутая с помощью вилки или ложки косточка кладется на край тарелки.
  13. Чтобы дать официанту знать, что вы делаете перерыв, просто положите нож ручкой вправо, острием к себе, вилку - ручкой влево и зубцами вверх.
  14. Если вам необходимо выйти из-за стола на короткое время, то делайте это во время смены блюд. Оказавшись в такой ситуации, положите вашу салфетку на стол слева от вашего столового прибора. Это еще один знак для официанта, что вы еще не закончили есть.
  15. По окончании еды оба прибора кладут на тарелку параллельно.
- В организации делового обеда есть также свои подводные камни. Весьма опасно:
1. Показать, что вы не умеете правильно вести себя за столом: это подорвет ваш престиж.
  2. Наболтать собеседнику лишнего о подробностях своей личной жизни: это разрушит ваш профессиональный имидж.
  3. Выпить слишком много спиртного: люди могут подумать, что у вас не все гладко по этой части.

### **Тема 9. Имидж делового человека (Лекция 13)**

**Деловой стиль** - это стиль подтянутый, не спорящий с модой, но и не идущий на ее острое. Главное, к чему следует стремиться в деловом стиле, - общее впечатление опрятности, аккуратности и даже некоторой педантичности в одежде. Это должно заставить партнера думать, что столь же "подтянуты" вы будете и в делах. Деловую одежду отличает классический покрой и многофункциональность.

Помните, что к своему рабочему гардеробу надо отнестись самым серьезным образом. Никак не стоит рисковать своим профессиональным имиджем, надевая вещи слишком дешевые, поношенные, мешковатые или требующие починки, выпадающие из стиля или не вписывающиеся в ту среду, где вам приходится трудиться.

Костюм делового человека должен учитывать его положение в обществе, комплекцию, возраст и то, куда он направляется.

В отношении деловой одежды вы обязаны:

1. Следовать дресс-коду вашей фирмы.
2. В рамках этого кодекса выбирайте цвет и покрой, которые вам больше всего подходят.

3. Любая деталь вашего наряда - от обуви до галстука или заколки в волосах - должна гармонировать с остальными и содержаться в безупречном виде: ботинки начищены, складки на брюках или платье тщательно отутюжены, на галстуке - никаких пятен.

4. Мужчинам следует знать, что их костюм должен отвечать сезонным предписаниям этикета. На Востоке и Среднем Западе белый или светло-коричневый костюм можно носить только в период от Дня Поминовения (около 30 мая) до Дня Труда (в США первый понедельник сентября), т. е. только в летний период.

Кроме того, даже в рамках одной фирмы предполагается, что ваша манера одеваться будет зависеть от должности и работы, которую вы выполняете, т. е. секретари, менеджеры, вице-президенты и президент должны выглядеть по-разному. Не стоит одеваться лучше руководителя, особенно если женщина работает под руководством женщины. Совершенно необязательно провоцировать своих коллег на обсуждение ваших финансовых возможностей: кем работает ваш муж или пapa и сколько он получает, есть ли у вас "спонсор" и кто он, если вы можете позволить одежду такого качества, дорогие украшения.

По правилам делового этикета не рекомендуется два дня подряд приходить в одном и том же на работу. В 90-х гг. в московском представительстве американской фирмы руководитель-американец по этому поводу сразу задавал вопрос: "Он что, дома не ночевал?". Кроме того, одна и та же вещь, надеваемая каждый день, надоедает и "гасит настроение".

В России понятие дресс-кода появилось сравнительно недавно. Во многих российских компаниях четыре раза в неделю сотрудники одеваются строго, по-деловому, а в пятницу принят стиль casual Friday. Однако вольный стиль все равно предполагает какие-то ограничения. Но если в компании высокий уровень корпоративной культуры, то людям не надо указывать, как они должны выглядеть.

В настоящее время круг организаций, уделяющих внимание корпоративным правилам, касающимся внешнего вида сотрудников, расширяется. Так, например, в среде финансистов и политиков во всем мире господствует классический стиль одежды, который всегда говорит о хорошем вкусе ее хозяина. Воплощением этого стиля является строгий консервативный костюм, не подверженный влияниюм быстротечной моды. Силуэт его не меняется десятилетиями и служит как бы образцом стабильности и постоянства.

Если вы носите очки, оправа должна быть средних размеров, пластмассовая или металлическая. Нужно следить за модными тенденциями и в этой сфере. Не рекомендуются темные и дымчатые очки, особенно во время деловой беседы. Последнее можно объяснить тем, что во время общения нужно смотреть в глаза собеседнику. Если собеседник в темных очках, то не видно, куда он смотрит, какова его реакция на высказываемые предложения.

Всегда при себе должны быть ручка и карандаш хорошего качества. Никогда не пишите дешевыми ручками и огрызками карандаша: эта на первый взгляд мелкая деталь может навсегда испортить ваш имидж. В настоящее время почти все фирмы имеют ручки со своим логотипом, поэтому для демонстрации лояльности фирме лучше пользоваться именно такими ручками. Естественно, они должны быть хорошего качества.

# **Учебно-методические материалы для проведения семинарских и практических занятий**

## **Банк практических заданий для студентов по дисциплине «Основы служебного поведения в системе государственного и муниципального управления»**

### **Задание 1.**

1. Разработать текст официального приглашения на конференцию от имени руководителя Комитета экономического развития Администрации города партнерам из других городов.

2. Провести официальную переписку между ведомствами государственного или муниципального учреждения.

**Задание 2.** Проведение беседы в парах на предложенную тему с использованием речевых штампов, помогающих провести деловую беседу (см. список ниже). Разбор проведенной беседы в группе.

*Речевые штампы, помогающие провести деловую беседу*

#### *Начало беседы*

- Я полагаю, что нашу беседу лучше всего начать с обсуждения...
- Сегодня я предлагаю обсудить...
- Я думаю, что вам хорошо известны причины, побудившие меня встретиться с вами, и поэтому мне хотелось сразу перейти к обсуждению...
- Мне хотелось бы начать нашу беседу с...
- Я полагаю, что нам прежде всего следует обсудить... Я думаю, что мы начнем наш разговор с...
- Нашу беседу в соответствии с ранее достигнутой договоренностью целесообразно, на мой взгляд, начать с...

#### *Выражение одобрения и согласия*

- Ваши условия нас вполне устраивают.
- Этот пункт наших возражений не вызывает.
- Думаю, что мы можем договориться и о...
- Я вполне разделяю вашу точку зрения на...
- Мы ничего не имеем против...
- Это, на наш взгляд, очень хорошая идея.
- Я полностью согласен с вашим мнением о...
- Мое представление... полностью совпадает с вашим.
- Ваши условия в целом для меня приемлемы.
- Можно считать, что в основном мы договорились.

#### *Выражение желания отстаивать свою точку зрения*

- Я предлагаю вернуться к обсуждению этого пункта с несколько иных позиций.
- Но давайте рассмотрим и другие стороны этого решения. Мне бы хотелось получить от вас дополнительную информацию по этому вопросу.
- Мне кажется, что мы несколько отклонились от темы нашего разговора. Поэтому я предлагаю вернуться к обсуждению предыдущего пункта нашего соглашения.
- Я вижу решение этого вопроса по-другому. В связи с этим я хотел бы пояснить...
- Я полагаю, что вы согласитесь с наличием и другого варианта решения этого вопроса, который мне хотелось бы сейчас с вами обсудить.

- Хотелось бы, чтобы вы уточнили вопрос о...
- Думаю, что следует обсудить и другие стороны этого вопроса.
- Мне хотелось бы еще раз вернуться к обсуждению вопроса о...
- Может быть, вам будет интересно узнать заключение экспертов по этому вопросу.

#### *Выражение просьбы*

- Вы нас очень обяжете, если согласитесь...
- Не могли ли вы...
- Мы хотим обратиться к вам с просьбой о...
- Если вас особенно не обременит (затруднит)...
- Я буду очень признателен (благодарен), если...
- Мы очень рассчитываем на вашу помощь в...
- Я хотел бы просить вас о...
- С вашей стороны будет очень любезно, если...

#### *Выражение извинения*

- Приносим наши извинения за...
- Еще раз прошу извинить меня за...
- Примите наши извинения за...
- Мы искренне сожалеем, что...
- Я должен извиниться перед вами за...

#### *Выражение сомнения и неопределенности*

- У меня пока не сложилось окончательного мнения по этому поводу.
- Меня несколько смущает наличие...
- Я бы очень просил вас уточнить... поскольку по этому факту у меня есть прямо противоположная информация.
- Мне не совсем понятно ваше желание, связанное с...
- У меня большое сомнение в необходимости...
- Мне кажется, что этот вариант решения несколько преждевременен. Я бы предпочел другое решение этой задачи.

#### *Выражение неодобрения, несогласия и отказа*

- В целом ваше предложение приемлемо, но...
- Наша точка зрения несколько расходится с вашей. Здесь мы исходим из несколько иного понимания...
- Мы придерживаемся иной точки зрения.
- В принципе мы согласны с большинством ваших, но у нас есть ряд возражений и замечаний.
- Согласиться с вашим вариантом... трудно, поскольку его реализация может вызвать определенные затруднения.
- Нас не вполне устраивают предложенные вами условия.
- Мы видим решение этой проблемы в несколько ином свете.
- Сожалеем, что наше финансовое положение не позволяет удовлетворить вашу просьбу.
- К сожалению, принять ваши условия мы не можем. Мы высоко ценим ваши усилия, но, к сожалению, вынуждены ответить отказом.

#### *Выражение желания уйти от ответа*

- На ваш вопрос трудно дать однозначный ответ. Дело в том, что...
- На это можно ответить только в самом общем виде.
- Я вижу это только в самых общих чертах.
- Мне трудно судить об этом.
- Я затрудняюсь дать вам точный ответ.
- К сожалению, точной информацией об этом мы не располагаем.
- Нам об этом неизвестно, поэтому ничего определенного сказать по этому поводу мы

не можем.

*Фразы, свидетельствующие о завершении беседы*

- Итак, мы подходим к концу нашей беседы. Давайте подведем итоги наших договоренностей.
- В заключение беседы я хотел бы...
- Я полагаю, что сегодня мы обсудили все наши вопросы.
- Я считаю, что проблему... можно считать решенной.
- Позвольте мне от имени нашей фирмы поблагодарить вас за участие в сегодняшнем обсуждении и выразить надежду на дальнейшее сотрудничество с вами.
- Я хочу выразить искреннюю благодарность за то, что вы нашли время принять участие в нашем обсуждении. Думаю, что вы будете довольны своим решением.

**Задание 3.**

Продумайте и выступите с речью на 5 минут на выбранную тему. После выступления группа вместе с преподавателем производят его разбор по использованию техник речи.

**Задание 4.** Подготовьте письменный конспект для выступления на одну из следующих тем:

1. Неофициальные встречи с деловыми партнерами.
2. Домашние приемы.
3. Американский и континентальный столовый этикет.
4. Этикет и имидж.
5. Манеры и модель поведения.
6. Социально-ролевое и функциональное назначение одежды делового человека.  
Требования к одежде.
7. Особенности внешнего вида женщин.
8. Особенности внешнего вида мужчин.

**Задание 5.** Подготовьте письменный конспект для выступления на одну из следующих тем:

1. Служебная документация. Официально-деловой стиль речи.
2. Официальная переписка. Административный речевой этикет.
3. Понятие, виды и особенности профессиональной этики.
4. Служебная этика как вид профессиональной этики.
5. Виды этических норм: общие, групповые, личностные.
6. Механизм реализации этических норм поведения человека в сфере деловых отношений.

**Темы рефератов по дисциплине «Основы служебного поведения в системе государственного и муниципального управления»**

1. Имидж деловой женщины.
2. Имидж делового мужчины.
3. Общественное поведение и этикет в Великобритании.
4. Общественное поведение и этикет в США.
5. Общественное поведение и этикет в Германии.
6. Общественное поведение и этикет во Франции.
7. Общественное поведение и этикет в Китае.
8. Общественное поведение и этикет в Японии.
9. Общественное поведение и этикет в Арабских странах.
10. Общественное поведение и этикет в Турции.
11. Общественное поведение и этикет в Италии.
12. Общественное поведение и этикет в Испании.
13. Психология и этика российско-американского делового партнерства.

14. Нравственность и власть.
15. Подготовка менеджеров: морально – этические аспекты.
16. Культура власти в современной России.
17. Этика государственной службы.
18. Бюрократия в зарубежных исследованиях.
19. Духовно-нравственная безопасность России.
20. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции.
21. Противоречие между этикой и бизнесом в современном деловом общении.
22. Рабочая группа: социально-психологические особенности и профессиональная зрелость.
23. Референтная группа и проблема лидерства.
24. Психология личности и межличностного общения в трудах российских ученых.
25. Основные модели личности в психологической науке.
26. Категория «общение» в психологии: содержание, структура и функции.
27. Роль стереотипа при формировании первого впечатления.
28. Психологическое влияние в процессе делового общения.
29. Специфика этикета на отдыхе.
30. Искусство сувениров и подарков.
31. Этика делового туризма и отдыха.
32. Культура оформления документов в деловом общении.

#### **Список основной литературы**

1. Егоршин А.П., Распопов В.П., Шашкова Н.В. Этика деловых отношений: Учебное пособие для вузов. – Н.Новгород, 2005. – 408 с.
2. Белолипецкий В.К., Павлова Л.Г. Этика и культура управления: Учебно-практическое пособие. – М., 2004. – 384 с.
3. Алексина Т.А. Прикладная этика: Учеб. пособие. – М., 2004. - 210 с.
4. Муртазина Г. Х. Этика связей с общественностью и культура управления: учеб. пособие / Г. Х. Муртазина; Федер. агентство по образованию, Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования «С.-Петербург. гос. инженер.-экон. ун-т». - Санкт-Петербург. 2005. – 83 с.
5. Ивенский Л. М. Культура управления: сущность, генезис, метауправление / Л.М.Ивенский; Мар.политехн.ин-т им.А.М.Горького. - Чебоксары, 1992. – 179 с.

#### **Список дополнительной литературы**

1. Чернышова Л.И. Деловое общение: учеб. пособие для студентов вузов / Л.И. Чернышова. – М., 2008. – 405 с.
2. Психология и этика делового общения: учебник для студентов вузов / Под ред. В.Н. Лавриненко. – 5-е изд., перераб. и доп. – М., 2008. – 415 с.
3. Уитмор Ж. Деловой этикет/ Жаклин Уитмор; пер. с англ. – М., 2007. – 224 с.
4. Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие. – 6-е изд., перераб. и доп. – М., 2005. – 320 с.
5. Грошев И. В. Организационная культура: учеб. пособие для студентов вузов / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. - Москва, 2004.—288 с.
6. Современная этика: Российская реальность и прогнозы: Материалы Всерос. науч.-практ. конф., Казань, 14-15 нояб. 2003 г. – Казань, 2003. - 287с.
7. Шкаратан О.И. Русская культура труда и управления / Шкаратан О.И. // Общественные науки и современность. - М. - 2003. - №1. - С.30-55
8. Богатырев М. Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления / М. Р. Богатырев // Вестник Московского университета. Сер. 6, Экономика. - 2004. - №6. - С. 97-124

9. Достанко П. Корпоративизм, рыночная активность и культура управления // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - №4.—С.87-92.
10. Омельченко Н. А. Политическая культура общества и реформы государственной власти и управления / Н. А. Омельченко // Маркетинг. - 2005. -№6. - С. 11-21.

## **Методические рекомендации для преподавателей, ведущих семинарские и практические занятия**

1. При изучении тем дисциплины для подготовки к занятиям необходимо ориентировать студентов делать акцент на монографической, периодической литературе, а также иных источниках, указанных в списке основной и дополнительной литературы.

2. Каждое занятие необходимо начинать с контроля присутствия студентов на занятии. Отмечать присутствие студентов, вести рейтинг успеваемости необходимо в соответствующих предусмотренных для этого формах документов (журналах).

3. В начале каждого семинарского или практического занятия необходимо проводить небольшие контрольные работы (на 10-15 мин.) для выявления уровня изучения лекционного материала и выполнения заданий для самостоятельной работы по теме занятия, и только после этого целесообразно приступать к опросу и рассмотрению материалов занятия.

4. В соответствии с тематическим планом необходимо проводить контрольные работы на занятиях. Контрольные работы можно проводить в тестовой форме или форме небольших заданий. Вопросы и задания заранее студентам не предлагаются. Основой для тестов и заданий являются вопросы, которые рассматривались на лекциях, семинарских и практических занятиях, а также в процессе выполнения студентом самостоятельной работы. В связи с этим при рассмотрении вопросов необходимо делать акцент на тех аспектах, которые впоследствии будут выноситься на контрольные работы.

5. В конце каждого занятия необходимо довести до сведения студентов оценки, полученные за устные ответы. Оценки, полученные за контрольные работы, необходимо довести до сведения студентов в начале следующего занятия.

6. Занятия, проводимые в интерактивной форме, предполагают одновременную работу группы студентов (например, участие в обсуждении). Такие занятия требуют предварительной подготовки, поэтому целесообразно планировать распределение участников и довести это до сведения студентов. А также заранее определить какие аспекты будут оцениваться и по каким критериям. Эту информацию необходимо довести до сведения студентов с целью мотивации их участия в занятии.

# **Методические рекомендации для студентов по изучению дисциплины «Основы служебного поведения в системе государственного и муниципального управления»**

Дисциплина «Основы служебного поведения в системе государственного и муниципального управления» считается освоенной студентом, если он имеет положительные результаты **промежуточного и текущего контроля**. Это означает, что студент освоил необходимый уровень теоретических знаний и получил достаточно практических навыков, предусмотренных программой курса.

Для достижения вышеуказанного студент должен соблюдать следующие правила, позволяющие освоить дисциплину на высоком уровне:

1. Начало освоения курса должно быть связано с изучением всех компонентов Учебно-методического комплекса дисциплины с целью понимания его содержания и указаний, которые будут доведены до сведения студентов на первой лекции и первом семинарском занятии. Это связано с

- установлением сроков и контроля выполнения индивидуального задания каждым студентом,

- распределением тем докладов и сроки их представления,

- критериями оценки текущей работы студента (контрольных работ, индивидуального задания, работы на семинарских/практических занятиях).

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а так же с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

2. Каждая тема содержит лекционный материал, список литературы для самостоятельного изучения, вопросы и задания для подготовки к семинарским и/или практическим занятиям, а также материалы для самостоятельной работы. Необходимо заранее обеспечить себя этими материалами и литературой или доступом к ним.

3. Лекционный материал и указанные литературные источники **необходимо изучить до посещения соответствующего лекционного занятия**, так как лекция в аудитории предполагает раскрытие актуальных и проблемных вопросов рассматриваемой темы, а не содержания лекционного материала. Таким образом, для понимания того, что будет сказано на лекции, необходимо получить базовые знания по теме, которые содержаться в лекционном материале.

4. Семинар по дисциплине является аудиторным занятием, в процессе которого преимущественно осуществляется контроль знаний, полученных студентом самостоятельно. В связи с этим такое занятие начинается либо с устного опроса либо с контрольной работы, которая может проводиться по:

- лекционному материалу темы,
- литературным источникам, указанным по данной теме
- заданиям для самостоятельной работы.

В связи с этим подготовка к семинарскому занятию заключается в том, чтобы **до семинарского занятия**:

- изучить лекционный материал и указанные по теме литературные источники;
- выполнить задания для самостоятельной работы.

5. В конце изучения каждой темы проводится тематическая контрольная работа, которая является средством промежуточного контроля оценки знаний.

Подготовка к ней заключается в повторении пройденного материала, просматривавшегося на занятиях, а также в выполнении заданий для самостоятельной работы.

6. Подготовка к экзамену является заключительным этапом изучения дисциплины и является средством текущего контроля. В процессе подготовки к экзамену выявляются вопросы, по которым нет уверенности в ответе либо ответ студенту не ясен. Данные вопросы можно уточнить у преподавателя на консультации, которая проводится перед экзаменом.

### **Методические указания по выполнению рефератов по дисциплине «Основы служебного поведения в системе государственного и муниципального управления»**

Реферат - письменная работа объемом 10-18 печатных страниц, в которой представлено краткое точное изложение сущности какого-либо вопроса, темы на основе одной или нескольких книг, монографий или других первоисточников. Реферат должен содержать основные фактические сведения и выводы по рассматриваемому вопросу. Срок выполнения – от одной до нескольких недель.

#### **3.1.Структура реферата:**

1. Титульный лист.
2. После титульного листа на отдельной странице следует оглавление (содержание), в котором указаны названия всех разделов реферата и номера страниц, указывающие начало этих разделов в тексте реферата.
3. После оглавления следует введение. Объем введения составляет 1,5-2 страницы.
4. Основная часть реферата может иметь одну или несколько глав, состоящих из 2-3 параграфов (подпунктов, разделов) и предполагает осмысленное и логичное изложение главных положений и идей, содержащихся в изученной литературе. В тексте обязательны ссылки на первоисточники. В том случае если цитируется или используется чья-либо неординарная мысль, идея, вывод, приводится какой-либо цифрой материал, таблицу - обязательно сделайте ссылку на того автора у кого вы взяли данный материал.
5. Заключение содержит главные выводы, и итоги из текста основной части, в нем отмечается, как выполнены задачи и достигнуты ли цели, сформулированные во введении.
6. Приложение может включать графики, таблицы, расчеты.
7. Библиография (список литературы) здесь указывается реально использованная для написания реферата литература. Список составляется согласно правилам библиографического описания.

#### **3.2.Этапы работы над рефератом.**

Работу над рефератом можно условно подразделить на три этапа:

1. Подготовительный этап, включающий изучение предмета исследования;
2. Изложение результатов изучения в виде связного текста;
3. Устное сообщение по теме реферата.

#### **Подготовительный этап работы.**

Включает в себя формулировку темы, поиск источников научной информации, работу с данными источниками. Подготовительный этап работы завершается созданием конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. По завершении предварительного этапа можно переходить непосредственно к созданию текста реферата.

#### **Создание текста.**

Текст реферата должен подчиняться определенным требованиям: он должен раскрывать тему, обладать связностью и цельностью. Раскрытие темы предполагает, что в тексте реферата излагается относящийся к теме материал и предлагаются пути решения содержащейся в теме проблемы. Связность текста предполагает смысловую соотносительность отдельных компонентов, а цельность - смысловую законченность текста. С точки зрения связности все тексты делятся на тексты - констатации и тексты - рассуждения. Тексты-констатации содержат результаты ознакомления с предметом и фиксируют устойчивые и несомненные суждения. В текстах-рассуждениях одни мысли извлекаются из других, некоторые ставятся под сомнение,дается им оценка, выдвигаются различные предположения.

### **План реферата.**

Изложение материала в тексте должно подчиняться определенному плану - мыслительной схеме, позволяющей контролировать порядок расположения частей текста. Универсальный план научного текста, помимо формулировки темы, предполагает изложение вводного материала, основного текста и заключения. Все научные работы - от реферата до докторской диссертации - строятся по этому плану, поэтому важно с самого начала научиться придерживаться данной схемы.

### **Требования к введению.**

Введение - начальная часть текста. Оно имеет своей целью сориентировать читателя в дальнейшем изложении.

В введении аргументируется актуальность исследования, т.е. выявляется практическое и теоретическое значение данного исследования. Далее констатируется, что сделано в данной области предшественниками; перечисляются положения, которые должны быть обоснованы. Введение может также содержать обзор источников или экспериментальных данных, уточнение исходных понятий и терминов, сведения о методах исследования. Во введении обязательно формулируются цель и задачи реферата.

Объем введения - в среднем около 10% от общего объема реферата.

### **Основная часть реферата.**

Основная часть реферата раскрывает содержание темы. В ней обосновываются основные тезисы реферата, приводятся развернутые аргументы, предполагаются гипотезы, касающиеся существа обсуждаемого вопроса.

Важно проследить, чтобы основная часть не имела форму монолога. Аргументируя собственную позицию, можно и должно анализировать, и оценивать позиции различных исследователей, с чем-то соглашаться, чему-то возражать, кого-то опровергать. Установка на диалог позволит избежать некритического заимствования материала из чужих трудов - компиляции.

Изложение материала основной части подчиняется собственному плану, что отражается в разделении текста на главы, параграфы, пункты. План основной части может быть составлен с использованием различных методов группировки материала: классификации (эмпирические исследования), типологии (теоретические исследования), периодизации (исторические исследования).

### **Заключение.**

Заключение - последняя часть научного текста. В ней краткой и сжатой форме излагаются полученные результаты, представляющие собой ответ на главный вопрос исследования. Здесь же могут намечаться и дальнейшие перспективы развития темы. Небольшое по объему сообщение также не может обойтись без заключительной части - пусть это будут две-три фразы. Но в них должен подводиться итог проделанной работы.

### **Список использованной литературы.**

Реферат любого уровня сложности обязательно сопровождается списком используемой литературы. Названия книг в списке располагают по алфавиту с указанием выходных данных использованных книг.

### **Требования, предъявляемые к оформлению реферата.**

Работа выполняется на одной стороне листа стандартного формата. По обеим сторонам листа оставляются поля размером 30 мм. слева, 15 мм. справа и по 20 мм. сверху и снизу листа. Рекомендуется шрифт Times New Roman, кегель - 12-14, интервал - 1,5. Все листы реферата должны быть пронумерованы. Каждый вопрос в тексте должен иметь заголовок в точном соответствии с наименованием в плане-оглавлении. При написании и оформлении реферата следует избегать типичных ошибок, например, таких:

- поверхностное изложение основных теоретических вопросов выбранной темы, когда автор не понимает, какие проблемы в тексте являются главными, а какие второстепенными,
- в некоторых случаях проблемы, рассматриваемые в разделах, не раскрывают основных аспектов выбранной для реферата темы,
- дословное переписывание книг, статей, заимствования рефератов из интернет и т.д.

## **Материалы для организации самостоятельной работы студентов**

### **Вопросы и задания для самостоятельной работы студентов**

1. На какие моральные принципы общения между людьми указывали мыслители древности и Нового времени?
2. Сравните основные социально-психологические идеи Г. Тарда, Л. Уорда, Ф.Г. Гилдингса и В. Парето.
3. Как понимали «психологию масс» С. Сигеле и Г. Лебон?
4. Охарактеризуйте учение У. Мак-Даугалла об инстинктах социального поведения.
5. Раскройте вклад в развитие социальной психологии П.Л. Лаврова, Н.К. Михайловского, Е.В. Де-Роберти и Н.И. Кареева.
6. Что представляет собой восприятие как психический процесс? Каковы особенности восприятия?
7. Что такое «обратная связь» и какую роль она играет в процессе восприятия и понимания партнера по общению?
8. Какое значение имеют эмпатия и рефлексия для эффективного делового общения?
9. Что такое аттракция? Как она формируется и какую роль играет в деловом общении?
10. Почему происходит потеря информации в процессе коммуникации? Как её восполнить?
11. Выделите основные виды невербальных средств общения и раскройте их значение для делового общения.
12. Как выражаются основные эмоциональные состояния (гнев, презрение, страдание, страх, удивление, радость) в мимике?
13. Какая дистанция наиболее оптимальна для делового общения?
14. Назовите основные принципы делового этикета при рукопожатии.
15. Назовите порядок представления деловых людей.
16. Каковы, по вашему мнению, причины усиления внимания к этической стороне деловых отношений в современном обществе?
17. С какой целью разрабатываются этические кодексы? Каково их содержание?
18. Что такое деловой этикет и как он связан с этикой деловых отношений?
19. Охарактеризуйте принципы современного делового этикета.
20. Охарактеризуйте визитную карточку как инструмент делового общения. Как следует её оформлять?
21. Назовите основные функции подарков и сувениров в деловой жизни.
22. Охарактеризуйте этические требования к подбору и преподнесению подарков в деловой сфере.
23. Как влияет постановка вопросов на результативность деловой беседы? Назовите известные вам виды вопросов.
24. Охарактеризуйте функции руководителя совещания.
25. Как должны вести себя участники совещания.
26. Какие стратегии ведения переговоров могут быть использованы их участниками?
27. Как достичь успеха на переговорах?
28. Каковы разновидности критики?
29. Назовите типичные ошибки руководителя.
30. Перечислите правила успешного делегирования полномочий подчиненным?
31. Поясните проблему лидерства, расскажите о типах лидеров.
32. Раскройте роль руководителя в становлении неформальных отношений в команде.
33. Охарактеризуйте основные исторические типы власти в обществе.
34. Перечислите наиболее характерные типы чиновников и методы общения с ними.
35. Охарактеризуйте этику государственной власти.
36. Назовите три модели социально ориентированного предпринимательства.
37. Перечислите характеристики, отличающие цивилизованную и жесткую конкуренцию.

38. Перечислите основные правила поведения за столом.
39. Каков порядок использования приборов за обедом?
40. Как уходят с официального вечера?
41. Какие мероприятия входят в подготовку официального вечера?
42. В костюме какого цвета предпочтительнее ходить на работу?
43. Назовите основные виды одежды на приемы разного ранга.
44. Какие галстуки следует иметь в гардеробе современному мужчине?

Методические рекомендации по самостоятельной работе для студентов по дисциплине «Основы служебного поведения в системе государственного и муниципального управления»

Комплексное изучение студентами основного содержания дисциплины «Основы служебного поведения в системе государственного и муниципального управления» предполагает овладение материалами лекций, учебников и учебных пособий, творческую работу в ходе проведения практических занятий, а также целенаправленную, систематическую деятельность по самостоятельному закреплению, углублению и расширению знаний в этой области.

В процессе лекции студент должен усвоить и закрепить название темы, учебных вопросов и основные блоки теоретического материала, то есть, сделанные преподавателем теоретические посылки (гипотезы), их аргументацию и выводы. В случае, если какое-либо положение не понятно студенту или представляется недостаточно убедительным, целесообразно задавать преподавателю уточняющие вопросы. Наличие у студента конспекта лекции обязательно. Материалы лекции являются основой для подготовки к практическим занятиям.

Основной целью практических занятий является комплексный контроль усвоения пройденного материала, хода выполнения студентами самостоятельной работы и рассмотрение наиболее сложных и спорных вопросов в рамках темы занятия. Ряд вопросов дисциплины, требующих авторского подхода к их рассмотрению, заслушиваются на практических занятиях в форме подготовленных студентами выступлений (5 – 7 минут) с последующей их оценкой всеми студентами группы.

Самостоятельная работа преследует цель закрепить, углубить и расширить знания, полученные студентами в ходе аудиторных занятий, а также сформировать навыки работы с научной, учебной и учебно-методической литературой, развивать творческое, продуктивное мышление обучаемых, их креативные качества, формирование общекультурных и профессиональных компетенций, а именно: ОК-3, ОК-4, ОК-5, ОК-6, ОК-7.

Изучение основной и дополнительной литературы является наиболее распространённой формой самостоятельной работы студентов и в процессе изучения настоящей дисциплины применяется при рассмотрении всех тем. Результаты анализа основной и дополнительной литературы в виде короткого конспекта основных положений той или иной работы фиксируются в рабочей тетради, наличие которой у студента обязательно.

Выполнение заданий имеет целью научить студента пользоваться полученными теоретическими знаниями, закрепить навыки работы с лекционным материалом и литературой, помочь глубже усвоить изученный материал.

Прежде чем приступить к решению задания, необходимо внимательно его прочитать, уяснить смысл поставленных вопросов, определить область применения теоретического материала. После этого следует найти необходимые источники, разобраться в их содержании и дать обоснованный ответ. Ответы должны быть максимально полными и содержать ссылки на конкретную литературу.

Подготовка заданий для самостоятельной работы подразумевает следующее:

1. Изучение рекомендуемой литературы.
  2. Краткий конспект необходимых теоретических материалов в рабочей тетради.
  3. План ответа в рабочей тетради.
  4. Письменный ответ в рабочей тетради или на листах формата А 4 (не более 3 на каждый вопрос).
  5. Список использованной литературы.
  6. Предоставление отчета для проверки преподавателю.
- Цель предлагаемых заданий – аналитическая работа с теоретическим материалом, подразумевающая творческий подход к применению знаний студентом.

**Вопросы для экзамена по дисциплине «Основы служебного поведения в системе государственного и муниципального управления»**

1. Понятие коммуникации: структура и принципы.
2. Восприятие и роль стереотипа при формировании первого впечатления.
3. Механизмы восприятия и понимания в межличностном взаимодействии. Ошибки восприятия.
4. Методы воздействия на работников организаций.
5. Речевой этикет. Риторический инструментарий деловой речи.
6. Основные логические законы и их применение в деловой речи.
7. Логические правила аргументации.
8. Подготовка и проведение совещания.
9. Советы немецкого психолога М.Биркенбilla для ведения делового совещания.
10. Типология участников совещания (спорщик, позитивист, всезнайка, словоохотливый, застенчивый, негативист, не проявляющий интереса, «крупная шишка», расспрашивающий).
11. Типология участников, «блокирующих» ход совещания (блокировщик, агрессор, прыгающий с темы на тему, удивившийся, доминирующий, адвокат дьявола, ищащий признания, повеса).
12. Завершение совещания. Протоколы совещаний, заседаний, деловых встреч.
13. Понятие переговорного процесса. Подготовка к переговорам.
14. Понятие переговорного процесса. Порядок ведения переговорного процесса.
15. Характеристика метода позиционного торга при ведении переговоров.
16. Характеристика метода принципиальных переговоров.
17. Понятие переговорного процесса. Типы принимаемых решений при деловых переговорах.
18. Техники ведения переговоров.
19. Тактики ведения деловых переговоров (тактика «ухода», «выжидания», «салями», «пакетирования», «завышения требований», «расстановки ложных акцентов», «выдвижения требований в последнюю минуту», «постепенного повышения сложности обсуждаемых вопросов»).
20. Национальные стили ведения переговоров (Россия, США, Франция, Япония, арабские страны).
21. Стиль руководства. Типология индивидуальных стилей руководства.
22. Многомерные модели стилей руководства.
23. Психологические проблемы руководства.
24. Правила применения критики и поощрений.
25. Типы «трудных руководителей».
26. Моральные и специфические нравственные качества управлена. Показатели нравственной культуры управлена.
27. Служебная документация и официальная переписка. Административный речевой этикет.
28. Понятия этикета. История и современность.
29. Понятие и виды этикета.
30. Привила приветствия при встрече.
31. Правила представления.
32. Неофициальные встречи с деловыми партнерами.
33. Столовый этикет.
34. Американский и континентальный столовый этикет.
35. Этикет и имидж делового человека.

## **Балльно-рейтинговая система оценки знаний студентов по дисциплине «Основы служебного поведения в системе государственного и муниципального управления»**

По изучаемому учебному курсу вводится система критериев оценки качества освоения дисциплины и коэффициентов веса каждого критерия в общей оценке, выставляемой на экзамене:

- участие в практических занятиях и выполнение заданий – 25 %;
- выполнение итогового теста по дисциплине – 25 %;
- ответ на экзамене – 50 %.

По каждому из рассматриваемых критериев слушателю ставится оценка. Итоговая оценка определяется суммой оценок по каждому критерию с учетом коэффициентов веса. В рамках данной рабочей программы используется балльно-рейтинговая система контроля.