

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СИБИРСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

ПРАКТИКУМ
для студентов очной формы обучения
по специальности 080505.65 — Управление персоналом

Составители:
В. Е. ЧЕРНОСКУТОВ
И. Ю. ПАРФЕНОВА
И. М. СТУПАК

НОВОСИБИРСК 2009

ББК 87.725я73
Э 901

Издается в соответствии с планом учебно-методической работы СибАГС

Рецензенты:

Н. Н. Помуран — канд. пед. наук, доцент кафедры психологии
и социального управления НОУ ВПО «СибУПК»;

Т. В. Климова — канд. соц. наук, доцент кафедры
управления персоналом ФГОУ ВПО «СибАГС»

Э 901 **Этика деловых отношений** : практ. / сост. В. Е. Черноскутов, И. Ю. Парфенова,
И. М. Ступак ; СибАГС.— Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2009.— 148 с.

Данный практикум ориентирован на выработку умений этичного поведения в деловых отношениях, а также в сфере государственного управления.

Практикум структурирован в соответствии с учебным пособием по данной дисциплине и позволяет формировать разносторонние навыки. Издание включает тестовые материалы, кейс-стади, аналитические материалы, различные упражнения и формы групповой работы, а также специальную систему рефлексии, предназначенную для самооценки студентами развития в области этики деловых отношений.

Практикум предназначен для аудиторной и самостоятельной работы студентов очной формы обучения специальности 080505.65 — Управление персоналом по дисциплине федерального компонента «Этика деловых отношений».

Практикум «Этика деловых отношений» может быть рекомендован студентам всех форм обучения всех специальностей.

ББК 87.725я73
© СибАГС, 2009

ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

ПРАКТИКУМ

**для студентов очной формы обучения
по специальности «Управление персоналом»**

Составители:

В. Е. Черноскутов

И. Ю. Парфенова

И. М. Ступак

Редактор Н. А. Внукова
Компьютерная верстка И. Е. Вельш

Подписано в печать 29.10.2009. Бумага офсетная. Печать RISO. Гарнитура Times New Roman.
Формат 60x84 1/16. Уч.-изд. л. 6,06. Усл. п. л. 8,60. Тираж 386. Заказ №
630102, г. Новосибирск, ул. Нижегородская, 6, СибАГС

Содержание

Предисловие	5
1. Этика деловых отношений: понятие, сущность, принципы	7
Задания для аудиторной работы	8
Задания для самостоятельной работы	20
Рефлексия	23
Библиографический список	24
2. Этика на государственной службе	25
Задания для аудиторной работы	26
Задания для самостоятельной работы	33
Рефлексия	33
Библиографический список	34
3. Этика взаимоотношений руководителя и подчиненного	35
Задания для аудиторной работы	36
Задания для самостоятельной работы	47
Рефлексия	51
Библиографический список	51
4. Основы риторики и культура письменной речи	52
Задания для аудиторной работы	53
Задания для самостоятельной работы	58
Рефлексия	62
Библиографический список	62
5. Деловые встречи и переговоры	64
Задания для аудиторной работы	66
Задания для самостоятельной работы	81
Рефлексия	86
Библиографический список	87
6. Внешний облик делового человека	88
Задания для аудиторной работы	89
Задания для самостоятельной работы	95
Рефлексия	98
Библиографический список	99
7. Этикет деловых отношений	100
Задания для аудиторной работы	101
Задания для самостоятельной работы	105
Рефлексия	106
Библиографический список	107

8. Международный этикет	108
Задания для аудиторной работы	109
Задания для самостоятельной работы	118
Рефлексия	120
Библиографический список	120
Приложения	121
<i>Приложение 1.</i> Кодекс профессиональной этики специалиста в области кадрового менеджмента	121
<i>Приложение 2.</i> Приговор царский о кормлениях и о службе	124
<i>Приложение 3.</i> Общие принципы служебного поведения государственных служащих	126
<i>Приложение 4.</i> Проект федерального закона «Кодекс поведения государственных служащих»	129
<i>Приложение 5.</i> Типы трудных руководителей	136
<i>Приложение 6.</i> Ролевая игра «Слалом»: инструкции участников	139
<i>Приложение 7.</i> Признаки цветотипов	141
<i>Приложение 8.</i> Юности честное зеркало	143
<i>Приложение 9.</i> Образец программы пребывания иностраннных партнеров	147

Предисловие

Данный практикум разработан с целью дальнейшего развития умений и навыков студентов в области этики деловых отношений. Структура предлагаемого пособия полностью соответствует программе учебного курса «Этика деловых отношений» (2007) и учебному пособию по данному предмету, выпущенному СибАГС (2008).

Практикум «Этика деловых отношений» предназначен как для выполнения заданий на семинарских занятиях, так и для самостоятельной работы студентов. Основными задачами, стоящими перед студентами при освоении практикума, авторы считают:

— выработку систематического подхода к работе над аспектами собственной этики;

— всестороннее развитие умений и навыков в сфере делового общения;

— освоение различных методик диагностики и совершенствования этических правил и принципов (как собственных, так и в масштабах организации);

— развитие способностей к анализу ситуаций с точки зрения морали и выработке решений, отвечающих общечеловеческим ценностям.

В практикуме представлены такие виды заданий, как упражнения, тесты, кейс-стади, ролевые и деловые игры, тренинги, материалы для анализа, проектирование.

Каждый раздел в практикуме содержит:

1. План работы над темой.
2. Краткую характеристику целей данного раздела и умений, которые он позволяет развить.
3. Задания для аудиторной и самостоятельной работы.
4. Блок «Рефлексия», который позволяет оценить итоги работы над темой.
5. Библиографический список.

Особенностью данного практикума является форма оценки результатов работы студента над заданиями раздела. Блок «Рефлексия», предложенный авторами в структуре каждой темы, содержит контрольные вопросы, а также задания по оценке своих

умений и формированию дальнейшей программы саморазвития в данной области. После каждого раздела студент должен оценить изменение своих навыков по 5-балльной шкале:

1 — изменений не наблюдается;

2 — улучшились только те умения и навыки, которые уже были до этого;

3 — были приобретены умения и навыки, которых до этого не было;

4 — были приобретены умения и навыки, которых до этого не было, а также улучшились уже имевшиеся;

5 — сформировано целостное видение этики по данному разделу и разносторонние умения и навыки по всем его подразделам.

После данной оценки студенту предлагается создать в табличной форме план саморазвития по данной теме, в который входит не только перечень требующих улучшения аспектов темы, умений и навыков, но также методы работы над ними.

Таким образом, с помощью заданий данный практикум не только способствует развитию навыков этикета, но и позволяет глубже оценить морально-нравственные аспекты бизнеса и государственной службы, а также стимулирует студентов к работе по самосовершенствованию.

1. Этика деловых отношений: понятие, сущность, принципы

План работы:

1.1. Понятие, сущность этики деловых отношений	Задание 2 (ауд.). Анализ нравственных качеств человека Задание 3 (ауд.). Упражнение «Нравственность как общечеловеческая ценность» Задание 5 (ауд.). Анализ общечеловеческих норм этического поведения Задание 1 (сам.). Эссе «Понятия этики, морали и нравственности» Задание 2 (сам.). Упражнение «Определения этики» Задание 3 (сам.). Упражнение «Этические нормы поведения» Задание 4 (сам.). Анализ различных подходов к пониманию морали и нравственности
1.2. Этические принципы и нормы в деловых отношениях	Задание 1 (ауд.). Тест «Насколько этично ваше поведение на работе?» Задание 4 (ауд.). Кейс-стади «Один день на заводе» Задание 3 (сам.). Анализ этики деловых отношений
1.3. Виды этики	Задание 6 (ауд.). Кейс-стади «Выносить сор из избы?» Задание 7 (ауд.). Тест «Этика бизнеса» Задание 8 (ауд.). Анализ документа о профессиональной этике

С древних времен люди задавались вопросами о грани, разделяющей добро и зло, о том, как должен поступать человек, в чем смысл жизни и что такое счастье. Эти и другие подобные вопросы создают особую, этическую сферу бытия людей, которая не является отдельной, специфической, областью человеческой жизни, но пронизывает всю жизнь человека. Формирование этики как науки и основных нравственных ориентиров шло через всю историю и культуру. Этические принципы трансформировались и приобретали новые значения на разных этапах развития общества.

Этика деловых отношений как отдельная научная область возникла во второй половине XX в., что обусловлено потребностью в теоретическом осмыслении моральных и нравственных норм в сфере трудовой деятельности человека.

Выполнив задания данного раздела практикума, вы научитесь соблюдать этические нормы и принципы в деловых отношениях.

Ознакомьтесь с данной темой в учебном пособии и назовите элементы деловой этики, пропущенные в предложенной схеме (рис. 1).

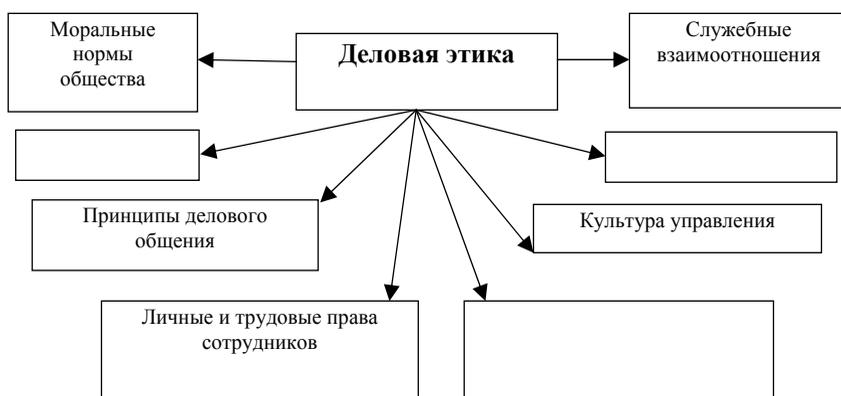


Рис. 1. Элементы деловой этики

Задания для аудиторной работы

Задание 1. Тест «Насколько этично ваше поведение на работе?»

Цель тестирования: важным показателем уровня развития персонала является усвоение ценностей и норм деловой этики, формирование нравственного капитала в целом. Данный тест призван выявить установки на соблюдение служебной этики.

Ход работы: определите для себя, как часто вы совершаете, совершали или будете совершать в будущем указанные поступки. Перед каждым из приведенных ниже 15 утверждений поставьте букву, соответствующую вашему ответу:

«Ч» — часто,

«В» — время от времени,

«Р» — редко,

«Н» — никогда.

Если имеется возможность и это мне ничем не грозит, то:

1) я опаздываю на работу, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить деньги за весь рабочий день;

2) я ухожу с работы пораньше, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить деньги за весь рабочий день;

3) я делаю длительные перерывы при выполнении работы, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить за весь рабочий день;

4) я звоню и сообщаю, что я болен (хотя это неправда), чтобы получить лишний выходной;

5) я использую рабочий телефон для ведения личных междугородних переговоров;

6) я занимаюсь своими личными делами во время работы;

7) я использую ксерокс в офисе в своих личных целях;

8) я пересылаю свою почту вместе с почтой компании, в которой я работаю;

9) я уношу домой часть продукции, производимой компанией;

10) я раздаю ее своим друзьям или позволяю им пользоваться этой продукцией без спросу;

11) я заставляю компанию платить за еду, которую я в действительности не ел, или за поездки, которые я в действительности не делал, или покрывать мои прочие затраты, которых, по правде говоря, и не было;

12) я использую служебную машину в своих личных целях;

13) я приглашаю своего друга куда-нибудь пообедать и записываю это на счет компании;

14) я приглашаю своего друга в какую-либо поездку и записываю это на счет компании;

15) я принимаю подарки от поставщиков или клиентов за оказанные им мною услуги.

Ключ. Подсчитайте количество баллов:

Н	Р	В	Ч
1	2	3	4

У вас должно получиться от 15 до 60 баллов в сумме. Поскольку все утверждения и высказывания были не этичными, то чем меньше очков вы набрали, тем выше уровень трудовой этики у вас.

В странах Запада трудовая этика по сравнению с Россией имеет существенные отличия, и показатели ее уровня в данном тесте существенно выше. Уровень трудовой этики в современной России применительно к молодежи таков: до 30 баллов — высокий уровень; 30–38 баллов — средний уровень; свыше 30 баллов — низкий уровень¹.

Задание 2. Анализ нравственных качеств человека.

Цель анализа: выявление положительных и отрицательных нравственных качеств человека.

Ход работы: ознакомьтесь с текстами, приведенными ниже. Проанализируйте и оцените поведение героев в предложенных ситуациях.

1. На вокзале Николаевской железной дороги встретились два приятеля: один толстый, другой тонкий.

<...>

— Порфирий! — воскликнул толстый, увидев тонкого. — Ты ли это? Голубчик мой! Сколько зим, сколько лет!

<...>

Приятели троекратно облобызались и устремили друг на друга глаза, полные слез. Оба были приятно ошеломлены.

— Милый мой! — начал тонкий после лобызания. — Вот не ожидал! Вот сюрприз! Ну да погляди же на меня хорошенько! <...> Такой же душонок и щеголь! <...> Я уже женат, как видишь <...> Это вот моя жена, Луиза <...> ...А это мой сын Нафанаил <...> Это, Нафания, друг моего детства!

¹ См.: Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: учеб.— М.: Аспект Пресс, 2000.— С. 124.

<...>

Нафанаил немного подумал и снял шапку.

— В гимназии вместе учились! — продолжил тонкий. — Помнишь, как тебя дразнили? Тебя дразнили Геростратом за то, что ты казенную книжку папироской прожег <...> Хо-хо...Детьми были <...>

<...>

— Ну, как живешь, друг? — спросил толстый, восторженно глядя на друга. — Служишь где? Дослужился?

— Служу, милый мой! Коллежским ассессором уже второй год и Станислава имею. Жалованье плохое... ну, да бог с ним! <...> Ну а ты как? Небось, уже статский? А?

— Нет, милый мой, поднимай повыше, — сказал толстый.— Я уже до тайного дослужился... Две звезды имею.

Тонкий вдруг побледнел, окаменел, но скоро лицо его искривилось во все стороны широчайшей улыбкой <...> Сам он съежился, сгорбился, сузился... Его чемоданы, узлы и картонки съежились и поморщились... Длинный подбородок жены стал еще длиннее; Нафанаил вытянулся во фронт и застегнул все пуговицы своего мундира...

— Я, ваше превосходительство. Очень приятно-с! <...>

— Ну, полно! — поморщился толстый. — <...> Мы с тобой друзья детства — и к чему это чинопочитание!

— Помилуйте...Что вы-с... — захихикал тонкий еще более съеживаясь... — Милостивое внимание вашего превосходительства... вроде как бы живительной влаги... <...>

Толстый хотел было возразить что-то, но на лице у тонкого было написано столько благоговения, сладости и почтительной кислоты, что тайного советника стошнило. Он отвернулся от тонкого и подал ему на прощанье руку.

Тонкий пожал три пальца, поклонился всем туловищем и захихикал, как китаец: «Хи-хи-хи». Жена улыбнулась. Нафанаил шаркнул ногой и уронил фуражку. Все трое были приятно ошеломлены¹.

2. <...> Был вечер. Я ехал на конке. Мне, как лицу высокопоставленному, не подобает ездить на конке, но на этот раз я был в большой шубе и мог спрятаться в куний воротник. <...> Куний воротник делал из меня incognito. <...>

«Нет, это не он! — думал я, глядя на одного маленького человечка в заячьей шубенке — Это не он! <...>»

Думал я, верил и не верил своим глазам...

Человечек в заячьей шубенке ужасно походил на Ивана Капитоныча, одного из моих канцелярских... Иван Капитоныч — маленькое, пришибленное, приплюснутое создание, живущее для того только, чтобы поднимать уроненные платки и поздравлять с праздником. Он молод, но спина его согнута в дугу, колени вечно подогнуты, руки запачканы и по швам... Лицо его точно

¹ Чехов А. П. Собрание сочинений: в 8 т.— М.: Правда: М., 1970.— Т. 2.— С. 51.

дверью прищемлено или мокрой тряпкой побито. Оно кисло и жалко; глядя на него, хочется петь «Лучинушку» и ныть. При виде меня он дрожит, бледнеет и краснеет, точно я съест его хочю. <...>

Приниженнее, молчаливее и ничтожнее его я не знаю никого другого. <...>

Человечек в заячьей шубенке сильно напоминал мне этого Ивана Капитоныча: совсем он! Только человечек не был так согнут, как тот, не казался пришибленным, держал себя развязно и, что возмутительнее всего, говорил с соседом о политике. Его слушал весь вагон.

— Гамбетта помер! <...> Это Бисмарку на руку. Гамбетта ведь был себе на уме! <...> Он был француз, но у него была русская душа! Талант!

<...>

Когда кондуктор подошел к нему с билетами, он оставил Бисмарка в покое.

— Отчего это у вас в вагоне так темно? <...> У вас свечей нет, что ли? <...> Прочить вас некому!.. Черт возьми! Не понимаю, чего это начальство смотрит!

Через минуту он требовал от нас, чтобы мы все подвинулись.

— Подвиньтесь! Вам говорят! Дайте мадаме место! <...> Подите сюда, кондуктор! Вы деньги берете, дайте же место! <...>

— Здесь курить не велено! — крикнул ему кондуктор.

— Кто это не велел? Кто имеет право? <...> Я никому не позволю посягать на свою свободу! Я свободный человек!

<...>

Я не выдержал и захохотал. Услышав мой смех, он мельком взглянул на меня, и голос его дрогнул. Он узнал мой смех и, должно быть, узнал мою шубу. Спина его мгновенно согнулась, лицо его моментально прокисло, голос замер, руки опустились по швам, ноги подогнулись. Моментально изменился! Я уже более не сомневался: это был Иван Капитоныч, мой канцелярский. Он сел и спрятал свой носик в заячьем меху¹.

Подведение итогов. Обсудите, о каких нравственных качествах идет речь в каждом из рассказов; прокомментируйте рассказ, который произвел на вас наибольшее впечатление.

В качестве домашнего задания студентам предлагается привести пример проявления положительных и отрицательных качеств человека из классической литературы.

¹ Чехов А. П. Собрание сочинений: в 8 т.— М.: Правда: М., 1970.— Т. 1.— С. 296.

Задание 3. Упражнение «Нравственность как общечеловеческая ценность».

Цель упражнения: формирование понимания значимости нравственных качеств.

Ход работы: в подгруппах по пять-шесть человек проанализируйте высказывания с точки зрения понимания нравственности (каждая подгруппа выбирает одно из приведенных высказываний и анализирует его).

Нет возможности всем делать добро, но в отношении ко всем можно проявлять доброжелательность (Ж. Гюйо).

Давая обещание, не шути, дал обещание — нет назад пути (Джами).

Терпимость — очень трудная добродетель, для некоторых труднее героизма... Наш первый порыв и даже последующий — это ненависть ко всякому, кто не так думает, как мы (Ф. Леметр).

Человек есть не что иное как ряд его поступков (Гегель).

Чем человек умнее и добрее, тем больше он замечает добра в людях (Б. Паскаль)¹.

Подведение итогов. Каждой подгруппе необходимо представить свое мнение по одному из высказываний. В качестве домашнего задания напишите эссе по одному из высказываний (сочинение-рассуждение, объемом 1–1,5 страницы печатного текста, шрифтом типа Times 14 пунктов).

Задание 4. Кейс-стади «Один день на заводе».

Цель кейс-стади: анализ принципов и норм деловых отношений в организации.

¹ *Энциклопедия этикета* / сост. Л. Н. Рукавчук.— СПб.: МиМ-Экспресс, 1996.— С. 70–82.

Ход работы: прочитайте текст и перечислите:

— принципы и нормы деловых отношений, которые присутствуют в данной организации;

— принципы и нормы, несоблюдение которых привело к подобной ситуации.

Рабочий день на одном из петербургских промышленных предприятий для большинства сотрудников начинается с неперемного чаепития. Чаепитие плавно перетекает в перекур. Обед начинается рано — практически сразу же за перекуром. Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета в кабинет. Не завод, а клуб по интересам. Для них основная цель пребывания на работе — общение.

Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уже не до общения с клиентами, с трех часов дня все занимаются исключительно нарезкой салатов и поздравлениями именинника.

Выращивание кактусов — хобби руководителя отдела труда и заработной платы. В этом отделе кактусы стоят на всех столах. Создается впечатление, что все сотрудники отдела посвящают себя полностью цветоводству. В отделе кадров цветов меньше — это связано с тем, что все пространство здесь занимают стеллажи картотеки. Компьютеры здесь не прижились, они стоят в углу, аккуратно накрытые от пыли салфетками.

Все это происходит на нижних этажах, где размещены различные отделы и бюро заводоуправления. В кабинетах старые, местами отваливающиеся обои, в коридорах темно и пыльно, на стенах висят доски политинформации с новостями 80-х годов. Месторасположение туалетов можно с точностью определить по запаху хлорки.

У начальников производственных цехов свой, особый, микроклимат — в кабинетах у них до сих пор висят портреты Ленина и Орджоникидзе, на совещаниях дымно и не обходится без крепкого словца. Здесь мыслят исключительно в категориях тонн и единиц выпускаемой продукции, искренне полагая, что все остальные подразделения компании существуют для того, чтобы загружать их производственные мощности. (Преднамеренно не описывается рабочий день рабочих на производстве, так как это тема для отдельной статьи).

На верхних этажах заводоуправления находится дирекция. Там светлые коридоры, ковровые дорожки, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретари. В кабинете коммерческого директора флажки, «перпетуум-мобиле» и другие атрибуты, подчеркивающие статус владельца кабинета. Коммерческий директор говорит об управлении по целям, о всеобщем качестве и запуске проекта по внедрению автоматизированной системы управления. Все это выдает в нем выпускника программы MBA. По его мнению, компания пережила кризис и начала развиваться!

Только при подведении очередных годовых итогов выяснилось, что компания не принесла владельцам ни копейки прибыли. По всем направлениям деятельности — одни убытки, а рынок, который всегда принадлежал этой компании, занят другими производителями¹.

Подведение итогов. Обсудите ситуацию по поставленным вопросам, сделайте выводы о последствиях несоблюдения этических принципов и норм.

Задание 5. Анализ общечеловеческих норм этического поведения.

Цель анализа: анализ уровня этичности высказываний и выявление нарушения нравственных норм.

Ход работы: прочитайте тексты, проанализируйте их и ответьте на вопрос: насколько авторы текстов придерживаются общенравственных норм в своих высказываниях?

1. На последней странице этого романа пишу: «Не Ленин, а я закрываю XX век». Почему? Потому что я прожил в этом веке 54 года. А Ленин только 24. Ленин хорошо понял XIX век — я хорошо понял XX век.

Мы одинаковы по образованию. У нас одинаковое количество трудов. Оба возглавили партии, победившие. Много общего. Даже в национальном составе во всех позициях. Он был ниже, слабее, тщедушнее, но писучий. А я высокий, но больше говорунчик, говорящий. И я уверен: наступит 2005 — 2007 — 2008 гг., и страна получит нового руководителя. Получит. Потому что все, кто правили Россией сто лет, были слабые, трусливые, немощные, неспособные, не понявшие роль России, которая не может быть слабой, не может быть слишком демократичной, не может быть без армии. Так она только погибнет.

РОССИЯ МОЖЕТ БЫТЬ ЛИШЬ СИЛЬНЫМ ГОСУДАРСТВОМ, С АВТОРИТАРНЫМ РЕЖИМОМ, С МОЩНОЙ ЭКОНОМИКОЙ И АРМИЕЙ.

Этого не поняли большевики, меньшевики, коммунисты и демократы наши с 90 по 99 гг. Но это понял я. Я единственный из всех политических деятелей это понял и уверенно поведу свой корабль к победе. Я СТАНУ ВО ГЛАВЕ ЭТОГО ГОСУДАРСТВА! И это будет «третье дыхание» России. При Петре I — это был первый взлет. При коммунистах — это был второй взлет. Мы вышли в космос. И третий взлет будет при мне с 2010 по 2030 гг. Новая Россия! С Интернетом. С мощным подводным флотом. С новыми источниками

¹ Юртайкин Е. Прошлое никогда не умирает // Top-Manager.— 2002.— май.

энергии. С новыми транспортными магистралями — от Курил до Лондона будут идти поезда без остановки, без перевалки грузов. Трубопроводы, газопроводы, нефтепроводы. Мы опутаем связью всю страну, и вся наша связь будет через спутники. Мы всех, всех заставим уважать Россию православную, Россию авторитарную.

Царь устал, коммунисты устали, демократы не смогли, я смогу. Я, Владимир Жириновский.

Ну, и в самом конце — политический десерт. Следует коммунизм приравнять к фашизму. Ленина и Сталина объявить государственными преступниками. Ленина выкинуть из мавзолея, сжечь и прах захоронить по месту рождения. В Петербурге нельзя: нечего поганить вторую столицу. Волгоград, Ульяновск, Киров переименовать соответственно в Царицын, Симбирск и Вятку. Памятники Ленину все убрать. Написать новые учебники истории.

Вот так, Иван. Только так. Давай работать вместе. Ваня, запахни душу и засучи рукава. Отступать нам некуда. За нами Россия. За нами — земля наших предков. И пусть у нас сейчас нет таких средств, как у Запада. Пусть наши СМИ не в состоянии противодействовать силе идеологической экспансии США. НЕ В СИЛЕ БОГ, А В ПРАВДЕ. С Богом, Ваня. Пора начинать¹.

2. На конгрессе выступала министр труда Швеции, молодая, белокурая женщина. Вышла и заявила, что 8 из 16 членов правительства являются членами ИОГТ принципиально не пьют и не курят. Представители 113 государств встали, и устроили ей овацию. По примеру правительства Норвегии Швеция поставила себе задачу: к 2000-му году прекратить торговлю алкоголем. «Почему?» — вы спросите? Потому что и в Норвегии, и в Швеции король и королева любят свой народ. Они хотят, чтобы выросло здоровое, полноценное молодое поколение. Норвегия и Швеция — это две самые богатые, динамично развивающиеся страны Западной Европы! А Норвегия уже олимпиаду держит 1-ое место в мире по зимним видам спорта. Вот что такое антиалкогольная политика — чудесный народ, красивая нация, успехи в экономике и, главное, высокая нравственность.

Нам говорят: «Вымирает Россия, потому что экономическое положение такое» — глупость это и чушь. Самый высокий уровень рождаемости в России в трех самых экономически отсталых районах России: Чечне, Ингушетии и Дагестане. За последние 10 лет там удалось возродить национальные мусульманские традиции трезвости, там перестал народ употреблять алкоголь, и пошла в гору рождаемость. И напротив, — самый высокий уровень жизни в Москве и в С-Петербурге. В них же самый низкий уровень рождаемости, не на много превышает смертность.

Поэтому если кратко сформулировать требования, которые мы предъявляем властям всех уровней, — это будет:

— запретить любую рекламу и пропаганду алкоголя, табака;

¹ *Жириновский В. В.* Иван, запахни душу! Избранные места из романа — исследования о моем поколении. — М.: Издание ЛДПР, 2003. — С. 54–55.

- признать пиво опаснейшим алкогольным изделием, которое прокладывает путь в алкоголизацию детям, подросткам, женщинам;
 - запретить любое употребление алкоголя на массовых и официальных мероприятиях, прекратить пропивание народных и бюджетных денег;
 - убрать алкоголь и табак от наших детей, восстановить ограничение на торговлю этими изделиями;
 - восстановить право запрета алкогольной торговли органам местного самоуправления, дать им право запрещать торговлю по их усмотрению, по требованию населения;
 - ввести смертную казнь для дельцов наркомафии и наркобизнеса.
- Я это говорю как специалист, который занимается этой проблемой 25 лет. Другого решения данной проблемы нет¹.
-

Подведение итогов. Обсудите и проанализируйте в группе тексты по следующим критериям:

- Все ли высказывания данного человека являются этичными?
- Какие высказывания вы отнесли бы к неэтичным; какие этические нормы нарушаются в этом случае?
- Какова цель нарушения этических норм в данном случае? Можно ли достичь данной цели, не нарушая этических норм?

Задание 6. Кейс-стади «Выносить ли сор из избы?»

Цель кейс-стади: анализ этичности поведения сотрудников в коммерческой организации.

Ход работы: прочитайте предложенный текст и оцените, насколько этически оправдано поведение сотрудников организации.

Двое сотрудников финансовой организации «Империал» проработали в ней более семи лет, успешно выполняя задачи руководства и осуществляя собственную служебную карьеру. Им становится известно о серьезных финансовых махинациях, которые совершаются людьми, входящими в руководство организации. Свои подозрения они подкрепляют фактическим материалом, собранным ими в процессе собственных наблюдений. Не ставя в известность

¹ *Жданов В. Г.* Алкогольный террор в России // АнтиВИНАП: спец. выпуск / подгот. Кировским отделением «Союза борьбы за народную трезвость». — Новосибирск: Советская Сибирь.

других коллег и руководителя своей организации, добытые документы сотрудники отправляют в ведущие средства массовой информации. Опубликованный материал становится причиной возникновения крупного скандала в финансовой сфере, получившего общественный резонанс, а авторитету уважаемой ранее организации нанесен серьезный удар. Ее акции на финансовом рынке упали, ущерб составил пять миллионов рублей¹.

Подведение итогов. Обсудите ситуацию по следующим вопросам:

— Насколько справедлив с точки зрения этики деловых отношений подобный поступок сотрудников?

— Как поступит руководство «Империи» с этими двумя сотрудниками после расследования утечки информации?

— Как бы поступили вы на месте данных сотрудников?

Задание 7. Тест «Этика бизнеса».

Цель тестирования: оценка уровня этики в сфере бизнеса.

Ход работы: дайте свою оценку приведенным ниже утверждениям по следующей шкале:

— абсолютно согласен — 3 балла;

— в основном согласен — 2 балла;

— не согласен — 1 балл;

— совершенно не согласен — 0 баллов.

1. Скорее всего, работники фирмы не сообщают руководству о своих ошибках и упущениях.

2. Бывает, что менеджер должен в интересах фирмы нарушить условия контрактов, в частности, не соблюдать правила безопасности.

3. Не всегда следует соблюдать точность в отчетности о расходах, достаточно приблизительных цифр.

4. Иногда можно утаить не самую приятную информацию от начальства.

5. Надо действовать так, как приказывает руководитель, хотя у вас есть сомнения в правильности его действий.

¹ Егоршин А. П., Распопов В. П., Шашкова Н. В. Этика деловых отношений: учеб. пособие для вузов.— Н. Новгород: НИМБ, 2005.— С. 31.

6. В случае необходимости в рабочее время можно заняться и собственными делами.

7. Иногда нужно задержать работника, чтобы проверить его деловые возможности.

8. Клиенту фирмы можно дать доверительную информацию, если это приносит определенные выгоды мне.

9. Можно пользоваться служебной линией связи для решения собственных вопросов, если эта линия свободна.

10. Менеджер ориентируется на конечную цель, поэтому для ее достижения все средства хороши.

11. Если для заключения контракта нужен хороший банкет, нужно его сделать.

12. Без нарушения существующих инструкций жить невозможно.

13. Если кассир дает сдачу не полностью — это терпимо.

14. Иногда можно использовать копировальную машину компании в собственных целях.

15. Можно унести домой с работы кое-что из канцелярских принадлежностей (бумага, лента для пишущей машинки и т. п.), принадлежащих компании, ведь я работаю в этой компании.

Ключ. Подсчитайте сумму баллов, используя шкалу, и оцените свой результат.

0—5 баллов. Ваша этика — выше всяких похвал.

6—10 баллов. У вас высокий уровень этики.

11—15 баллов. Вполне приемлемо.

16—26 баллов. Средний этический уровень.

26—35 баллов. Необходимо ваше моральное совершенствование.

36 и выше. Как бы не упасть в пропасть¹.

Задание 8. Анализ документа о профессиональной этике.

Цель анализа: выявление причин, по которым к ряду профессий предъявляются повышенные этические требования; выяснить, зафиксированы ли данные требования документально (клятвы, кодексы и т. д.); анализ одного из таких документов.

¹ Пугачев В. П. Указ. соч.— С. 125.

Ход работы: в группах по пять-шесть человек проведите следующее обсуждение. Во-первых, назовите профессию, к которой предъявляются повышенные этические требования, а также документы, регламентирующие названную профессиональную деятельность с точки зрения этики. Во-вторых, в каждой подгруппе проведите обсуждение Кодекса профессиональной этики специалиста в области кадрового менеджмента (прил. 1).

Подведение итогов. Представьте результаты работы своей подгруппы в виде выводов по следующим вопросам:

— К каким из существующих профессий предъявляются повышенные этические требования?

— Каковы причины этих требований?

— Зафиксированы ли данные требования документально?

Какие это документы?

— Что из себя представляет проанализированный кодекс?

— Какова его структура?

— Каковы его достоинства?

— Каковы его недостатки?

— Что бы вы хотели добавить в данный кодекс?

Самостоятельно найдите другие документы, в которых были бы закреплены этические нормы и требования людей определенной профессии.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Эссе «Понятия этики, морали и нравственности».

Цель эссе: выражение собственных взглядов на вопросы морали и нравственности.

Ход работы: самостоятельно подумайте над предложенными темами и напишите эссе на одну из них:

1. Нравственный человек — это...
2. Основные проблемы морали в современном обществе.
3. Значение этики как науки в современном мире.

Являются ли, на ваш взгляд, синонимами понятия «этика», «мораль», «нравственность»? Если нет, то каковы отличия?

Подведение итогов. Напишите небольшое сочинение-рассуждение, объемом 1–1,5 страницы текста, набранным шрифтом типа Times, 14 пунктов.

Задание 2. Упражнение «Определения этики».

Цель упражнения: ознакомление с различными определениями понятия «этика», их анализ и выбор оптимального.

Ход работы: ознакомьтесь с предложенными определениями этики, найдите другие определения, проанализируйте их, выберите наиболее удачное.

«Этика — система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни»¹.

«Этика — наука, занимающаяся развитием ограничений понятий добра и зла»².

Самостоятельно найдите и выпишите три определения понятия «этика», сравните их с определениями, приведенными выше. Что между ними общего, в чем различия? Какое, на ваш взгляд, наиболее удачное? Почему?

Подведение итогов. Обсудите различные определения этики, выявите достоинства и недостатки каждого из них, выберите оптимальное.

Задание 3. Анализ этики деловых отношений.

Цель анализа: выявление этических принципов и норм, которые чаще всего соблюдаются и нарушаются в организации.

Ход работы: проанализируйте этику деловых отношений в известной вам организации.

¹ Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Этика деловых отношений: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова.— М.: ИНФРА-М, 2006.— С. 5.

² Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений: учеб. пособие.— М.: Финансы и статистика, 2004.— С. 3.

Подведение итогов. На следующем практическом занятии обсудите несколько ситуаций по схеме:

— Какие элементы деловой этики присутствуют в организации, какие нет?

— Какие этические принципы и нормы соблюдаются полностью, каким уделяется недостаточное внимание, какие не соблюдаются вовсе?

Предложите рекомендации по совершенствованию ситуации.

Задание 4. Упражнение «Этические нормы поведения».

Цель упражнения: выявление своих сильных и слабых сторон с точки зрения нравственности.

Ход работы: во-первых, перечислите свои сильные и слабые стороны с позиции этических норм поведения; во-вторых, попросите трех своих близких знакомых также перечислить ваши сильные и слабые стороны с позиции стороннего наблюдателя.

Проанализируйте результаты самооценки и оценки со стороны, в случае необходимости, представьте рекомендации по самосовершенствованию.

Подведение итогов. Представьте свои выводы по следующей схеме:

Мое мнение	1-й знакомый	2-й знакомый	3-й знакомый
Мои сильные качества			
Мои слабые стороны			

Совпала ли ваша самооценка с оценкой ваших качеств другими людьми?

Сделайте выводы и, если есть необходимость, предложите пути корректировки вашего поведения.

Задание 5. Анализ различных подходов к пониманию морали и нравственности.

Цель анализа: определение критериев нравственности в подходах различных философов к пониманию морали и нравственности.

Ход работы: самостоятельно изучите представления о морали и нравственности любых трех философов, выскажите свое мнение по поводу каждого подхода.

Подведение итогов. Подготовьте индивидуальные выступления и обсуждение в группе по следующим вопросам:

— В чем заключаются представления выбранных вами философов о морали и нравственности?

— Найдите в данных представлениях общие черты и отличия.

— Какой из подходов вам ближе? Почему?

Рефлексия

1. С какими заданиями вы справились легко?

2. Какие направления в данном разделе вызвали наибольшую сложность?

3. Какие умения и навыки вы получили после выполнения заданий данного раздела?

4. Оцените ваши навыки по разделу «Этика деловых отношений: понятие, сущность, принципы» по 5-балльной шкале.

5. Используя предложенную форму, составьте свой план дальнейшей работы над развитием этичного поведения в деловых отношениях.

Направление работы	Основные трудности	Методы совершенствования

6. Результаты самопроверки сдайте в письменном виде.

Библиографический список

Основная литература

Ботавина, Р. Н. Этика деловых отношений : учеб. пособие / Р. Н. Ботавина.— М. : Финансы и статистика, 2004.— С. 3–8; 192–200.

Егоршин, А. П. Этика деловых отношений : учеб. пособие для вузов / А. П. Егоршин, В. П. Распопов, Н. В. Шашкова.— Н. Новгород : НИМБ, 2005.— С. 7–46; 119–148.

Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений : учеб. / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова / под ред. А. Я. Кибанова.— М. : ИНФРА-М, 2005.— С. 5–57.

Дополнительная литература

Барцевский, М. Ю. Адвокатская этика / М. Ю. Барцевский.— М. : Профтехобразование, 2000. — 192 с.

Барышева, А. Д. Этика и психология делового общения (сфера сервиса) : учеб. пособие / А. Д. Барышева, Ю. А. Матюхина, Н. Г. Шередер.— М. : ИНФРА-М, 2006. — 256 с.

Деловое общение. Деловой этикет : учеб. пособие для студентов вузов / авт.-сост. И. Н. Кузнецов.— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004.— 431 с.

2. Этика на государственной службе

План работы:

2.1. Государственная служба: основы этики и этикет	Задание 1 (ауд.). Анализ царских норм поведения для служащих
2.2. Этические принципы, нормы и качества государственного служащего	Задание 2 (ауд.). Кейс-стади «Принципы и качества государственных служащих» Задание 1 (сам.). Анализ норм поведения, заложенных в федеральном законе «О государственной гражданской службе» с принципами этики государственных служащих
2.3. Нормативное регулирование этики служащего	Задание 3 (ауд.). Анализ указа Президента РФ «Об общих принципах служебного поведения государственных служащих» Задание 4 (ауд.). Деловая игра «Проектирование этического кодекса государственных служащих»

Поскольку государственная служба является публичным видом деятельности, лица, ее несущие, должны подавать пример этичного поведения и обладать соответствующими морально-нравственными качествами. Данный раздел практикума поможет вам сформировать четкое представление об этике государственного служащего, ее назначении и содержании.

Выполнив задания данного раздела практикума, вы научитесь формулировать основные принципы и правила этики государственного служащего, анализировать ситуации с точки зрения соблюдения или несоблюдения служащими этических норм, а также делать нравственный выбор в ситуациях конфликта интересов на государственной службе.

Ознакомьтесь с соответствующей темой в учебном пособии и назовите элементы, пропущенные в предложенной ниже схе-

ме (рис. 2), а также недостающие составляющие этики государственного служащего, отраженные в статьях проекта Кодекса этики государственного служащего:

Статья I. Основные нравственные принципы административной морали.

Статья II. Соблюдение общих нравственных принципов.

Статья III. Выполнение служебных обязанностей.

Статья IV. _____.

Статья V. Недопустимость корыстных действий.

Статья VI. _____.

Статья VII. Общественный контроль.



Рис. 2. Схема принципов этики государственного служащего

Задания для аудиторной работы

Задание 1. Анализ царских норм поведения государственных служащих.

Цель анализа: сравнение норм поведения государственных служащих разных времен.

Ход работы: ознакомьтесь с текстами «Приговора царского о кормлениях и о службе» 1556 г. и Общими принципами служебного поведения государственных служащих (прил. 2, 3).

Подведение итогов. Ответьте на следующие вопросы:

— Какие принципы государственной царской этики можно сформулировать на основе данного документа?

— Чем отличаются нормы царской службы от современных норм государственной гражданской службы?

— Что общего можно найти в этикете государственных служащих прошлой эпохи и нынешней?

Задание 2. Кейс-стади «Принципы и качества государственных служащих».

Цель кейс-стади: нахождение этических способов поведения служащих в различных ситуациях.

Ход работы: прочитав тексты, проанализируйте предлагаемые ситуации с точки зрения этичности поведения героев ситуации.

1. ...Скажите, что, если бы, на вашу беду, вы отвернулись в ту минуту, когда задвигается ваш корреспондент справа?

- Я бы не видел его сигналов.
- И что случилось бы?
- Я не мог бы их повторить.
- И тогда?
- Тогда меня оштрафовали бы за то, что я по небрежности не повторил их.
- На сколько?
- На сто франков.
- На десятую часть годового жалованья; недурно!
- Что поделаешь! — сказал чиновник.
- Это с вами случилось? — спросил Монте-Кристо.
- Однажды случилось, сударь, когда я делал прививку на кусте желтых роз.
- Ну, а если бы вам вздумалось что-нибудь переменить в сигналах или передать другие?
- Тогда другое дело; тогда меня сместили бы и я лишился бы пенсии.
- В триста франков?
- Да, сударь, в сто экю; так что, вы понимаете, я никогда не сделаю ничего подобного.
- Даже за сумму, равную вашему пятнадцатилетнему жалованью? Ведь об этом стоит подумать, как вы находите?
- За пятнадцать тысяч франков?
- Да.
- Сударь, вы меня пугаете.
- Ну, вот еще!
- Сударь, вы хотите соблазнить меня?
- Вот именно. Понимаете, пятнадцать тысяч франков!
- Сударь, позвольте мне лучше смотреть на моего корреспондента справа.

— Напротив, не смотрите на него, а посмотрите на это.
— Что это?
— Как? Вы не знаете этих бумажек?
— Кредитные билеты!
— Самые настоящие; и их здесь пятнадцать.
— А чьи они?
— Ваши, если вы пожелаете.
— Мои! — воскликнул, задыхаясь, чиновник.
— Ну да, ваши — в полную собственность.
— Сударь, мой корреспондент справа задвигался.
— Ну, и пусть себе.
— Сударь, вы отвлекли меня, и меня оштрафуют.
— Это вам обойдется в сто франков: вы видите, что в ваших интересах взять эти пятнадцать тысяч франков.
— Сударь, мой корреспондент справа теряет терпение, он повторяет свои сигналы.
— Не обращайтесь на него внимания и берите.
— Граф сунул пачку в руку чиновника.
— Но это еще не все,— сказал он.— Вы не сможете жить на пятнадцать тысяч франков.
— За мной остается еще мое место.
— Нет, вы его потеряете, потому что сейчас вы дадите не тот сигнал, который вам дал ваш корреспондент.
<...>
— Тут еще десять тысяч франков,— сказал он,— с теми пятнадцатью, которые у вас в кармане, это составит двадцать пять тысяч. За пять тысяч вы приобретете хорошенький домик и две десятины земли; остальные двадцать тысяч дадут вам тысячу франков годового дохода.
<...>
— Повторите вот эти сигналы.
<...>
Удар попал в цель: красный от возбуждения и весь в поту, старичок проделал один за другим все три сигнала, данные ему графом, несмотря на отчаянные призывы корреспондента справа, который, ничего не понимая в происходящем, начинал думать, что любитель персиков сошел с ума¹.

2. ...Бурляев снисходительно обронил:

— Ничего этого делать не нужно. Ларионов — наш агент. Квартира устроена нами, специально. Чтобы недовольные и сомнительные личности были под нашим присмотром. Зубцов, умница, придумал. У Ларионова всякая околореволюционная дрянь собирается. Поругать власти, попеть неподобающие

¹ *Дюма А.* Граф Монте-Кристо: роман: т. 2 / пер. с фр.— Н. Новгород: Нижполиграф, 1996.— С. 35–37.

песни и, конечно, выпить-закусить. Стол у Ларионова хорош, наш секретный фонд оплачивает. Берем болтунов на записочку, заводим на каждого папочку. Как попадет на чем серьезном — у нас уж на голубчика полная бухгалтерия.

— Но ведь это провокация! — поморщился Эраст Петрович. — Вы сами плодите нигилистов, а потом сами же их арестовываете.

Бурляев почтительно приложил руку к груди:

— Извините, господин Фандорин, вы, конечно, известный авторитет в сфере криминалистики, но в нашем охранном ремесле мало что смыслите.

— Так что же, слежка за гостями Ларионова не нужна?

— Не нужна.

— Что же вы предлагаете?

— Тут и предлагать нечего, и так ясно. Сейчас вернусь и отдам приказание Евстратию Павловичу готовить операцию по задержанию. Заберем всех голубчиков широким бреднем и поработаю с ними на славу. В чем вы правы, так это в том, что от кого-то из них ниточка к нашей БГ тянется.

— Арест? Но на каком основании?

— А на том, дорогой Эраст Петрович, основании, что, как справедливо заметила Диана, нас с вами не сегодня-завтра погонят с должностей к чертовой матери. Нет времени слежку разворачивать. Результат нужен.

Фандорин счел необходимым перейти на официальный тон:

— Не забывайте, господин подполковник, что вам предписано выполнять мои указания. Необоснованного ареста я не допущу.

Однако Бурляев перед нажимом не спасовал:

— Верно, предписано. Генерал-губернатором. Но по части дознаний я подчиняюсь не губернским властям, а Департаменту полиции, так что покорнейше прошу извинить. Хотите присутствовать при задержании — извольте, но только не мешайте. Желаете отойти в сторонку — воля ваша.

Эраст Петрович помолчал. Сдвинул брови, глаза грозно блеснули, но гром с молнией так и не грянули.

После паузы статский советник сухо сказал:

— Хорошо. Мешать не стану, но присутствовать буду¹.

3. Анисий вылез следом за Эрастом Петровичем, вошел в мраморный чертог, но тут поотстал — заробел, увидев важного швейцара с золоченой булавой. Ужасно тут испугался Тюльпанов унижения — что оставит его господин Фандорин топтаться внизу лестницы, будто собачонку какую. Но преодолел гордыню и приготовился надворного советника простить: а как человекча в этакой шинели и картузе с треснутым козырьком в губернаторские апартаменты приведешь?

— Вы что застряли? — нетерпеливо обернулся Эраст Петрович, уже достигший середины лестницы. — Не отставать. Видите, какая чертовщина тут творится.

<...>

¹ Акунин Б. Статский советник.— М.: Захаров, 1998.— С. 66–67.

— Эраст Петрович, вот кстати! — вскричал губернатор. — Он по-французски так коверкает, что ни слова не поймешь, а по-нашему вообще ни бельмеса. Вы английский знаете, так растолкуйте мне, чего он от меня хочет! И как только его пустили! Битый час с ним объясняюсь, и все попусту!

— Ваше высокопревосходительство, как же его не пустишь, когда он лорд и к вам вхож! — видно, уже не в первый раз плачуще пропихивал очкастый. — Откуда ж мне было знать...

Тут заговорил и англичанин, обращаясь к новому человеку и возмущенно размахивая какой-то бумагой, сплошь покрытой печатями. Эраст Петрович стал бесстрастно переводить:

— Это нечестная игра, в цивилизованных странах не делают. Я был у этого старого господина вчера, он подписал купчую на дом, и мы скрепили договор рукопожатием. А теперь он, видите ли, передумал съезжать. Его внук мистер Шпейер сказал, что старый джентльмен переезжает в Дом для ветеранов наполеоновских войн, ему там будет удобнее, потому что там хороший уход, а этот особняк продается. Такое непостоянство не делает чести, особенно когда деньги уже заплачены. И немалые деньги, сто тысяч рублей. Вот и купчая!

<...> Чиновник, подкравшись к англичанину сзади, приподнялся на цыпочках и исхитрился заглянуть в таинственную бумагу.

— В самом деле, сто тысяч, и у нотариуса заверено, — подтвердил он. — И адрес наш: Тверская, дом князя Долгорукого.

<...>

— Вы жали лорду П-Питсбруку руку? — спросил Фандорин, причем Анисию показалось, что в глазах надворного советника промелькнула некая искорка.

— Ну разумеется.

<...>

— А п-подписывали ли вы перед тем какую-нибудь бумагу?

Губернатор насупил брови, припоминая.

— Да, Шпейер попросил меня подписать приветственный адрес для вновь открываемого Екатерининского приюта.

<...>

— «Пиковый валет?» — все не мог взять в толк его сиятельство. — Но ведь так называется шайка мошенников. <...> Я еще смеялся. Неужто они посмели меня... меня, Долгорукого?! — генерал губернатор рванул шитый золотом ворот, и лицо у него стало такое страшное, что Анисий втянул голову в плечи.

<...>

Губернатор повернулся к Фандорину и жалобно сказал:

— Эраст Петрович, друг мой, ведь что же это! Совсем распоясались, разбойники. Оскорбили, унизили, надсмеялись. Над всей Москвой в моем лице. Полицию, жандармерию на ноги поставьте, но същите мерзавцев. Под суд их! В Сибирь! Вы все можете, голубчик. Читайте это отныне своим главным делом и моей личной просьбой. Баранову самому не справиться, пусть вам помогает.

— Невозможно полицию, — озабоченно сказал на это надворный советник, и никакие искорки в его голубых глазах уже не сверкали, лицо господина

Фандорина выражало теперь только тревогу за авторитет власти. — Слух разнесется — весь г-город животики надорвет. Этого допустить нельзя.

— Позвольте, — снова закипятился князь. — Так что же, с рук им что ли спустить, «валетам» этим?

— Ни в коем случае. И я этим д-делом займусь. Только конфиденциально, без огласки. — Фандорин немного подумал и продолжил. — Лорду Питсбруку деньги придется вернуть из городской к-казны, принести извинения, а про «валета» ничего не объяснять. Мол, недоразумение вышло. Внук насвоевольничал.

<...>

Когда Эраст Петрович и очумевший Анисий шли к лестнице, было слышно, как Ведищев сказал:

— Владим Андреич, воля ваша, а денег в казне нету. Шутка ли — сто тыщ. Обойдется англичанин одними извинениями¹.

Подведение итогов. Ответьте на следующие вопросы:

— Какие нормы и принципы государственной службы были нарушены героями в описываемых ситуациях. Какие нормы соблюдаются?

— Какие качества государственного служащего:

а) способствовали усугублению ситуации?

б) разрешению ее?

— Кто из героев демонстрирует положительные качества служащего? Кто — отрицательные? Назовите эти качества.

— Сделайте предположение о дальнейшем развитии каждой из ситуаций. Как при сложившихся ситуациях избежать негативных последствий?

— Существуют ли, по-вашему мнению, различия в требованиях к качествам служащих за рубежом (текст 1) и в России (тексты 2–3)?

Сформулируйте правила или нормы, предотвращающие негативные ситуации.

Задание 3. Анализ указа Президента РФ «Об общих принципах служебного поведения государственных служащих».

Цель анализа: выявление направлений совершенствования законодательства в области этики государственной службы.

¹ Акунин Б. Особые поручения: Пиковый валет.— М.: Захаров — АСТ, 2000.— С. 18–22.

Ход работы: работа по анализу производится в трех-четырёх подгруппах по четыре-шесть человек.

1. Внимательно прочитайте утвержденные указом Президента РФ от 12.08.2002 г. № 885 «Общие принципы служебного поведения государственных служащих» (прил. 3).

2. Постарайтесь сравнить нормы, заложенные в федеральном законе «О государственной гражданской службе» с требованиями к поведению государственных служащих, изложенными в кодексе (прил. 4). В каком из этих документов принципы этики государственных служащих раскрыты шире?

3. По результатам сопоставления вышеупомянутых законодательных актов постарайтесь выявить и назвать направления, в которых необходимо совершенствовать законодательство, регулирующее поведение государственных служащих.

Подведение итогов. От каждой рабочей подгруппы нужно представить результаты проведенного анализа в виде положений, тезисов, описывающих основные нормы, необходимые для дополнения существующего указа Президента РФ.

Задание 4. Деловая игра «Проектирование этического кодекса государственных служащих».

Цель игры: создание проекта Этического кодекса государственных служащих.

Ход работы: в рабочих подгруппах по шесть-восемь человек создайте проект (часть проекта) этического кодекса государственных служащих. В качестве базы для предложений можете использовать кодекс поведения государственных служащих (прил. 4).

1. В первую очередь определитесь со структурой кодекса: будут ли в нем части, разделы, статьи? Какое название будет у документа? Каков будет его правовой статус?

2. Разработайте свой кодекс (часть кодекса). Время на разработку 35–40 минут. Свой проект кратко распишите на флип-чарте (доске).

3. Сделайте презентацию своих проектов в течение 5–7 минут. После презентации проекта своей подгруппы ответьте на

вопросы или замечания других участников. В каждом представленном материале выделите пункты, которые войдут в итоговый проект.

Подведение итогов. После презентаций создайте единый проект этического кодекса государственного служащего, представленный в виде выделенных положений в списках, предложенных подгруппами.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Анализ норм поведения, заложенных в федеральном законе «О государственной гражданской службе» с принципами этики государственных служащих.

Цель анализа: выявление общего и различного в содержании законодательных актов, посвященных регулированию этики государственного служащего.

Ход работы: самостоятельно ознакомьтесь со ст. 18 указанного закона «Требования к служебному поведению гражданского служащего», после чего соотнесите каждое требование этой статьи с тем или иным принципом этики государственных служащих, изложенным в учебном пособии (см. § 2.2).

Подведение итогов. По результатам работы в письменном виде дайте ответ на вопросы:

- Какие из принципов раскрыты в статье полнее всего?
- Какие из принципов не затронуты в ст. 18 или раскрыты неполно?

Сформулируйте свои принципы норм поведения госслужащих дополнительно к указанным в пособии.

Рефлексия

1. С какими заданиями раздела вы справились легко?
2. Какие задания вызвали наибольшие затруднения в работе?
3. Какие умения и навыки вы получили или улучшили после прохождения данного раздела?

4. Оцените ваши навыки по разделу «Этика государственной службы» по 5-балльной шкале.

5. Используя предложенную форму, составьте свой план дальнейшей работы над приобретением навыков по этике государственной службы.

Направление работы	Основные трудности	Методы совершенствования

6. Результаты самопроверки сдайте в письменном виде.

Библиографический список

Основная литература

О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ.— М. : Элит, 2005.— 64 с.

Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих : указ Президента РФ от 12.08.2002 г. № 885 // СЗ РФ.— 2002.— № 33.— Ст. 3196.

Зарайченко, В. Е. Этикет государственного служащего : учеб. пособие для студентов вузов и колледжей / В. Е. Зарайченко.— М. : МарТ, 2006.— 320 с.

Ионова, А. И. Этика и культура государственного управления : учеб. пособие / А. И. Ионова; РАГС ; под общ. ред. Г. В. Атаманчука. — М. : Изд-во РАГС, 2003. — 176 с.

Дополнительная литература

Атаманчук, Г. В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика : моногр. / Г. В. Атаманчук ; РАГС.— 2-е изд., доп. — М. : Изд-во РАГС, 2008. — 310 с.

Государственный служащий: культура поведения и деловой этикет / РАГС; под общ. ред. Е. В. Охотского. — 2-е изд. — М. : Изд-во РАГС, 1999. — 335 с.

Деловое общение. Деловой этикет : учеб. пособие / авт.-сост. И. Н. Кузнецов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 431 с.

Комарова, Л. В. Технологии делового общения в управленческой деятельности : учеб. пособие / Л. В. Комарова; РАГС. — М. : Изд-во РАГС.— 2006. — 148 с.

Соколов, В. Модельный этический кодекс государственного служащего Российской Федерации // Государственная служба.— 2004.— № 2.— С. 6–16.

3. Этика взаимоотношений руководителя и подчиненного

План работы:

3.1. Общие закономерности межличностных отношений. морально-психологический климат в коллективе	Задание 6 (ауд.). Упражнение «Поведение с «трудными» руководителями» Задание 1 (сам.). Анализ закономерностей межличностных отношений Задание 2 (сам.). Упражнение «Анализ социально-психологического климата организации» Задание 3 (сам.). Тест «Ваш способ реагирования в конфликте»
3.2. Управленческая этика: взаимоотношения руководителя и подчиненного	Задание 1 (ауд.). Кейс-стади «Моя работа» Задание 2 (ауд.). Тест «Эффективность руководства» Задание 3 (ауд.). Ролевая игра «Управленческая этика»
3.3. Этикет руководителя	Задание 4 (ауд.). Деловая игра «Индивидуальная беседа с подчиненными» Задание 5 (ауд.). Упражнение «12 способов доказательства некомпетентности работника»

Поведение руководителя и его стиль управления — это своеобразная визитная карточка любой организации. От этики взаимоотношений руководителя и подчиненного зависит не только психологический климат в коллективе, но и эффективность работы сотрудников, определяющая результаты труда.

Выполнив задания по данному разделу практикума, вы научитесь выстраивать отношения с руководителем и подчиненными, соблюдать правила этикета в деловых отношениях, а также учитывать закономерности межличностных отношений.

Ознакомьтесь с данной темой в учебном пособии и переходите к выполнению практических заданий.

Задания для аудиторной работы

Задание 1. Кейс-стади «Моя работа».

Цель кейс-стади: выявление аспектов управленческой этики, влияющих на формирование морально-психологического климата в коллективе.

Ход работы: в группах по пять-шесть человек ознакомьтесь с ситуацией и выполните задания.

Проанализируйте ситуацию с точки зрения соблюдения деловых отношений.

Нина Ивановна, инженер по автоматизированным системам управления производством 2 категории, проработав более 2 лет в отделе АСУ предприятия, решила уволиться. В кадровой службе предприятия ей сообщили, что есть вакантная должность инженера по автоматизированным системам управления производством на соседнем предприятии и порекомендовали встретиться с Борисом Николаевичем — директором информационно-вычислительного центра, который к ним обращался.

При встрече с директором Нина Ивановна откровенно рассказала о причинах, побуждающих ее к увольнению, и поделилась своими представлениями о направлениях развития работы отделов АСУ и информационных центров. Директор по многим вопросам с ней согласился и пригласил работать инженером по автоматизированным системам управления производством 1 категории, пообещав создать по возможности условия для реализации ее инициатив.

Однако через полгода она рассказывала о своей новой работе:

«Всегда знала и другим говорила, что от одних проблем уйдешь — к другим придешь. Это сразу и проявилось на новом месте. За всю первую неделю работы директор, с которым я ранее вела переговоры о переходе, не сказал мне ни «здравствуй», ни «до свидания». Как я себя должна себя чувствовать при этом? Человеком, которого ждали и возлагали на него большие надежды, или просто прохожим?.. У руководства не было ни малейшего желания помочь мне скорее адаптироваться, освоиться, войти в трудовой коллектив... Я с первых же дней почувствовала неприязненное отношение к себе со стороны начальницы отдела, в отдел которой меня приняли на должность инженера и сразу поручили руководить работой трех специалистов отдела: инженера по защите информации, инженера-программиста, техника вычислительного центра. При этом меня никому даже толком не представили. В своей группе я должна была сама нащупывать контакты, что было очень трудно: здесь для меня было все новое. Никто не передал мне дела, а их оказалось очень много. Я попала в положение человека, брошенного в воду: выплывай сам, как можешь. Но самое неприятное — это демонстративно игнорирующее поведение начальницы по отношению ко мне, причем почти во всем. Например, к моим подчиненным обращается напрямую, будто меня нет. Планы отдела составила для каждого персонально, не посоветовавшись со мною как с руководителем группы. Ходили

коллективом в театр — меня будто нет. Хотя специалисты, с которыми я работаю, быстро признали мою высокую квалификацию, и у нас уже стали складываться хорошие товарищеские и служебные отношения. Может перебить меня тогда, когда я разговариваю с людьми и мы что-то обсуждаем. Со мной если и разговаривает, то старается упрекнуть в чем-то, выговорить за что-то...

Мне кажется, я стала понимать одну из причин такого ее поведения: у нее разногласия с директором — Главкомандующим, как его называют сотрудники. Он, видимо, сильно ущемляет ее полномочия, в чем-то справедливо одергивает. К тому же он принимал меня на работу без ее ведома. Положение усугубляется еще и тем, что мне к ней просто не хочется подходить, поэтому я обращаюсь к Главкомандующему, а когда он разговаривает со мной, начальница выходит из себя, вся кипит...

<...>

И вот прошло два года. Нина Ивановна пишет:

«Я стала задумываться о том, что такое любимая работа? Как понимать фразу: «Ищите удовлетворенность в труде?» Ведь я специалист со стажем (16 лет!), а занимаюсь не своим делом. Но есть люди, которые говорят: «Я люблю свою работу, а потому и терплю начальницу». Но ведь это терпение расшатывает нервы... А может быть, отношения в трудовом коллективе волнуют слабых людей? Ведь иногда «психологический фактор» воспринимается руководителем как отговорка, как нежелание работать по его указке. А я вот в последнее время и не помню, когда смеялась по-настоящему. Зато стала раздражительной, главным образом из-за отсутствия понимания. Главкомандующий не хочет слушать ни о чем, кроме работы. Зная мое серьезное отношение к самостоятельному обучению по проблемам информационных технологий и менеджмента, он насмешливо и пренебрежительно говорит: «Слишком много увлечений. Надо бы поубавить». А вот вчера встретил меня в коридоре и спрашивает: «Ну, как дела, профессор?..».

Поручили мне разработать предложения по освоению сотрудниками административного аппарата предприятия современной информационной базы данных. Я организовала опрос более 100 руководителей и специалистов, выявила трудности, которые они испытывают при работе с базой данных, и составила программу внедрения. Разработанная программа уже более месяца лежит у Главкомандующего, а начальница отдела откровенно посмеивается.

... Я размышляю над тем, почему люди терпят ее унижающие достоинства выпады? И я тоже терплю... Ведь она подавляет не эрудицией, не умом, а грубостью. Однажды она в пылу гнева швырнула коробку дискет в лицо двум специалистам. А среди них был всеми уважаемый человек... И она никогда не извиняется за такие «срывы»... Я успокаиваю себя тем, что надо быть выше, но это слабое утешение.

Я вот все думаю — типичный это случай или исключение? Не попадала я еще никогда в такую «антиразумную» ситуацию. Да и не заслуживаю такого отношения к себе. Ведь руководитель должен бы, да и обязан, сделать все, чтобы сотрудник реализовал свою квалификацию и приносил пользу отделу и организации в целом¹.

¹ Хлевцкая Л. П. Сборник конкретных ситуаций. Руководство персоналом: учеб.-метод. пособие.— Новосибирск: НИЭП и П, 2001.— С. 12–15.

Подведение итогов. Обсудите ситуацию в группе по следующей схеме:

— Охарактеризуйте факторы, повлиявшие на морально-психологический климат в отделе. Анализ силы воздействия факторов оформите в виде таблицы:

Фактор	Признак проявления	Степень влияния		
		Сильно влияет	Влияет в некоторой степени	Почти не влияет

— Какие методы управления персоналом практикуют руководители организации? Насколько данные методы управления способствуют эффективной работе подразделения?

— Разработайте рекомендации руководителю и сотрудникам по улучшению морально-психологического климата в подразделении.

Задание 2. Тест «Эффективность руководства».

Цель тестирования: определение своих навыков эффективного руководства.

Ход работы: если бы вы были руководителем, то как бы ответили на следующие вопросы:

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?

2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?

3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?

4. Поясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?

5. Доверяют ли вам подчиненные?

6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т. д.?

7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?

8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясните ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работы?
24. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере, на один год вперед?
25. Существует ли у вас план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?

29. Любители вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Ключ. Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, все 40 вопросов предполагали ответ «да». 40 «да» — результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически не достижим, если вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить то, сколько вы дали ответов «нет» и на какие вопросы. Здесь ваши слабые места. Хороший управленческий потенциал характеризует больше 33-х ответов «да». Ответы «нет» характеризуют ваши ошибки как руководителя¹.

¹ Приводится по: *Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г.* Указ. соч.— С. 98.

Задание 3. Ролевая игра «Управленческая этика».

Цель игры: формирование навыков применения управленческой этики в конкретной ситуации.

Ход работы: в подгруппах по пять-шесть человек проанализируйте по две из предложенных ситуаций (по назначению преподавателя) и проиграйте каждую из них.

Ситуация 1. В приемной директора три посетителя пожилого возраста уже достаточно долго ждут разрешения войти. На часах 18.00. Директор очень занят, постоянно приходит и уходит. Еще через 20 минут приезжает руководитель другого производственного объединения и заходит в кабинет. Через 30 минут директор выходит объясниться с посетителями. Самый пожилой указывает на табличку «Прием по личным вопросам с 17.30 до 18.30».

Как вы поступите на месте директора?

Ситуация 2. На участке допущен брак. Никто не признавался в его совершении. Мастер заявил, что если к концу смены не будет установлен виновник, то весь участок лишится премии. Перед окончанием смены один из рабочих признал свою вину и был наказан соответствующим распоряжением.

Однако через два дня к мастеру пришел другой рабочий и заявил, что брак допустил в тот день именно он.

Какие действия вы предприняли бы на месте мастера?

Ситуация 3. Инженер Лапин с интересом ознакомился с оказавшейся у него памяткой «Правила организации взаимоотношений руководителя с подчиненными». Он был уверен, что это будет полезно прочесть и иметь под рукой главному инженеру треста, и попросил его секретаря Нину П. положить памятку под стекло на стол главному инженеру. Каково же было удивление и возмущение Лапина, когда он узнал, что главный инженер демонстративно выбросил эту памятку, сделав замечание секретарше, и резко высказался по отношению к Лапину: «Молод еще учить меня».

Как вы поступите на месте Лапина?

Ситуация 4. Вы принимаете работников по личному вопросу. К вам стал часто приходиться сотрудник, который подробно и долго излагает свое недовольство обслуживанием в столовой,

приемом в медпункте, обращением вахтера. С каждым его приходом вы убеждаетесь, что человек повторяется, не беспокоясь о том, что отнимает у вас время, задерживает других посетителей.

Что бы вы предприняли на месте руководителя?

Ситуация 5. К вам пришел рабочий с просьбой отпустить его с работы на день. Вы спрашиваете о цели. Оказывается, он хочет использовать этот день на поиски другого места работы. Его уход лишит ваш участок очень нужного и квалифицированного специалиста.

Как бы вы отреагировали на просьбу рабочего?

Ситуация 6. Вас назначили начальником отстающего участка. Вы изучили сложившуюся здесь обстановку и решили провести собрание. Надо подготовиться к выступлению перед ним.

Как бы вы построили свое выступление?

Ситуация 7. Идет собрание... Слова одного из подчиненных явно приятны вам. Он хвалит ваши организаторские способности, хватку, умение воодушевлять людей и т. д. При этом приводятся конкретные примеры.

Как вы среагируете на это выступление в своем заключительном слове?

Ситуация 8. Вы проводите производственное совещание. Один из присутствующих, инженер Костин, резко высказался против вашего предложения, мотивируя свою точку зрения заботой об интересах коллектива. В душе вы не уважаете этого человека, считаете его обыкновенным «критиканом», плохим работником.

Как вы отреагируете на выступление инженера Костина?¹

Подведение итогов. Проиграйте подгруппой свои ситуации. Проведите общегрупповое обсуждение по следующим вопросам:

— Насколько действенно решение, предложенное каждой подгруппой?

— Насколько этично предложенное решение?

— Каковы достоинства предложенного решения?

— Какие допущены ошибки в предложенном решении?

¹ Резник С. Д., Игошина И. А., Кухарев К. М. Управление персоналом: учеб. пособие.— М.: ИНФРА-М, 2002.— С. 104–105.

Задание 4. Деловая игра «Индивидуальная беседа с подчиненными».

Цель игры: формирование навыков этичной беседы с подчиненными.

Ход работы: ознакомьтесь с ситуацией, смоделируйте дальнейшее развитие ситуации и проиграйте роли участников беседы: главного инженера СМУ и мастера.

Деловую беседу проводят две-три пары участников игры, а остальные выступают в роли экспертов, оценивающих действия беседующих.

Участниками являются:

1. И. С. Разумов — главный инженер СМУ.
2. В. П. Николаев — мастер участка.
3. Группа экспертов.

Общестроительное СМУ, в котором сложилась настоящая ситуация, выполняет большой объем работ, успешно справляется с программой, стабильно выполняет план, находится на хорошем счету в объединении. В значительной степени это и заслуга руководителей СМУ, сумевших создать и постоянно поддерживать хороший социально-психологический климат в коллективе, чутко реагирующих на изменение обстановки в коллективе.

Главный инженер СМУ Иван Степанович Разумов, 36 лет. Его положение прочное, он пользуется репутацией творчески мыслящего специалиста и хорошего организатора. Принципиальных разногласий ни с подчиненными, ни с начальником СМУ не имеет. Сам себя он считает изобретательным инженером и неплохим психологом. Во всяком случае, его подчиненные, как ему кажется, открытвенны с ним и верят ему.

Как правило, ежемесячно он проводит с прорабами и мастерами индивидуальные беседы, цель которых — укрепление личных контактов, выяснение настроения и отношения к делу, информирование подчиненных о планах и перспективах, обсуждение «наболевших» вопросов. Во время таких деловых бесед в непринужденной обстановке затрагиваются и вопросы личного характера. Умение главного инженера тактично вести разговор даже на личные темы позволяет людям раскрыть себя, обсудить самые, казалось бы, щепетильные вопросы, не боясь уронить свой авторитет. Однако сегодня, вопреки обыкновению, без предварительной договоренности, он пригласил на беседу мастера одного из участков Василия Петровича Николаева, 26 лет, работает в СМУ после окончания вуза четыре года.

Николаев практичен, энергичен, активен. Волевой человек, наделен умением подчинять себе людей. Решителен, умеет рисковать, предприимчив, смело принимает ответственные решения, настойчив и упорен в работе. Оценка его деятельности, как правило, очень высокая. Любит свой коллектив, пользуется уважением коллег и подчиненных ему рабочих.

В целом он доволен своим коллективом, верит в знания и способности своих подчиненных, желает помогать их росту, всегда ставит четкие и реальные задачи. У его коллег — мастеров других участков, к сожалению, нет такого энтузиазма и деловитости. Некоторые из них оказались, по его мнению, довольно посредственными специалистами и безынициативными работниками. Ранее он охотно им помогал личным советом, пока ему не стало казаться, что они уходят в сторону от творческого, активного выполнения заданий главного инженера или начальника СМУ, перекалдывают на него часть своей работы, хотя выполнение этих заданий требует общего участия.

Вскоре он заметил, что это не прошло бесследно, некоторые из коллег стали с ним не столь откровенны, как это было ранее, даже стали избегать его. Раз или два Николаев сделал ироническое замечание кому-то из них по поводу нежелания понять одну чисто инженерную задачу. В другой раз довольно резко ответил кому-то на замечание в свой адрес. Подчиненные стали относиться к Николаеву прохладнее. Он испытывает желание разобраться в обстановке, изменить ее, но не знает, каким образом это лучше сделать.

Главный инженер с огорчением стал отмечать ухудшение социально-психологического климата среди линейных ИТР. По его мнению, мастер Николаев постепенно отрывается от своих коллег, отказывает им в помощи, ссылаясь на занятость, безучастно относится к просьбам своих коллег или делает иронические, обидные замечания. Однажды Николаев не помог производственно-техническому отделу устранить ошибку в чертежах, хотя заведомо знал о ее возможном появлении.

На участке Николаева, наряду с хорошей производственной оценкой в целом, отмечается рост текучести кадров. До главного инженера доходят также сведения, что Николаев иногда ведет себя грубо и невыдержанно. Разумову кажется, что, умея распределять работу между отдельными исполнителями, чем достигается высокая отдача, Николаев, вместе с тем, не содействует квалифицированному росту работников. Итак, сегодня секретарь главного инженера Нина Павловна передала Николаеву, что Разумов приглашает его на 16.00 к себе в кабинет.

По сложившейся ситуации, а также, потому что Нина Павловна, вопреки заведенному порядку, не сообщила цель беседы, Николаев предполагает, что это будет серьезный разговор о состоянии дел на участке, а также о взаимоотношениях в коллективе¹.

Подведение итогов. Дайте коллективную оценку подготовке, содержанию и итогам беседы. Группе экспертов необходимо проанализировать проигрываемую ситуацию по следующим вопросам:

— Были ли готовы участники к деловой беседе в заданной ситуации? Сформулирована ли заранее четко и ясно цель беседы?

¹ Резник С. Д., Игошина И. А., Кухарев К. М. Указ. соч.— С. 164–173.

- Правильно ли она начата?
 - Что было сделано для того, чтобы с самого начала созда-лась атмосфера взаимопонимания и доверия?
 - Учитывали ли участники настроение и позицию друг друга?
 - Последовательно ли шли участники к поставленной цели и придерживались ли разработанного плана? Как они реагиرو-вали на ответы и критику?
 - Удерживали ли инициативу в своих руках?
 - Не попали ли под влияние друг друга?
 - Кто из них больше говорил?
 - Кто лучше умеет слушать?
 - Были ли даны какие-нибудь рекомендации Николаеву?
- Правильно ли он принял решение?
- Какое решение следовало принять?
 - Послужит ли такая беседа укреплению авторитета руко-водителя и установлению деловых и товарищеских отношений?

Задание 5. Упражнение «12 способов доказательства не-компетентности работника».

Цель упражнения: формирование навыков этичного обще-ния с подчиненными.

Ход работы: разделитесь на подгруппы по пять-шесть че-ловек. Проанализируйте предложенные «советы», постарайтесь выявить этические нарушения в каждом из них.

1. Давая указания подчиненному, используйте настолько обтекаемые термины, чтобы он даже приблизительно не мог определить, чего вы хотите...

2. Давайте указания как сами собой разумеющиеся и как если бы вы не сомневались, что они понятны любому человеку с минимальным интеллектом. Критикуйте его таким образом, чтобы он не понял, что нужно сделать для ис-правления допущенных ошибок.

3. Громко вздыхайте в знак покорности или изображайте крайнее удивле-ние, если он попросит вас разъяснить что-то из того, что вы сказали. Намекните, что никто, кроме него, никогда не просил пояснять такие простые указания.

4. Если подчиненный будет переспрашивать одно и то же дважды, ска-жите, что вы уже отвечали на этот вопрос. Вы можете так поступить, когда вопрос задается впервые, и особенно тогда, когда его уверенность в своих си-лах уже пошатнулась. Попробуйте доказать, что его подводит память. Тогда он почувствует вину за зря отнятое у вас драгоценное время.

5. Демонстрируйте очевидные усилия сдерживать свое раздражение, если он все еще не понимает, что вы имеете в виду. На этот раз инструктируйте его так медленно и подробно, используя самые простые слова, чтобы подчиненный понял, что вы не считаете его слишком сообразительным. Продолжайте давать ему подобные объяснения и по другим поводам, даже если он уверяет вас, что все понимает.

6. Давайте ему несколько заданий с подробными инструкциями, но оставьте цель или ожидаемые результаты неясными. Он не сможет пожаловаться на то, что другим путем мог бы достичь результатов быстрее. Ведите себя так, чтобы предотвратить любое проявление инициативы со стороны подчиненного.

7. В процессе выполнения подчиненным вашего задания время от времени меняйте свои указания... Иногда здесь может помочь отрицание данных ранее указаний, (особенно если результаты оказываются не слишком многообещающими).

8. Если возникают непредвиденные вопросы, настаивайте на том, чтобы подчиненный снова обратился к вам. Не позволяйте ему самому принимать никаких решений даже в том случае, когда он говорит, что знает, как это сделать. Он возражает против вашего вмешательства? Скажите, что существует много тонкостей и особенностей, которые вы не можете ему объяснить из-за нехватки времени. В конце концов, он, конечно, поймет, что дело скорее в его недостаточной сообразительности, чем в незнании некоторых подробностей.

9. Заставляйте подчиненного выполнять работу, точно следуя вашим указаниям, даже если это медленный и неудобный путь. В этом случае вы можете пожаловаться на его низкую производительность.

10. Назначайте ему такие сроки, в которые он заведомо не может уложиться. Когда же он, как предполагалось, их нарушит, вы можете сказать, что он работает с недостаточной отдачей...

11. Поручайте ему выполнение тех работ, которые гораздо ниже его способностей и подготовки. После этого подчеркните, что даже неквалифицированные сотрудники могли бы с таким же успехом справиться с ними.

12. Усовершенствуйте все, что он делает. Скажите ему, что вы поступаете так, чтобы сделать его работу приемлемой. После этого, если он переделывает одну и ту же работу два-три раза в тщетной попытке удовлетворить требования, вы можете отметить низкую производительность его труда. Если же он сдастся и выполнит работу небрежно, подчеркните его неряшливость.

Выполнение этих советов приведет к следующему:

- ваш подчиненный засомневается в своих способностях,
- он будет бояться принимать простейшие решения,
- он будет обращаться к вам по поводу самых обычных вопросов,
- подчиненный долго будет сидеть над работой, которую давно надо было закончить,
- вы докажете ему, что вы умнее его,
- вам не нужно будет бояться, что вас повысят до такой должности, занимая которую вы не сможете справиться со своими обязанностями,
- либо вы уволите своего подчиненного, либо он уйдет сам¹.

¹ Дмитриев А. В. Социология юмора: очерки.— М., 1996.— С. 193.

Подведение итогов. Обсудите «советы» в группе по следующей схеме:

— Какие этические нормы нарушены в данных «рекомендациях»?

— Каковы прогнозируемые последствия данных нарушений?

— Как необходимо изменить «рекомендации» в соответствии с этическими нормами и принципами?

Задание 6. Упражнение «Поведение с «трудными» руководителями».

Цель упражнения: формирование навыков общения с «трудными руководителями».

Ход работы: разделитесь на подгруппы по пять-шесть человек. Проанализируйте три типа «трудных» руководителей (прил. 5), по назначению преподавателя, и представьте свои варианты поведения с ними.

Подведение итогов. Обсудите предложенные варианты по следующей схеме:

— Эффективность поведения с руководителем определенного типа.

— Этичность поведения.

— Достоинства и недостатки.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Анализ закономерностей межличностных отношений.

Цель анализа: выявление закономерностей межличностных отношений и последствий, к которым может привести их игнорирование.

Ход работы: вспомните и проанализируйте случай, когда были допущены серьезные ошибки в отношениях с людьми из-за того, что не были учтены закономерности межличностных отношений.

Подведение итогов. Подготовьте индивидуальное выступление на основе анализа ситуации по следующей схеме:

- Описание ситуации.
- Какие закономерности межличностных отношений не были учтены?
- К каким последствиям это привело?
- Как нужно было действовать с учетом закономерности межличностных отношений? Как бы это повлияло на исход ситуации?

Задание 2. Упражнение «Анализ социально-психологического климата организации».

Цель упражнения: формирование умения анализировать социально-психологический климат в коллективе.

Ход работы: самостоятельно проанализируйте и оцените социально-психологический климат в своем коллективе по заданной схеме.

В таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в коллективе. Ответ по каждому из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре ставится отметка, тем более выражен данный признак в коллективе¹.

№	Характеристика атмосферы в коллективе	Баллы								Характеристика атмосферы в коллективе
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Дружелюбие									Враждебность
2	Согласие									Несогласие
3	Удовлетворенность									Неудовлетворенность
4	Продуктивность									Непродуктивность
5	Теплота									Холодность
6	Сотрудничество									Рассогласованность
7	Взаимоподдержка									Недоброжелательность
8	Увлеченность									Равнодушие
9	Занимательность									Скука
10	Успешность									Безуспешность

¹ Приводится по: Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Указ. соч.— С. 70.

Подведение итогов. Представьте на обсуждение группы ваши характеристики социально-психологического климата в коллективе и рекомендации по его совершенствованию.

Задание 3. Тест «Ваш способ реагирования в конфликте».

Цель тестирования: определение своего способа поведения в конфликтной ситуации.

Ход работы: выберите в каждой паре то утверждение, которое наиболее типично для вашего поведения в конфликтных ситуациях:

1. а) я стараюсь найти компромиссное решение;
б) я улаживаю дело с учетом интересов другого человека и моих собственных;
2. а) все время пытаюсь найти поддержку у другого человека;
б) стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности;
3. а) откладываю решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно;
б) считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться в другом;
4. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;
б) первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы;
5. а) думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий;
б) я принимаю усилия, чтобы добиться своего;
6. а) я твердо стремлюсь добиться своего;
б) я пытаюсь найти компромиссное решение;
7. а) зачастую избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;
б) даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу;
8. а) предлагаю среднюю позицию;
б) настаиваю, чтобы все было сделано по-моему;
9. а) сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах;
б) пытаюсь доказать другому логику и преимущество моих взглядов;

10. а) обычно настойчиво стремлюсь добиться своего;
б) стараюсь сделать все, чтобы избежать ненужной напряженности;
11. а) во время переговоров стараюсь быть внимательным к другому;
б) всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы;
12. а) пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека;
б) отстаиваю свою позицию;
13. а) как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас;
б) иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;
14. а) обычно я предлагаю среднюю позицию;
б) почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас;
15. а) обычно настойчиво желаю добиться своего;
б) улаживая ситуацию, обычно стремлюсь найти поддержку у другого;
16. а) предлагаю среднюю позицию;
б) думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

Ключ. Тест выявляет у личности степень выраженности основных типов поведения в конфликте.

Доминирование: стремление добиваться своего в ущерб другому и во что бы то ни стало (4а, 5б, 6а, 8б, 10а, 12б).

Сотрудничество: совместный поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обоих участников (1б, 2а, 4б, 9а, 11б, 13а, 14б, 15б).

Компромисс: обмен взаимными частичными уступками (3б, 5а, 6б, 7б, 8а, 12а, 14а, 16а).

Игнорирование: участники делают вид, что конфликта нет вообще (2б, 3а, 5а, 7а, 10б, 11а, 13б, 16б).

Какой из представленных типов поведения в конфликте, на ваш взгляд, наиболее эффективен? Обоснуйте свою точку зрения? Какой тип присущ вам? Какие свои качества при поведении в конфликте вы хотели бы усилить, а от каких избавиться? Какими способами можно этого добиться?¹

¹ *Психология* и этика делового общения: [сайт тренинг-центра Синтон] / Синтон тренинг-центр. URL: <http://www.syntone.ru/>

Рефлексия

1. С какими заданиями раздела вы справились легко?
2. Какие задания вызвали наибольшие затруднения в работе?
3. Какие умения и навыки вы получили или улучшили после прохождения данного раздела?
4. Оцените ваши навыки по разделу «Этика взаимоотношений руководителя и подчиненного» по 5-балльной шкале.
5. Используя предложенную форму, составьте свой план дальнейшей работы над развитием навыков этичного взаимодействия руководителя и подчиненного.

Направление работы	Основные трудности	Методы совершенствования

6. Результаты самопроверки сдайте в письменном виде.

Библиографический список

Основная литература

- Егоршин, А. П.* Этика деловых отношений : учеб. пособие для вузов / А. П. Егоршин, В. П. Распопов, Н. В. Шашкова.— Н. Новгород : НИМБ, 2005.— С. 60–84.
- Зарайченко, В. Е.* Этикет государственного служащего : учеб. пособие для студентов вузов и колледжей / В. Е. Зарайченко.— М. : МарТ, 2006.— С. 55–61.
- Кибанов, А. Я.* Этика деловых отношений : учеб. / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова ; под ред. А. Я. Кибанова.— М. : ИНФРА-М, 2005.— С. 61–88.

Дополнительная литература

- Барышева, А. Д.* Этика и психология делового общения (сфера сервиса) : учеб. пособие / А. Д. Барышева, Ю. А. Матюхина, Н. Г. Шередер.— М. : ИНФРА-М, 2006.— 256 с.
- Ботавина, Р. Н.* Этика деловых отношений : учеб. пособие / Р. Н. Ботавина.— М. : Финансы и статистика, 2004.— С. 138–143.
- Кукушин, В. С.* Деловой этикет : учеб. пособие / В. С. Кукушин.— 2-е изд., исп. доп.— М. ; Ростов н/Д : МарТ, 2005.— 288 с.
- Управление персоналом* : учеб. / общ. ред. А. И. Турчинова.— М. : РАГС, 2002.— 488 с.

4. Основы риторики и культура письменной речи

План работы:

- | | |
|--|--|
| 4.1. Культура речи в деловом общении | Задание 1 (ауд.). Упражнение «Стилевая оценка текста»
Задание 1 (сам.). Анализ «Форма самооценки речевой культуры» |
| 4.2. Средства выразительности деловой речи: вербальные и невербальные | Задание 2 (ауд.). Упражнение «Синонимические ряды»
Задание 3 (ауд.). Ролевая игра «Уверенные, неуверенные и агрессивные ответы» (по Н. Рудестаму) |
| 4.3. Основные техники делового общения: культура дискуссии, делового спора, техника аргументации | Задание 4 (ауд.). Дискуссия на актуальную тему (модель К. Поппера) |
| 4.4. Публичные выступления и презентации, выступления по радио и телевидению | Задание 5 (ауд.). Упражнение «Всеобщее внимание»
Задание 2 (сам.). Тест «Ваш стиль публичных выступлений» |
| 4.5. Особенности деловой (служебной) переписки | Задание 6 (ауд.). Упражнение «Составление делового письма»
Задание 3 (сам.). Тест «Владение навыками письменной коммуникации» |

Данный раздел практикума посвящен выработке умения общаться на культурном деловом языке, а также оттачиванию мастерства публичной речи и презентации. Эти умения являются необходимыми в любой форме деловой коммуникации: письменной или устной.

После выполнения заданий по данной теме вы научитесь общаться с партнерами и коллегами на высоком культурном уровне, демонстрировать языковую компетентность, вести деловой спор, делать презентации, а также выступать публично.

Ознакомьтесь с темой в учебном пособии и назовите пропущенные элементы в предложенной схеме (рис. 3).



Рис. 3. Классификация средств выразительности деловой речи

Задания для аудиторной работы

Задание 1. Упражнение «Стилевая оценка текста».

Цель упражнения: формирование умения различать и использовать официально-деловой стиль в речи.

Ход работы: внимательно прочитайте текст, приведенный ниже.

Доводим до вашего сведения, что вчера после полуночи над районным центром — городом Нижний Ломов и прилегающей к нему сельской местности пронеслась сильная гроза, продолжавшаяся около получаса. Скорость ветра достигала 30–35 метров в секунду. Причинен значительный материальный ущерб жителям деревень Ивановка, Щепилово и Вязники, исчисляемый, по предварительным данным, в сотни тысяч рублей. Имели место пожары, возникшие вследствие удара молнии. Сильно пострадало здание восьмилетней школы в деревне Курково, для его восстановления понадобится капитальный ремонт. Вышедшая из берегов в результате проливного дождя река Вад затопила значительную площадь. Человеческих жертв нет. Образована специальная комиссия для выяснения размеров подчиненного стихийным бедствием ущерба и оказания помощи пострадавшему местному населению¹.

¹ Голуб И. Б. Русский язык и культура речи: учеб. пособие.— М.: Логос, 2002.— С. 76.

- Оцените стиль и подстиль изложения данного текста.
- Выделите средства выразительности, характерные для официальной речи, которые есть в данном тексте.
- Внесите исправления для полного соответствия текста официально-деловому стилю изложения.

Подведение итогов. Представьте результат работы в виде сообщения (индивидуально или в подгруппах).

Задание 2. Упражнение «Синонимические ряды».

Цель упражнения: развитие умения пользоваться вербальными средствами выразительности речи.

Ход работы: к приводимым предложениям дайте все синонимические синтаксические варианты, используя различные типы предложений, и постарайтесь сохранить смысл первоначального выражения (задание выполняется индивидуально).

Например: *Я читаю книгу с удовольствием.* — *Читая книгу, получаешь удовольствие.* — *Книга читается с удовольствием.* — *Мне сегодня читается: книга интересная.*

1. Погода, кажется, начинает портиться. 2. Мне хотелось бы провести выходные с друзьями. 3. Эти строки я пишу в самолете, пролетающем над Атлантическим океаном. 4. Лирический герой не может быть не похож на поэта¹.

Подведение итогов. Результаты своей работы представьте в виде устного выступления. Оцените стилистические различия получившихся предложений, а также их выразительность.

Задание 3. Ролевая игра «Уверенные, неуверенные и агрессивные ответы» (по Н. Рудестаму).

Цель игры: формирование навыков этических реакций на сложные жизненные проблемы.

Ход работы: проиграйте несколько заданных ситуаций (игра проводится с парами добровольных участников).

1. Друг забыл вернуть книгу, которая вам нужна.

¹ Голуб И. Б. Указ. соч.— С. 382.

2. Собеседник занимает вас разговором, а вам необходимо уйти.
3. Вы делаете замечание подчиненному за его опоздание на работу.
4. Вам возвращают из химчистки пальто с большим пятном.
5. Вы ловите взгляд привлекательного мужчины (женщины). Знаете, что он (она) интересуется вами. Вы подходите и...
6. Люди, сидящие сзади вас в театре, мешают вам громким разговором.
7. Вас останавливают на улице и настойчиво предлагают товар, который вам не нужен.
8. Друг просит одолжить вашу новую куртку, а вы опасаетесь, что он ее порвет или испачкает.
9. Вы узнаете, что ваш друг рассказывал в компании факты из вашей личной жизни, которые были ему доверены как тайна¹.

В каждой ситуации необходимо продемонстрировать реплики трех типов: уверенный, неуверенный и агрессивный. Перед началом речи участники объявляют, реплика какого типа будет высказана. Например: **Агрессивный:** *«Черт побери, я знал, что тебе нельзя доверять, когда ты обещал, что вернешь книгу вовремя».* **Неуверенный:** *«Я знаю, что надоедаю тебе, но, как ты думаешь, не сможешь ли ты вернуть книгу в ближайшее время?»* **Уверенный:** *«Я считал, что мы договорились, когда ты обещал вернуть мне книгу сегодня. Буду признателен, если ты принесешь ее не позднее пятницы».*

Необходимо, чтобы тон голоса, поза, выражение лица соответствовали словам.

При проведении игры в группе разные участники могут предлагать свои варианты. Для лучшего включения в роль можно вспомнить наиболее уверенного, неуверенного и агрессивно-го из своих знакомых и постараться его сыграть. Можно выйти за пределы одной реплики, в этом случае собеседник имеет право выбрать любую позицию, а основной участник должен сохранять заданный тип ответов. Желательно, чтобы члены пары менялись ролями.

¹ См. также: Пугачев В. П. Указ. соч.— С. 163.

Подведение итогов. Обсудите выступление каждой пары участников по вопросам:

— Можно ли считать данные реплики уверенными (неуверенными, агрессивными)?

— Реплики какого типа у участников получаются лучше, а какого — хуже?

— Какие чувства вызывают у собеседника те или иные типы реплик? Как лучше всего реагировать на определенные типы реплик?

Задание 4. Дискуссия на актуальную тему (модель дебатов К. Поппера).

Цель дискуссии: развитие навыков ведения этичной деловой дискуссии.

Ход работы: разделитесь на три подгруппы, представляющие:

- 1) позицию «ЗА»;
- 2) позицию «ПРОТИВ»;
- 3) судей (экспертов).

Для дискуссии необходимо выбрать тему, актуальную для обсуждения. Например, отмена смертной казни, введение многоженства в России, переход на биотопливо и т. п. Важно, чтобы тема действительно была спорной, а также чтобы аудитория была в ней компетентна.

Дискуссия проводится в два-три раунда на усмотрение бригады экспертов. Каждый раунд состоит из высказывания аргументов «ЗА» (5–7 минут), затем подкрепления позиции «ПРОТИВ» (5–7 минут) и общения этих групп в режиме «вопрос — ответ» (3 минуты). После проведения назначенных раундов команды «ЗА» и «ПРОТИВ» подводят итоги спора¹.

Подведение итогов. Группа экспертов должна высказывать свое мнение об услышанном, а также ответить на вопросы:

— Чья позиция кажется наиболее убедительной. Почему?

¹ См. также: Леммерман Х. Уроки риторики и дебатов: пер. с нем.— М.: Уникум Пресс, 2002.— 336 с.

— Какие приемы аргументации и контраргументации использовали стороны в дискуссии?

— Допускали ли стороны неэтичную аргументацию? Если да, то какие приемы использовались для противодействия?

— К какому виду спора можно отнести получившийся диалог?

Задание 5. Упражнение «Всеобщее внимание».

Цель упражнения: тренировка умения привлекать и удерживать внимание аудитории.

Ход работы: участники игры должны выполнить одну и ту же задачу любыми средствами, не прибегая, конечно, к физическому воздействию — стараются привлечь к себе внимание окружающих. Задача усложняется тем, что ее необходимо выполнять сразу всем участникам. На выполнение упражнения отводится от 15 до 30 минут. Внимание участников упражнения можно оценивать с помощью специальных жетонов (листочков), представляющих голоса. У каждого участника до начала упражнения должно быть равное количество голосов, которые он отдает тому, кто сумел привлечь его внимание¹. Упражнение продолжается либо до окончания отведенного времени, либо до тех пор, пока не будут розданы все голоса.

Подведение итогов. После упражнения оцените действия тех, кто привлек внимание наибольшего числа участников и определите наиболее эффективно использованные для этого средства.

Задание 6. Упражнение «Составление делового письма».

Цель упражнения: развитие навыков этичного представления информации в деловом письме.

Ход работы: ознакомьтесь с текстом письма, приведенного ниже, оцените правильность составления данного делового письма, исправьте этические, лексические, стилистические ошибки, а также устраните недостатки в оформлении данного письма. Работа может выполняться как индивидуально, так и в малых группах.

¹ См. также: Упражнение «Всеобщее внимание»: [сайт А. Я. Психология. Тренинги]. URL: <http://azps.ru/training/>.

Здравствуйте, уважаемый клиент ЗАО «ИТ Плюс»!

Уведомляем Вас, что с 03.10.2007 г. технический специалист Баранов Евгений Витальевич не работает в компании «ИТ Плюс». Приносим свои извинения за причиненные неудобства.

Мы надеемся на дальнейшее плодотворное сотрудничество с Вами и готовы предоставить квалифицированного специалиста по техническому обслуживанию. ЗАО «ИТ Плюс» может предложить Вам заключить длительный договор обслуживания Вашей компьютерной техники или разовое обслуживание. Условия нашего партнерства будут зависеть от Ваших пожеланий и наших возможностей.

Ваше решение по продолжению обслуживания ЗАО «ИТ Плюс» Вы можете выразить любым способом, приведенным ниже. Надеемся на Ваше понимание ситуации и дальнейшее сотрудничество.

С уважением,
Начальник технического отдела

Орлов И. П.

Телефон технического отдела: 230-81-80.
Факс: 230-81-83 (Для технического отдела).
E-mail: tech@it-plus.ru

Подведение итогов. Представьте свой вариант исправленного письма. Определите общие приемы составления этичного делового письма.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Анализ «Форма самооценки речевой культуры».

Цель анализа: выявление сильных и слабых сторон культуры деловой речи студентов.

Ход работы: ниже приведена форма оценки речевой культуры менеджера, самостоятельно оцените себя по приведенным в ней параметрам. В случае затруднений можно обратиться за помощью к коллегам или друзьям.

1. Опишите сильные и слабые стороны своей деловой речи. Выделите те из недостатков, которые вы хотели бы исправить в первую очередь.

Положительные стороны	Отрицательные стороны

2. Выявите и запишите те составляющие культуры речи делового человека, которыми вы обладаете в полной мере и те, над которыми следует поработать.

Присущи в полной мере	Требуют совершенствования

3. Оцените использование вами средств выразительности в деловой коммуникации по 5-балльной шкале (от 1 — не использую, до 5 — использую в полной мере).

Контакт с собеседником	
Подходящий стиль речи	
Речевое оформление текста	
Адекватное содержание речи	
Экстралингвистические средства	
Жесты	
Проксемические средства	

Подведение итогов. Обобщая приведенные в форме данные, сделайте вывод о вашей принадлежности к тому или иному типу речевой культуры по О. Б. Сиротининой и В. Е. Гольдину (см. учебное пособие § 4.1).

Задание 2. Тест «Ваш стиль публичных выступлений».

Цель тестирования: определение своего стиля публичного выступления.

Ход работы: самостоятельно определите свой стиль, ответив «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Нуждаетесь ли вы в тщательной подготовке к любому выступлению в зависимости от характера аудитории, даже если вы не раз выступали на эту тему?

2. Чувствуете ли вы себя после выступления «выжатым», ощущаете ли резкое падение работоспособности?

3. Волнуетесь ли перед выходом на кафедру или трибуну настолько, что должны «преодолеть» себя?

4. Всегда ли одинаково начинаете выступление?

5. Приходите ли задолго до начала выступления?

6. Нужны ли вам 3–5 минут, чтобы установить первоначальный контакт с аудиторией и заставить внимательно вас слушать?

7. Стремитесь ли вы говорить строго по намеченному плану?

8. Любите ли вы во время выступления двигаться?

9. Отвечаете ли на записки с вопросами по ходу их выступления, не группируя их?

10. Успеваете ли вы во время выступления пошутить¹?

Ключ. Начислите себе 1 балл за ответы «да» на вопросы 1, 4, 5, 6, 7, 9 и «нет» — на вопросы 2, 3, 8, 10. Если общее количество баллов больше 7, то ваш стиль публичного выступления авторитарный. Вы не допускаете вольностей в поведении и речи, к выступлению готовитесь заранее и четко знаете, о чем говорить. Склонны подчинять аудиторию себе, предпочитаете держать «бразды» правления в своих руках.

Начислите себе 1 балл за ответы «нет» на вопросы 1, 4, 5, 6, 7, 9 и «да» — на вопросы — 2, 3, 8, 10. Набранные баллы от 7 до 9 свидетельствуют о том, что вы относитесь к демократическому типу. Вы в известной мере сами подчиняетесь аудитории. Располагая более разнообразным выбором вариантов поведения на трибуне, общения, произнесения речи, вы ориентируетесь на реакцию аудитории. Имеете более гибкую, «личностную» манеру общения, можете менять структуру выступления в зависимости от реакции аудитории.

Задание 3. Тест «Владение навыками письменной коммуникации».

Цель тестирования: выяснение степени владения навыками письменной коммуникации в работе с деловыми письмами.

¹ См. также: Резник С. Д., Игошина И. А., Кухарев К. М. Указ. соч.— С. 181–183.

Ход работы: оцените каждое высказывание в списке относительно своих навыков и возможностей с помощью ответов «верно», «частично верно» или «неверно».

1. У меня выработался определенный стиль изложения и презентации разных вопросов.

2. Все сообщения я представляю в одной манере. Я не меняю стиля письма для разных ситуаций.

3. Я не слишком забочусь о стиле и структуре документов.

4. Любой документ (отчет, письмо, служебную или докладную записку) я стараюсь довести до совершенства.

5. Обычно я сначала выстраиваю структуру документа, а потом формулирую цель и определяю содержание.

6. На стиль моего письма не оказывает влияния имидж компании, в которой я работаю, моя профессия и должность.

7. Обычно я избегаю давать негативную информацию в своих документах, я стремлюсь избегать ее и при непосредственных контактах.

8. В тексте документов каждое предложение я сопровождаю доводами, поддерживающими его.

9. Я хочу, чтобы письма, написанные от моего имени, звучали так, как если бы они были написаны мною лично.

10. О правописании и пунктуации должна заботиться моя секретарша. Мое дело — составить текст¹.

Ключ. За каждый ответ «верно» поставьте себе 10 баллов. Ответ «частично верно» оценивается в 5 баллов. За ответ «неверно» баллы не начисляются. Подсчитайте набранные вами баллы:

0–10 баллов: вы обладаете очень хорошими навыками делового письма.

15–30 баллов: вы обладаете хорошими навыками делового письма, но вам нужно стремиться к изменению некоторых установок, чтобы достичь еще большей эффективности.

35–50 баллов: вы обладаете средними способностями в написании делового письма. Хотя вас это не волнует, здесь есть горизонты для совершенствования.

¹ См. также: *Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б.* Деловое общение. Модуль 2: учеб.-практ. пособие.— М.: Дело, 2004.— С. 30.

55–100 баллов: ваши навыки в сфере делового письма требуют серьезной доработки.

Сформулируйте для себя основные направления работы над культурой письменной деловой речи.

Рефлексия

1. С какими заданиями раздела вы справились легко?
2. Какие задания вызвали наибольшие затруднения в работе?
3. Какие умения и навыки вы получили или улучшили после прохождения данного раздела?
4. Оцените ваши навыки по разделу «Основы риторики и культура письменной речи» по 5-балльной шкале.
5. Используя предложенную форму, составьте свой план дальнейшей работы над культурой деловой речи.

Направление работы	Основные трудности	Методы совершенствования

6. Результаты самопроверки сдайте в письменном виде.

Библиографический список

Основная литература

Бороздина, Г. В. Психология делового общения : учеб. пособие / Г. В. Бороздина.— 2-е изд.— М. : ИНФРА-М, 2001.— 295 с.

Салагаев, В. Г. Культура делового общения. Деловая риторика. Деловые документы : учеб. пособие / В. Г. Салагаев.— Алматы : Раритет; Респ. изд. каб. Казахской акад. образования им. И. Алтынсарина, 2000.— 200 с.

Голуб, И. Б. Русский язык и культура речи : учеб. пособие / И. Б. Голуб.— М. : Логос, 2002.— С. 76.

Дополнительная литература

Аверченко, Л. К. Психология управления : практикум для рук. и менеджеров по персоналу / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова ; СибАГС.— Новосибирск, 2003.— 251 с.

Джей, Э. Эффективная презентация / Э. Джей ; пер. с англ. Т. А. Сиваковой.— Минск : Амалфея, 1996.— 208 с.

Колтунова, М. В. Язык и деловое общение: нормы, риторика, этикет. учеб. пособие для вузов / М. В. Колтунова.— М. : Экономическая литература, 2002.— 228 с.

Резник, С. Д. Управление персоналом : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина, К. М. Кухарев.— М. : ИНФРА-М, 2002.— С. 181–183.

Травин, В. В. Деловое общение: Модуль 2 : учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова.— М. : Дело, 2004.— 96 с.

Леммерман, Х. Уроки риторики и дебатов : пер. с нем. / Х. Леммерман.— М. : Уникум Пресс, 2002.— 336 с.

5. Деловые встречи и переговоры

План работы:

5.1. Правила подготовки и проведения деловой беседы. Этические нормы телефонного разговора	Задание 1 (ауд.). Тест «Какой вы собеседник» Задание 2 (ауд.). Упражнение «Реакция на некорректное поведение собеседника» Задание 3 (ауд.). Упражнение «Дай яблоко» Задание 4 (ауд.). Ролевая игра «Слалом» Задание 5 (ауд.). Ролевая игра «Этика деловой беседы» Задание 6 (ауд.). Ролевая игра «Просьба освободить телефон» Задание 7 (ауд.). Ролевая игра «Структура телефонного разговора» Задание 1 (сам.). Упражнение «Стратегия поведения с различными типами собеседников» Задание 2 (сам.). Тест «Умеете ли вы выслушивать правду?» Задание 3 (сам.). Упражнение «Анализ телефонного разговора»
5.2. Правила проведения собеседования	Задание 8 (ауд.). Упражнение «Этические правила отборочного собеседования» Задание 9 (ауд.). Деловая игра «Открытие фирмы: набор сотрудников»
5.3. Этические особенности проведения переговоров с деловыми партнерами	Задание 10 (ауд.). Деловая игра «Искусство переговоров: целенаправленный сбыт» Задание 4 (сам.). Тест «Моя тактика ведения переговоров»
5.4. Правила подготовки и проведения деловых совещаний	Задание 11 (ауд.). Тест «Умеете ли вы вести деловые совещания?» Задание 12 (ауд.). Тренинг проведения совещаний

В деловой жизни большую часть времени мы проводим в беседах с людьми: коллегами, партнерами, начальством, подчиненными, клиентами и т. д. Знание правил подготовки и прове-

дения деловой беседы помогает эффективно достигать цели переговоров и формирует положительный образ собеседника. Навыки ведения беседы возможно отрабатывать в любой приемлемой для этого обстановке: при общении с родственниками, друзьями, при встрече с коллегами.

После выполнения заданий данного раздела, вы научитесь проводить деловые беседы, переговоры, собеседование при приеме на работу, деловые совещания; анализировать результаты переговоров; учитывать удачные и неудачные элементы при подготовке деловых встреч и переговоров в будущем.

Ознакомьтесь с данной темой в учебном пособии, вспомните структуру деловой беседы (рис. 4).



Рис. 4. Схематичное изображение процесса подготовки и проведения деловой беседы¹

¹ Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Указ. соч. — С. 239.

Одним из распространенных видов делового общения являются переговоры с деловыми партнерами. **Деловые переговоры** — процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего эти стороны решения. Назовите пропущенные элементы в предложенной схеме (рис. 5) и переходите к выполнению практических заданий.

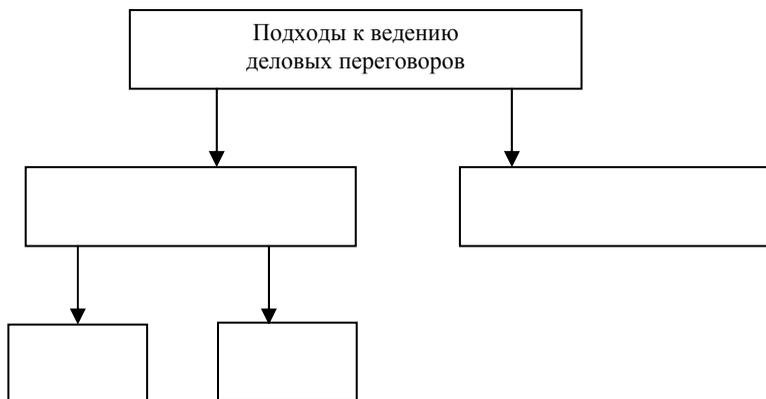


Рис. 5. Схема подходов к ведению деловых переговоров

Задания для аудиторной работы

Задание 1. Тест «Какой вы собеседник».

Цель тестирования: оценка своей способности слушать собеседника.

Ход работы:

- 1) внимательно ознакомьтесь с предлагаемыми вариантами ситуаций;
- 2) отметьте ситуации, которые вызывают у вас неудовлетворение, досаду и раздражение при беседе с человеком;
- 3) подсчитайте процент ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение (25 ситуаций — 100 %);
- 4) сделайте выводы о себе как о собеседнике;

5) подумайте о путях совершенствования своей способности слушать собеседника.

Ситуации:

1. Собеседник не дает шансов высказаться. У меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.

2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.

3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время беседы, и я не уверен, слушает ли он меня.

4. Разговор с собеседником часто вызывает чувство пустой траты времени.

5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага его занимают больше, чем мои слова.

6. Собеседник не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.

7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.

8. Что бы я ни высказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.

9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня.

10. Собеседник передергивает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.

11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.

12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.

13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.

14. Собеседник при разговоре сосредоточен, но занимается посторонним: играет сигаретой, протирает стекла очков и т. п., и я твердо уверен в том, что он при этом невнимателен.

15. Собеседник делает выводы за меня.

16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.

17. Собеседник смотрит на меня очень внимательно, не мигая.

18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.

19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.

20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.

21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шутки, анекдоты.

22. Собеседник часто глядит на часы во время разговора.

23. Когда я вхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.

24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-то важное.

25. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросами: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?».

Ключ.

70–100 % — вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и стараться научиться слушать.

40–70 % — вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям, вам недостает некоторых достоинств хорошего собеседника, поэтому избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.

10–40 % — вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему время раскрыть свою мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи — и можете быть уверены, что общаться с вами будет еще приятнее.

0–10 % — вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих¹.

Задание 2. Упражнение «Реакция на некорректное поведение собеседника».

Цель упражнения: отработка навыков защиты от некорректных действий оппонентов.

¹ Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе.— М.: Юрист, 2003.— С. 342–343.

Ход работы: в подгруппах по пять-шесть человек разработайте способы защиты от предложенных некорректных действий оппонентов. Результаты представьте на общее обсуждение.

Многие предприниматели во время деловых бесед и переговоров могут вести себя некорректно. Вам необходимо защитить себя от подобных оппонентов и остаться при этом в рамках этикета. Какова будет ваша реакция на предложенные ситуации?¹

Воспользуйтесь следующей формой:

Пример некорректного поведения собеседника	Ваши контрдействия
Оппонент ссылается на мнения ученых, цитирует их. Особенно опасно, если он намеренно цитирует неправильно и просит поправить его	
Оппонент изводит вас репликами вроде: «С чего это вы взяли?», «Вы повторяетесь»	
Вместо выдвижения конкретных возражений, оппонент ссылается на ваши прежние промахи, имевшие место несколько месяцев, а то и лет назад	
Оппонент апеллирует к разнице в возрасте между ним и вами. Если он старше вас, то может отклонять ваши аргументы, ссылаясь на недостаточность вашего опыта; если он моложе вас, то может заявить, что ваше мнение уже устарело	

Подведение итогов. Обсудите и оцените результаты, предложенные группами, по следующим критериям:

- Используемые приемы, методы и формы защиты.
- Эффективность предложенной стратегии защиты при общении именно в данном варианте некорректного общения.
- Этичность предложенного варианта.
- Допущенные ошибки.

Задание 3. Упражнение «Дай яблоко».

Цель упражнения: формирование умения работать с возражениями.

Ход работы: ознакомьтесь с демонстрационной ситуацией. Составьте аналогичные диалоги по предложенным ситуациям

¹ Приводится по: Діловий етикет: Київ: Альтерпрес, 2000.— 352 с.

(игра хронометрируется и идет до тех пор, пока формулировка просьбы не оставит «лазейки», чтобы ее не выполнить). Ограничение: в игре не должны применяться некорректные ходы и манипуляции: «Дай немедленно», «не дам и все», «почему я должен...» и т. д. Задача — остаться «в коридоре» деловой этики отношений.

Например: соревнуются двое участников: один просит другого дать ему яблоко, другой же находит повод ему отказать, ссылаясь на недостаток информации.

— Дай мне, пожалуйста, яблоко.

— Я с удовольствием выполнил бы вашу просьбу, но не могу, — я не знаю, какое.

— Дай мне, пожалуйста, красное яблоко.

— Я с удовольствием выполнил бы вашу просьбу, но не могу, — я не знаю, какое из красных яблок.

— ...

Ситуации для диалогов:

— Расскажи мне, пожалуйста, содержание фильма.

— Дай мне, пожалуйста, почитать книгу.

— Отчитайтесь, пожалуйста, о выполнении задания.

— Назовите, пожалуйста, вашу должность.

— Назовите того, кто достоин премии¹.

Подведение итогов. По окончании представленного диалога обсудите его по следующим вопросам:

— Насколько успешно и точно были сформулированы вопросы?

— Какие формулировки ответов были наиболее удачны и неудачны?

— Были ли нарушены этические нормы; если да, то, какие?

— Какие приемы этичного возражения можно сформулировать по результатам беседы?

¹ Приводится по: Упражнение «Дай яблоко»: [сайт А. Я. Психология]. URL: <http://azps.ru/>

Задание 4. Ролевая игра «Слалом».

Цель игры: формирование умения быстро и корректно закончить нежелательный разговор.

Ход работы: распределите роли. Главное действующее лицо — специалист. На эту роль необходимо выбрать добровольца, который считает себя способным справиться в ситуации нагнетания напряжения.

Также необходимо выбрать еще пять человек на роли друга детства, бизнес-партнера, коллеги-конкурента, заместителя специалиста, представителя прессы. Каждому участнику выдается текст роли (прил. 6). По условиям игры «Специалист» не должен заранее видеть описание ролей других участников.

Ситуация. По дороге к начальнику специалист встречает:

- друга детства, с которым он не виделся более 10 лет;
- бизнес-партнера, с которым взаимодействуют специалисты вашего отдела;
- коллегу-конкурента, соперника при перспективном повышении;
- своего заместителя, который занимается текущими вопросами деятельности;
- представителя прессы, который периодически появляется в вашей организации для написания очередной статьи.

Задача — за 10 минут необходимо пройти через этих людей, успев к назначенному времени к начальнику (у которого пункт на пунктуальности) и быть в состоянии вести с ним серьезный договор, возможно, о перспективах повышения. Важно чтобы при сворачивании беседы применялись именно этичные приемы¹.

Подведение итогов. Обсудите и проанализируйте в группе приемы корректного сворачивания контакта, а также определите факторы, которые ведут к резкому (некорректному) прекращению контакта.

¹ Приводится по: Упражнение «Слалом»: [сайт А. Я. Психология]. URL: <http://azps.ru/>

Задание 5. Ролевая игра «Этика деловой беседы».

Цель игры: формирование навыков этичного проведения беседы с подчиненными.

Ход работы: в подгруппах по четыре-пять человек проанализируйте две ситуации, придумайте их завершение и проиграйте перед всей группой свои варианты развития данной ситуации.

Ситуация 1. Вот уже несколько месяцев, как вы являетесь новым руководителем отдела. Один из сотрудников говорит вам: «Я, конечно, не хочу вас критиковать, но ваш предшественник умел найти подход к своим сотрудникам». Ваш ответ...

Ситуация 2. В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации¹?

Подведение итогов. Обсудите каждую версию диалога и выберите оптимальную.

Задание 6. Ролевая игра «Просьба освободить телефон».

Цель игры: формирование навыков этичного проведения беседы с коллегами и подчиненными. Важным элементом эффективных коммуникаций являются телефонные переговоры. Для того чтобы общение по телефону стало более эффективным и приятным, необходимо знать правила телефонного этикета. Соблюдение этих правил облегчают взаимодействие с партнерами и клиентами, помогают устанавливать и поддерживать деловые связи, благоприятно влияют на имидж и репутацию как самого собеседника, так и организации, которую он представляет.

Ход работы: в подгруппах по четыре-пять человек проанализируйте две ситуации, придумайте завершение и проиграйте перед всей группой свои варианты.

Ситуация 1. Обеденный перерыв. По телефону говорят на какую-то личную тему. Вам надо позвонить точно в определенное время.

¹ Резник С. Д., Игошина И. А., Кухарев К. М. Указ. соч.— С. 129–131.

Задание: привлечь внимание человека, который говорит по телефону, и попросить разрешения на свой разговор.

Дополнительная информация: Человек, который говорит по телефону, старается избежать контакта, насколько можно, притворяясь, что не замечает коллегу, который тоже хочет позвонить.

Ситуация 2. Обеденный перерыв. Работница вошла в кабинет начальника отдела и попросила разрешения позвонить по телефону. Ведется беседа личного характера. Начальнику отдела должны скоро позвонить по служебным делам. Он ждет звонка. Но телефон все еще занят работницей¹.

Постановка задачи: как бы вы поступили на месте начальника отдела?

Подведение итогов. Обсудите каждую версию и выберите оптимальную.

Задание 7. Ролевая игра «Структура телефонного разговора».

Цель игры: формирование навыков правильного составления плана и проведения телефонных переговоров.

Ход работы: в подгруппах по четыре-пять человек продумайте структуру телефонного разговора, которая должна иметь приблизительно следующий вид:

1. _____ (... секунд).
2. _____ (... секунд).
3. _____ (... секунд).
4. _____ (... секунд).

Затем подгруппы продолжают предложенный телефонный разговор, выдерживая необходимую структуру, и проигрывают его перед всей группой.

Задана следующая структура разговора:

А. — Алло. Агентство «Старлайт».

Б. — Могу ли я разместить рекламу на страницах вашей газеты?

¹ Резник С. Д., Игошина И. А., Кухарев К. М. Указ. соч.— С. 131.

А. — Да, конечно. Какой тип рекламы вас интересует и что вы хотите рекламировать?

Б. — ...

Подведение итогов. После представления каждой подгруппой своего варианта продолжения диалога проведите обсуждение в группе по следующим вопросам:

— Достигнута ли поставленная цель?

— Выдержана ли структура телефонного разговора?

— Насколько эффективен был выбор вербальных средств коммуникации?

— Насколько эффективен был выбор невербальных средств коммуникации (скорость речи, темп, громкость, улыбка и т. д.)?

— Каковы были основные трудности?

— Каким образом можно избежать данных трудностей в будущем?

Подберите оптимальный вариант продолжения телефонного диалога.

Задание 8. Упражнение «Этические правила отборочного собеседования».

Цель упражнения: определение этических норм при отборочном собеседовании при устройстве на работу.

Ход работы: разделитесь на две подгруппы. Одной из подгрупп дается задание сформулировать этические нормы для кандидата на вакантную должность, второй подгруппе — сформулировать этические правила для интервьюера. Результаты работы выносятся на общее обсуждение.

Одним из вариантов деловой беседы является собеседование при устройстве на работу. Основная цель отборочного собеседования — получение ответов на вопросы: сможет ли кандидат выполнять данную работу, заинтересован ли в ней, подходит ли для нее? Для кандидата на вакантную должность основная цель собеседования — получить работу. Для максимально эффективного достижения поставленной цели и интервьюеру и интервьюируемому необходимо соблюдать ряд этических правил.

Сформулируйте правила для обеих сторон при отборочном собеседовании по следующим критериям:

1. Внешний вид.
2. Выбор вербальных средств коммуникации.
3. Эмоциональная составляющая.
4. Поза, жесты, мимика.
5. Информативность реплик.
6. Этичность поведения.

Подведение итогов. Обсудите в группе результаты выполнения задания. Группа по желанию может на основе четких обоснований отклонять предложенные варианты и предлагать свои. Итоговым результатом становится список правил для обеих сторон.

Задание 9. Деловая игра «Открытие фирмы: набор сотрудников».

Цель игры: формирование коммуникативных навыков в жанре саморекламы (составление резюме, саморекомендации) и монологической речи.

Ход работы: распределите роли, одна из которых — директор фирмы. Директор вместе с группой решает, какую фирму они будут открывать. Директор выбирает себе двух помощников — секретаря и менеджера по персоналу. Остальные студенты хотят устроиться в эту фирму.

Приготовьте заранее резюме, которые будут обсуждаться принимаемой стороной. В резюме следует указать реальные биографические данные, требования к оплате труда, пожелания, свои знания и умения. Каждый из участников должен пройти собеседование, в котором должно проявиться умение рекламировать себя как работника на рынке труда.

Открывает занятие директор короткой презентационной речью, затем слово предоставляется менеджеру по персоналу, который зачитывает заранее согласованный список вакансий с приблизительными окладами.

Затем приглашаются по одному желающие поступить в фирму на работу. Во время собеседования одна группа студен-

тов должна зачитать резюме, а другая оценить деловые и коммуникативные качества претендентов, их умение находить способы решения сложных проблем.

После заслушивания всех претендентов «комиссия» удаляется на совещание (5–10 минут) и по возвращении оглашает список принятых, комментируя, чем мотивирован выбор¹.

Подведение итогов. Обсудите в группе сильные и слабые стороны как претендентов, так и руководства, проводившего собеседование.

Задание 10. Деловая игра «Искусство переговоров: целенаправленный сбыт».

Цель игры: отработка речевых тактик и стратегий успешного ведения переговоров, совершенствование навыков диалогической речи.

Ход работы: в группах по два-три человека проиграйте следующую ситуацию: за стол переговоров садятся по две команды, представляющие фирму-производителя или крупную торговую фирму и фирму-посредника.

Прежде чем сесть за стол переговоров, стороны должны определить для себя позиции и интересы, преследуемые в ходе переговоров, особенности экономической ситуации, финансовые возможности фирмы. Внимание к деталям: к ценовой политике, допустимым уступкам — должно быть особенно выраженным на первом этапе переговоров.

Первый этап — уточнение позиций и интересов.

Второй этап — обмен мнениями по предмету обсуждения.

Третий этап — отработка тактик и стратегий ведения переговоров.

Четвертый этап — подведение результатов.

Результатом в данном случае является не только достижение договоренности, но и оценка успешности применяемых тактических приемов².

¹ См. также: Резник С. Д., Игошина И. А., Кухарев К. М. Указ. соч.— С. 129–131.

² Колтунова М. В. Язык и деловое общение: Нормы, риторика, этикет: учеб. пособие.— М.: Экономическая литература, 2002.— С. 270.

Подведение итогов. Обсудите результаты и подведите итоги игры.

Оценивается положительно:

- использование этикетных форм;
- точность использования терминологии;
- успешное использование речевой тактики;
- четкость мотивации при общении.

Оценивается отрицательно:

- несоблюдение этикетных норм;
- нарушение грамматических норм;
- нарушение стилистических норм;
- нечеткость или отсутствие мотивации.

Задание 11. Тест «Умеете ли вы вести деловые совещания?»

Цель тестирования: определение стиля поведения совещания.

Ход работы: представьте, что вы начальник. Пользуясь шкалой:

- а) нет, так не бывает;
- б) нет, как правило, так не бывает;
- в) не знаю;
- г) да, как правило, так бывает;
- д) да, так бывает всегда, — ответьте на вопросы.

1. Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.

4. Мне в основном удается привести логические и правильные аргументы при обсуждениях.

5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие люди приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки я по большей части признаю.

10. Я предлагаю альтернативы предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точку зрения других людей и стараюсь отразить ее в проекте решения.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и на своих гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые аргументы.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я всегда признаюсь в том, что чего-то не знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развивать чужие идеи так, как будто они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить на тот или иной вопрос другие, и ищу аргументы.
22. Я помогаю людям советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, своими планами работы на перспективу, я обычно не интересуюсь планами других людей.
24. Я прислушиваюсь и к тем людям, которые имеют точку зрения, отличающуюся от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, я ищу новые пути.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу возможность организовать поддержку моих проектов.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше стараюсь высказать свои мысли, чем выслушивать чужие.
31. Прежде чем защищаться, я внимательно выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.

33. Даю возможность другим изложить свою точку зрения.

34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.

36. Как правило, я никого не перебиваю.

37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступить.

39. Говорю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

Ключ. Оценки означают:

а) нет, так не бывает — 1;

б) нет, как правило, так не бывает — 2;

в) не знаю — 3;

г) да, как правило, так бывает — 4;

д) да, так бывает всегда — 5.

Суммируйте баллы, поставленные вами против утверждений:

1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37 и 40-го, и обозначьте сумму через A (она находится в интервале от 20 до 100).

Для получения суммы B прибавляйте баллы к утверждениям 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38 и 39. Эта величина также должна находиться в интервале от 20 до 100.

Результаты этого теста показывают вам, является ли ваше поведение на совещаниях дипломатическим или авторитарным.

Если сумма A не менее чем на десять баллов превышает сумму B , то вы хороший дипломат. У вас есть стремление учесть мнение других и убедиться в том, что ваши идеи согласуются с идеями других сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато сотрудники убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам как руководителю безразлично. У всех появляется желание «тянуть в одну сторону».

Если же сумма B , как минимум, на десять баллов больше суммы A , то вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно. При таком авторитарном стиле ведения совещаний руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает новую информацию, формулирует свое мнение категорично, не допуская возражений, не добивается всеобщего согласия, не ищет поддержки, необходимой для его реализации.

Если же обе суммы различаются менее чем десятью баллами, то ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе. Она может быть как положительной, так и отрицательной — в зависимости от обстоятельств¹.

Задание 12. Тренинг проведения совещаний.

Цель тренинга: приобретение навыков организации и участия в различного рода совещаниях.

Ход работы: выберите двух-трех участников, которые по очереди входя в аудиторию, организуют начало совещания по любой придуманной ими теме. Остальные студенты группы участвуют в совещании в заранее определенной роли, например: «болтун», «зануда», «справедливый», «критик», «оппозиционер», «поддерживающий» и т. д. Предварительно каждый самостоятельно определяет свою роль и записывает ее на листок, который не показывает другим. Выступающий, он же ведущий совещание, начинает совещание маленьким докладом (3–5 мин.), после чего остальные участники делают замечания, выдвигают возражения, реплики и предложения с позиций своих ролей. По окончании двух-трех эпизодов совещания каждый из участников должен предположить, какие роли были выбраны и записаны на листочках у остальных участников. Дальнейшее обсуждение выясняет совпадения и различия в определении ролей.

¹ Резник С. Д., Игошина И. А., Кухарев К. М. Указ. соч.— С. 178–182.

Подведение итогов. Проанализируйте методы организации работы группы, по проведению совещания. Подведите итоги тренинга¹.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Упражнение «Стратегия поведения с различными типами собеседников».

Цель упражнения: отработка навыков общения с различными типами собеседников.

Ход работы: самостоятельно продумайте стратегию поведения с одним из предложенных ниже типов собеседников, используя известные вам методы, приемы и формы общения (см. данную тему в учебном пособии). Результаты могут выноситься на общее обсуждение группы на аудиторных занятиях.

Разработайте стратегии поведения со следующими типами собеседников, используя следующую форму:

Характеристика собеседника	Как вести себя с подобным партнером?
Человек, которого мало заботит этикет. Он может не отвечать на обращенные к нему вопросы, стремится сразу овладеть инициативой и подавить активность партнера. Его настрой можно уловить по осанке, мимике, репликам и жестам. Они резки, напористы, нетерпеливы, несколько агрессивны	
Человек, который включается с вами в общение не сразу. Он долго к вам приглядывается, слушает внимательно, говорит не спешно. Фразы строит обстоятельно, стремится точно передавать свои мысли, он не терпит, чтобы его перебивали или слушали невнимательно	
Человек, для которого общение — его стихия. Он почти всегда к нему готов. Он искренне уверен в своей способности понять любого человека. Он стремится быть полезным, очень внимателен к окружающим и хочет такого же внимания к себе. Чтобы привлечь к себе внимание, нередко бывает эксцентричным. Чаще всего, он говорит открыто и искренне	

¹ *Аверченко Л. К., Парфенова З. А.* Психология управления: практ. для рук. и менеджеров по персоналу.— Новосибирск, 2003.— С. 78.

Оцените варианты по следующим критериям:

- Используемые приемы, методы и формы общения.
- Эффективность предложенная стратегия при общении именно с данным типом собеседника.
- Этичность предложенного варианта.
- Допущенные ошибки.

Подведение итогов. Представьте результаты в письменном виде.

Задание 2. Тест «Умеете ли вы выслушивать правду?»

Цель тестирования: умение выслушивать и правильно воспринимать неллицеприятные, но правдивые высказывания о себе — необходимое условие культуры общения, социальной компетентности в целом.

Ход работы: выберите один из трех предложенных вариантов ответа на следующие вопросы:

1. Представьте себе, что молодая на вид женщина в шестой раз справляет свое «двадцатилетие». Как к этому отнесетесь вы:

- а) понятно ее желание скрыть свой истинный возраст;
- б) глупо пытаться остановить время;
- в) вы в принципе против такой лжи.

2. Предположим, вы, находясь в экзотической, незнакомой стране, попали на восточный базар. Проявите ли вы интерес к диковинным товарам:

- а) вы не настолько любопытны, чтобы узнать, что это такое;
- б) вы все же посмотрите, что это такое;
- в) вы купите разные мелочи на память.

3. Что вы скажете, если увидите, как ребенок забавляется с мячом перед развалинами старинного храма:

- а) родители не должны позволять детям играть в таком месте;
- б) ребенку нужно объяснить, ведь сам он не поймет ценность этого древнего здания;
- в) а почему бы и нет? Пусть играет.

4. Некий человек предсказывает будущее. Вас это интересует?

- а) вы не желаете, чтобы кто-то поучал вас;
- б) вы бы послушали его, но остались бы при своем мнении;
- в) вы хотите узнать все о своей судьбе.

5. Солнце с восемью лучами — древний символ счастья. Если бы вы носили такой талисман, то в какой цвет его окрасили бы?

- а) коричневый;
- б) оранжевый;
- в) зеленый.

6. Если бы у вас была возможность узнать, сколько вам осталось жить, вы бы ею воспользовались?

- а) нет, это лишило бы вас радости жизни;
- б) в какую-то минуту, быть может, да;
- в) вы были бы рады это узнать.

Ключ. Подсчитайте, сколько раз, отвечая на вопросы, вы выбрали варианты «а», «б» и «в».

Если больше всего ответов «а», то это говорит о том, что свою жизнь вы строите согласно девизу «Меня не интересует то, чего я не знаю». Этим вы напоминаете страуса, который в минуту опасности зарывает голову в песок. Но не боитесь ли вы того, что со временем потеряете правдивое, реальное ощущение жизни?

Если у вас больше всего ответов «б» то это показывает, что вы нормально воспринимаете неприятные, но правдивые слова, можете справиться с жизненными неурядицами. Вы придерживаетесь девиза «Человек не может знать все». Вы не закрываете глаза перед необходимыми для жизни знаниями.

Если у вас больше всего ответов «в», то это говорит о том, что вы строги к самому себе и что «голая правда» — важная составная часть вашей жизни. Вы сами высказываете ее окружающим и от них требуете, чтобы они говорили вам правду без прикрас, «не подслащенную» деликатностью или осторожностью. Для вас знание — сила, невежество — слабость. Но из-за свойств вашего характера ваша жизнь нелегка, как и общение с вами окружающих. Вам следует быть мягче, не замечать или прощать многие слабости людей.

Одинаковое количество ответов «а» и «б» или «б» и «в» свидетельствует об усредненности, промежуточном положении или противоречивости вашей позиции¹.

¹ Пугачев В. П. Указ. соч.— С. 122.

Задание 3. Упражнение «Анализ телефонного разговора».

Цель упражнения: формирование навыка ведения телефонных переговоров.

Ход работы: дома проведите телефонный разговор по какому-либо вопросу (переговоры с партнерами, уточнение наличия какого-либо товара в магазине, уточнение информации по имеющейся вакансии и т. д.), с учетом структуры телефонного разговора (см. задание 7 для аудиторной работы), проанализируйте проведенный разговор по предложенной схеме, представьте результаты на следующем семинаре для обсуждения.

Для подготовки к деловому разговору по телефону подготовьте специальный бланк, в котором будущий разговор будет записываться с учетом прогнозируемых ответов:

Дата _____ Время _____
Номер телефона _____ Организация _____
Ф. И. О. абонента _____

<i>Вопросы (записываются заранее)</i>	<i>Прогнозируемые ответы (записываются заранее)</i>	<i>Ответы (записываются по ходу беседы)</i>
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....

Выводы (достигнутый результат, полученные сведения, дальнейшие действия и т. д.)

Исполнитель _____

По окончании делового телефонного разговора потратьте 3–5 минут на анализ содержания и стиля разговора. Проанализируйте свои впечатления. Найдите уязвимые места в разговоре. Постарайтесь понять причину своих ошибок.

Подведение итогов. Представьте результаты своих переговоров на обсуждение в группе. Обсуждение проходит по следующим критериям:

— Выдержана ли структура телефонного разговора?

- Достигнута ли поставленная цель?
- Насколько эффективен был выбор вербальных средств коммуникации?
- Насколько эффективен был выбор невербальных средств коммуникации (скорость речи, темп, громкость, улыбка и т. д.)?
- Каковы были основные трудности?
- Каким образом можно избежать возникновения данных трудностей в будущем?
- Какие допущены ошибки; в чем их причина?

Задание 4. Тест «Моя тактика ведения переговоров».

Цель тестирования: определение своей тактики ведения переговоров.

Ход работы: выберите ответы «а» или «б».

1. А) Обычно я настойчиво добиваюсь своего.
Б) Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.
2. А) Я пытаюсь избежать неприятностей.
Б) Когда я доказываю свою правоту, то на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.
3. А) Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.
Б) Я всегда стараюсь войти в положение другого человека.
4. А) Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми.
Б) Разногласия всегда волнуют меня.
5. А) Я стараюсь успокоить партнера и сохранить с ним нормальные отношения.
Б) Всегда следует доказывать свою точку зрения.
6. А) Всегда следует искать общие точки зрения.
Б) Следует стремиться к осуществлению своих замыслов.
7. А) Я сообщаю партнеру свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение.
Б) Лучше продемонстрировать преимущество своей логики рассуждения.

8. А) Я обычно пытаюсь убедить других людей.
 Б) Чаще я пытаюсь понять точки зрения других людей.
9. А) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
 Б) Беседаю, я слежу за развитием мысли собеседника.
10. А) Я отстаиваю свою позицию до конца.
 Б) Я склонен изменить позиции, если меня убедят¹.

Ключ. Определите совпадения:

П (противоборство) — 1а, 2б, 3а, 4а, 5б, 6б, 7б, 8а, 9а, 10а.

С (сотрудничество) — 1б, 2а, 3б, 4б, 5а, 6а, 7а, 8б, 9б, 10б.

В каком варианте больше совпадений, к такому типу тактики ведения переговоров вы склонны.

Какой тип тактики ведения переговоров у вас получился? Что бы вы хотели поменять в своей тактике? Какими способами можно достичь данных изменений?

Рефлексия

1. С какими заданиями раздела вы справились легко?
2. Какие задания вызвали наибольшие затруднения в работе?
3. Какие умения и навыки вы получили или улучшили после прохождения данного раздела?
4. Оцените ваши навыки по разделу «Деловые встречи и переговоры» по 5-балльной шкале.
5. Используя предложенную форму, составьте свой план дальнейшей работы над проведением деловых встреч и переговоров (направление работы, основные трудности, методы совершенства).

Направление работы	Основные трудности	Методы совершенствования

6. Результаты самопроверки сдайте в письменном виде.

¹ См. также: Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Указ. соч.— С. 270.

Библиографический список

Основная литература

Егоршин, А. П. Этика деловых отношений : учеб. пособие для вузов / А. П. Егоршин, В. П. Распопов, Н. В. Шашкова.— Н. Новгород : НИМБ, 2005.— С. 162–211.

Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений : учеб. / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова ; под ред. А. Я. Кибанова.— М. : ИНФРА-М, 2006.— С. 232–267.

Дополнительная литература

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

Белолипецкий, В. К. Этика и культура управления : учеб.-практ. пособие / В. К. Белолипецкий, Л. Г. Павлова.— М.; Ростов н/Д : МарТ, 2004.— 384 с.

Бизнес-этикет (дайджест) / сост. М. З. Этштейн.— Томск : Изд-во НТЛ, 2001.— 132 с.

Выгорбина, А. Е. Этика внутриколлективных отношений / А. Е. Выгорбина.— М. : Вузовская книга, 1999.— 72 с.

Ионова, А. И. Этика и культура государственного управления : учеб. пособие / А. И. Ионова ; РАГС ; под общ. ред. Г. В. Атаманчука.— М. : Изд-во РАГС, 2004.— 176 с.

Красникова, Е. А. Этика и психология профессиональной деятельности : учеб. / Е. А. Красникова.— М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2003.— 208 с.

Лавриненко, В. Н. Психология и этика делового общения : учеб. для вузов / В. Н. Лавриненко ; под ред. проф. В. Н. Лавриненко.— 4-е изд., перераб. и доп.— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002.— 415 с.

Мелихова, Н. В. Этика и практика делового разговора по телефону : учеб. пособие по нем. яз. / Н. В. Мелихова ; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД РФ.— М. : НВИ-Тезаурус, 1997.— 64 с.

Мищич, П. Как проводить деловые беседы / П. Мищич.— М. : Экономика, 1983.— 208 с.

Смирнов, Г. Н. Этика деловых отношений : учеб. / Г. Н. Смирнов.— М. : ТК Велби : Проспект, 2006.— 184 с.

Этика: Энцикл. слов. / Ин-т философии РАН ; под ред. Р. Г. Апресяна, А. А. Гусейнова.— М. : Гардарики, 2001.— 671 с.

6. Внешний облик делового человека

План работы:

6.1. Внешность делового человека	Задание 1 (ауд.). Оценка внешнего облика делового человека Задание 1 (сам.). Оценка своего телосложения
6.2. Одежда и аксессуары делового человека	Задание 2 (ауд.). Тест «Оценка уровня своего внешнего облика» Задание 3 (ауд.). Тест на определение стиля одежды Задание 4 (ауд.). Упражнение «Создание делового стиля» Задание 2 (сам.). Упражнение «Определение своего цветотипа»
6.3. Визитная карточка	Задание 5 (ауд.). Анализ визитных карточек Задание 3 (сам.). Упражнение «Создание макета визитной карточки»

Раздел практикума «Внешний облик делового человека» освещает вопросы, связанные с внешними проявлениями этикета. Выглядеть достойно не менее важно, чем вести себя соответственно, поэтому современному деловому человеку необходимо поддерживать себя в хорошей форме и формировать свой имидж.

Выполнив задания данного раздела практикума, вы научитесь анализировать имидж делового человека в соответствии с его индивидуальными особенностями, формировать свой имидж, в частности, подбирать гардероб, деловые аксессуары и составлять визитные карточки.

Ознакомьтесь с данной темой в учебном пособии, назовите пропущенные элементы в предложенной схеме (рис. б), отражающей аспекты имиджа делового человека.

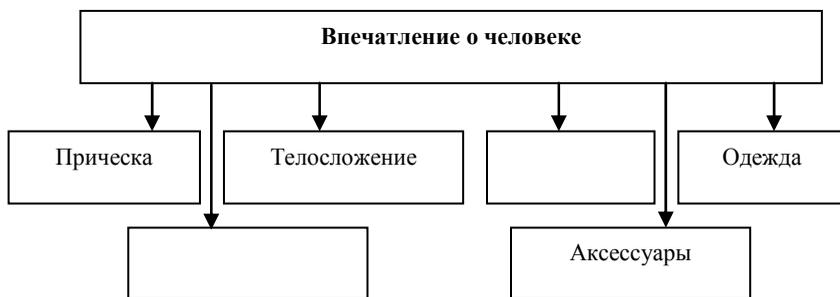


Рис. 6. Элементы, определяющие внешний вид делового человека

Задания для аудиторной работы

Задание 1. Оценка внешнего облика делового человека.

Цель оценки: выявление преимуществ и недостатков внешнего облика делового человека.

Ход работы: самостоятельно или в подгруппах по два-четыре человека:

1. Выберите известного делового человека в качестве объекта своей оценки.

2. Постарайтесь собрать максимум материала, показывающего этого человека в деловой и неформальной обстановке. Источниками информации для вас могут служить периодические печатные издания (газеты, журналы), телевидение, сайты в Интернет.

3. Выделите те аспекты внешнего облика делового человека, которые соответствуют имиджу выбранной вами персоны полностью. Подтвердите свой выбор фактами, проиллюстрируйте его.

4. Опишите недостатки внешнего облика данного человека. Какие улучшения в его облике вы могли бы предложить? Какими способами можно этого добиться?

5. Сделайте вывод о том, насколько внешний облик объекта вашего анализа соответствует требованиям этики.

Подведение итогов. Сделайте короткую (3–5 минут) презентацию вашей оценки с иллюстрациями (фото-, видеоматериалы). Ответьте на вопросы аудитории.

Задание 2. Тест «Оценка уровня своего внешнего облика».

Цель тестирования: выявление компонентов имиджа, которые развиты у студентов хорошо и которые требуют доработки.

Ход работы: ниже приведены компоненты имиджа. Оцените их для себя по следующей шкале:

0 баллов — недостаточно развит или представлен;

1 балл — средне развит или представлен;

2 балла — достаточно развит или представлен;

3 балла — отлично развит или представлен.

Компоненты имиджа для оценки:

1. Звучание голоса (интонации, громкость, тембр).

2. Коммуникативные способности (деловое письмо и деловая беседа).

3. Ораторское мастерство (публичные выступления).

4. Знание этикета.

5. Умение сервировать стол.

6. Использование жестов и мимики.

7. Подача руки для рукопожатия.

8. Осанка и походка.

9. Физическое здоровье и телосложение.

10. Ухоженность и опрятность.

11. Стиль одежды.

12. Воспитанность, вежливость и тактичность¹.

Ключ. Подсчитывается количество набранных студентами баллов.

Менее 8 очков — ваш внешний вид не соответствует нормам делового оборота и мешает установлению и поддержанию деловых отношений.

От 9 до 12 очков — ваш имидж не выделяет вас и не дает вам преимуществ в деловых отношениях.

¹ См. также: *Спиллейн М.* Имидж мужчины: пособие для преуспевающего мужчины. — М.: Лик-пресс, 1996. — С. 18.

От 13 до 24 очков — ваш внешний вид приятен, но в некоторых компонентах недостаточно развит или представлен.

От 25 до 36 очков — у вас respectable внешний вид и имидж, помогающий строить деловые отношения.

По результатам тестирования выпишите компоненты имиджа, которые нуждаются в улучшении.

Задание 3. Тест на определение стиля одежды.

Цель тестирования: определение стиля одежды, предпочитаемого студентами.

Ход работы: выберите из вариантов «а», «б», «в» и «г» один, наиболее близкий вашему имиджу или представлению о своем гардеробе.

1. Тип одежды, который я предпочитаю, в целом можно охарактеризовать как:

а — удобные вещи, которые хорошо сочетаются между собой и за которыми легко ухаживать;

б — классически сшитые вещи — деловой гардероб;

в — свободные и удобные вещи, ничего слишком строгого;

г — модные вещи, смелые дизайны.

2. Как я представляю свой идеальный отдых:

а — подвижные игры, спортивные прогулки;

б — просмотр нового спектакля и ужин после театра;

в — ужин дома на двоих при свечах с любимым человеком;

г — поездка в другой город или экстремальный спорт.

3. Моя любимая прическа:

а — неформальная, естественная, которую легко укладывать;

б — аккуратная и изящная, сохраняющая форму долгое время;

в — мягкая и пышная, требующая долгой укладки или завивки;

г — асимметричная, очень короткая или очень длинная.

4. Мои любимые ткани:

а — лен, хлопок и другие натуральные ткани, за которыми легко ухаживать;

б — шелк, кашемир, шерсть и другие ткани, сохраняющие форму и выглядящие богато;

в — мягкие и удобные в носке ткани: бархат, фланель, кружево, трикотаж, джинса;

г — замша и кожа, батики, необычные ткани с ярким рисунком.

5. Я предпочитаю следующие расцветки тканей:

а — различные клетки, полосы, мелкие цветы: повторяющийся ненавязчивый узор;

б — лучше однотонные, может быть в тонкую полоску;

в — цветочные, размытые орнаменты, восточные мотивы;

г — широкие полосы, геометрические рисунки, крупные экзотические цветы, необычные изображения.

6. В качестве аксессуаров и украшений я выбираю:

а — изделия из натуральных камней, дерева, кожи в небольшом количестве;

б — изящные и богато выглядящие изделия из драгоценных металлов и натуральной кожи;

в — изделия оригинального дизайна или витиеватой формы с блеском из необычных материалов;

г — изделия смелого дизайна, геометрические и ассиметричные.

7. Моя любимая обувь:

а — мягкая и удобная на плоской подошве;

б — качественные кожаные модельные туфли и сапоги;

в — летние туфли, открытые босоножки, сабо;

г — туфли или сапоги оригинального дизайна.

8. Комплимент, который мне больше всего нравится:

а — с вами так просто и весело;

б — у вас такой элегантный вкус;

в — вы выглядите очень мило;

г — у вас такой фантастический стиль.

9. На работе (учебе) я стараюсь создавать имидж человека:

а — дружелюбного, общительного;

б — уверенного в себе, способного;

в — внимательного, доброго, тактичного;

г — творческого, модного¹.

¹ См. также: *Спиллейн М.* Имидж женщины: пособие для преуспевающей женщины. — М.: Лик-пресс, 1996. — С. 10–11.

Ключ. Семь и больше ответов студента относятся к одной букве: у вас — четко выраженный стиль и четкое представление о своем гардеробе и его соответствии вашему имиджу.

Натуральный (спортивный) стиль: основные ответы «а».

Классический стиль: основные ответы «б».

Романтический стиль: основные ответы «в».

Экстравагантный стиль: основные ответы «г».

Пять ответов относятся к одной букве, остальные — к другой: вам, придется приспособливать свой гардероб к двум различным стилям. Опасайтесь употреблять их в деловых отношениях одновременно.

Пять–шесть ответов относятся к одной букве, остальные — к разным. Ваш гардероб имеет четко определенную тенденцию в изменении, однако она, по-видимому, не соответствует вашим представлениям о себе. Стоит задуматься о своем образе.

Ни один вариант не набрал 5-ти баллов: ваш гардероб — смешение стилей. Вам необходимо определить приоритеты своего делового имиджа и выбрать соответственный стиль.

Задание 4. Упражнение «Создание делового стиля».

Цель упражнения: создание образа делового человека.

Ход работы: разделитесь на две подгруппы: четыре-пять человек будут представлять экспертов по оценке стиля предложенных работ (жюри конкурса). Остальные выполняют задание — являются конкурсантами.

Каждому конкурсанту выдается лист с силуэтом делового человека, фломастеры, маркеры и цветные карандаши для работы. Студенту-конкурсанту необходимо:

1. Определить цветотип персонажа (раскрасить волосы, глаза, кожу, если необходимо).

2. Определиться с цветами, подходящими для данного человека, фактурой и рисунком ткани (см. задание 2 для самостоятельной работы).

3. Раскрасить картинку в выбранном цвете (цветах), не нарушая делового стиля.

4. Дополнить силуэт делового человека соответствующими аксессуарами.

Получившиеся изображения представляются в жюри, которое оценивает получившиеся образы по критериям:

- стиль;
- соответствие цветотипа и выбранных цветов костюма;
- соответствие деталей и аксессуаров задаче создания делового образа.

Подведение итогов. По итогам сравнения жюри должно определить победителя (-ей) и объяснить свой выбор.

Задание 5. Анализ визитных карточек.

Цель анализа: определение визитной карточки, в наибольшей степени отвечающей требованиям делового этикета.

Ход работы: в подгруппах по четыре-шесть человек проанализируйте образцы визитных карточек, предложенных в раздаточном материале (предложите для анализа свои варианты визитных карточек) на соответствие требованиям делового оборота:

- размер;
- форма;
- содержание;
- оформление;
- расположение основных частей;
- представительская ценность и т. п.

По результатам анализа каждая подгруппа делает обоснованный выбор визитной карточки, которая в наибольшей степени удовлетворяет требованиям.

Подгруппа делает небольшой доклад (2–4 минут), содержащий обоснование своего выбора. При необходимости проводится дискуссия.

Подведение итогов. На основе проведенного анализа сделайте выбор образца визитной карточки, соответствующей этическим требованиям.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Оценка своего телосложения.

Цель оценки: выявление достоинств и недостатков собственного телосложения.

Ход работы:

1. Опишите признаки четырех основных силуэтов телосложения: треугольника, прямоугольника, овала, круга (по форме головы, плеч, туловища, бедер, ног).

Какая из форм, на ваш взгляд, подходит деловому человеку? Объясните свой выбор.

2. С помощью зеркала или фотографии оцените форму своего тела:

— Какому типу силуэта оно соответствует?

— Какие признаки (форма головы, плеч, туловища, бедер, ног) отличают ваше тело от следующих типов фигуры человека:

— треугольника;

— прямоугольника;

— овала;

— круга?

В каких направлениях необходимо корректировать вашу фигуру, чтобы она соответствовала наиболее авторитетной форме?

3. Рассчитайте индекс массы своего тела (ИМТ) по формуле:

$$ИМТ = \frac{Вес (кг)}{(Рост (м))^2}.$$

Оцените свое телосложение:

Менее 18,5 — недостаточный вес.

18,5–24,99 — нормальный вес (для мужчин чуть выше — от 20).

25–29,99 — преожирение (избыточный вес), необходимы диета или физическая нагрузка.

30–34,99 — ожирение 1-й степени.

35–40 — ожирение 2-й степени.

Свыше 40 — ожирение 3-й степени.

Подведение итогов. Сделайте общий вывод о соответствии своего телосложения идеальному деловому облику.

Задание 2. Упражнение «Определение своего цветотипа».

Цель упражнения: формирование умения подбирать деловую одежду в соответствие со своим цветотипом, т. е. с природной комбинацией ваших красок.

Ход работы: попробуйте определить свой цветотип, руководствуясь признаками, приведенными в таблице (прил. 7).

Для каждого цветотипа рекомендуются свои ведущие цвета, ткани, прическа и макияж¹:

Элементы делового облика	Цветотип			
	Весна	Лето	Осень	Зима
Цвета делового костюма	Гранитно-серый, терракотово-коричневый, мшисто-зеленый, аметистовый	Серо-голубой, пепельный, дымчатый, графит, кофе с молоком, какао-беж, дымчато-коричневый, сиреневый, дымчато-синий, дымчато-серо-зеленый	Мшисто-серый, бежево-серый, кофейно-коричневый, ржаво-коричневый, кирпично-красно-коричневый, петроль, керосиновый, болотный, тростниковый	Черно-серый, стальной, сине-черный, глубокий красно-коричневый, глубокий красно-коричневый, бордо, черно-фиолетовый, чернильный, фиолетово-синий, хвойная зелень
Ткани	Мягкие, тонкие, струящиеся, ворсистые и легкие	Тонкие, мягкие, струящиеся — от шелковистоматовых до слегка блестящих. Материалы среднефактурные (не очень гладкие, но и не особо объемные), допустимы неоднородные ткани	Объемные, грубоватые, простоватые, мягкие, ворсистые. Легкий глянец допустим только у тяжелых тканей	Выразительные, гладкие, струящиеся, от блестящих до сверкающих, сильно текстурированные, экстравагантные

¹ См. также: *Спиллейн М.* Указ. соч.— С. 16–52.

Элементы делового облика	Цветотип			
	Весна	Лето	Осень	Зима
Стрижка и прическа	Мелирование, тонирование золотистыми оттенками. Конские хвосты, завивка, короткие стрижки	Колорирование или мелирование с осветлением на один-два тона. Мягкие локоны, воздушные начесы, эффект творческого беспорядка	Углубление своего цвета. Эффект мокрых волос, локоны	Волосы одной длины, насыщенных оттенков. Челки, ровная длина, лоснящиеся локоны, начес
Макияж (для женщин)	Тени — лесной орех, terra-cotta, коричневые, мшисто-зеленые. Макияж должен быть легким с хорошей мягкой растушевкой, можно слегка добавить золотистых румян и блесков в тенях	Краски должны быть матовые и сложные. Тени нужно хорошо растушевывать, а кожу сохранять матовой	Теплые оттенки коричневых теней для создания натурального макияжа. Можно поэкспериментировать с цветом хаки, оливковым, кирпично-красным. Эффектно будут смотреться осенние оттенки фиолетового и синего для создания вечернего макияжа	Тени можно наносить, создавая театральный эффект, — четко выделять подвижное веко. При этом отлично будут смотреться четкая линия жидкой подводки, накладные ресницы, четко очерченные брови

Подведение итогов. Постарайтесь оценить свой гардероб, ответив на вопросы:

— Какие вещи вашего делового гардероба соответствуют названным рекомендациям?

— Какие вещи в вашем гардеробе стоит изменить?

— По каким аспектам (цвет, прическа, макияж) ваш деловой имидж больше всего совпадает с рекомендациями? По каким меньше?

— Какие изменения в облике вам стоит совершить, чтобы соответствовать своему цветотипу?

Задание 3. Упражнение «Создание макета визитной карточки».

Цель упражнения: формирование навыка создания макета визитной карточки.

Ход работы: на семинарском занятии совместно в группе определите основные позиции будущей визитной карточки:

1. Название организации.
2. Сферу ее деятельности.
3. Реквизиты организации (адрес, телефон, факс, сайт, электронная почта).
4. Должностное лицо в организации, которому будет принадлежать визитная карточка (имя, должность, прочие регалии).

Затем самостоятельно создайте образец визитной карточки выбранного лица.

Подготовьте презентацию макетов.

Подведение итогов. Проведите презентацию макетов на семинарском занятии. После презентаций в ходе дискуссии выберите одну карточку, в наибольшей степени отвечающую правилам делового этикета.

Рефлексия

1. С какими заданиями раздела вы справились легко?
2. Какие задания вызвали наибольшие затруднения в работе?
3. Какие умения и навыки вы получили или улучшили после прохождения данного раздела?
4. Оцените ваши навыки по разделу «Внешний облик делового человека» по 5-балльной шкале.
5. Используя предложенную форму, составьте план дальнейшей работы над своим внешним обликом.

Направление работы	Основные трудности	Методы совершенствования

6. Результаты самопроверки сдайте в письменном виде.

Библиографический список

Основная литература

Зарайченко, В. Е. Этикет государственного служащего : учеб. пособие для студентов вузов и колледжей / В. Е. Зарайченко.— 2-е изд., перераб.— М.; Ростов н/Д : МарТ, 2006.—320 с.

Практическая имиджология : практикум для дистанц. обучения и самост. работы студентов / РАГС, СибАГС ; сост. Л. К. Аверченко.— Новосибирск, 2007.— 145 с.

Психология и этика делового общения : учеб. для вузов / под ред. В. Н. Лавриненко.— 5-е изд., перераб. и доп.— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006.— 425 с.

Дополнительная литература

Имидж государственных служащих / О. Г. Селиваненко [и др.] ; РАГС, Орлов. регион. акад. гос. службы.— Орел : Изд-во ОРАГС, 2005.— 143 с.

Кузнецов, И. Н. Современная риторика : учеб. пособие / И. Н. Кузнецов.— М. : Дашков и К, 2003.— 480 с.

Спиллейн, М. Имидж женщины : пособие для преуспевающих женщин / М. Спиллейн ; пер. Н. М. Шульгиной.— М. : Лик пресс, 1996.— 154 с.

Спиллейн, М. Имидж мужчины / М. Спиллейн ; пер. Н. М. Шульгиной.— М. : Лик пресс, 1996.— 168 с.

Шепель, В. М. Имиджология: Секреты личного обаяния / В. М. Шепель.— М. : ЮНИТИ, 1994.— 320 с.

7. Этикет деловых отношений

План работы:

7.1. Этика приветствий и представлений. Рукопожатие	Задание 1 (ауд.). Упражнение «Формы речевого этикета» Задание 2 (ауд.). Упражнение «Рукопожатие» Задание 3 (ауд.). Упражнение «Виды рукопожатий» Задание 5 (ауд.). Кейс-стади «Представление людей» Задание 1 (сам.). Тест «Знакомы ли вы с правилами хорошего тона?»
7.2. Поведение в общественных местах, официальных учреждениях и организациях	Задание 4 (ауд.). Кейс-стади «Правила поведения в обществе»
7.3. Искусство комплимента. Правила вручения подарков	Задание 6 (ауд.). Кейс-стади «Организация встречи»

Одно из условий успешной карьеры в деловом мире — это создание в глазах коллег имиджа уверенного в себе человека, умеющего вести себя в обществе. Поэтому необходимо усвоить кодекс поведения, принятый среди хорошо воспитанных людей во всех странах. Этот кодекс включает четыре основных правила: вежливость, естественность, достоинство, такт.

Выполнив задания данного раздела, вы научитесь вести себя в общественных местах, официальных учреждениях, говорить комплименты, вручать подарки, приветствовать и представлять людей, правильно проводить рукопожатие.

Ознакомьтесь темой «Этикет деловых отношений» в учебном пособии и переходите к выполнению практических заданий.

Задания для аудиторной работы

Задание 1. Упражнение «Формы речевого этикета».

Цель упражнения: отработка навыков вежливого обращения к людям в различных ситуациях.

Ход работы: в подгруппах по четыре-пять человек обсудите и выработайте оптимальные формы обращения по каждой из предложенной ситуации.

Какие формы речевого этикета вы используете, чтобы обратиться:

- 1) к пожилому человеку, чтобы узнать, который час;
- 2) милиционеру, чтобы узнать, как проехать на выставку;
- 3) секретарю в приемной, чтобы узнать решение по вашему заявлению¹?

Подведение итогов. Обсудите в группе каждую предложенную форму обращения, оцените ее уместность, эффективность. Сделайте выбор оптимальных форм по каждой ситуации.

Задание 2. Упражнение «Рукопожатие».

Цель упражнения: формирование умения понимать человека по его рукопожатию, правильно проводить рукопожатие.

Ход работы: разделитесь на пары произвольно, обменяйтесь рукопожатиями и приветствиями, пытайтесь вложить в них смысл.

Задача партнера — распознать и озвучить скрытый смысл рукопожатия. Пары могут меняться.

Подведение итогов. Определите в группе виды рукопожатий и их значения.

Задание 3. Упражнение «Виды рукопожатий».

Цель упражнения: формирование умения понимать человека по его рукопожатию, правильно проводить рукопожатие.

¹ Колтунова М. В. Язык и деловое общение: Нормы, риторика, этикет: учеб. пособие.— М.: Экономическая литература, 2002.— С. 267.

Ход работы: оцените виды рукопожатий (рис. 7). В каких случаях уместно то или иное рукопожатие и что оно обозначает?

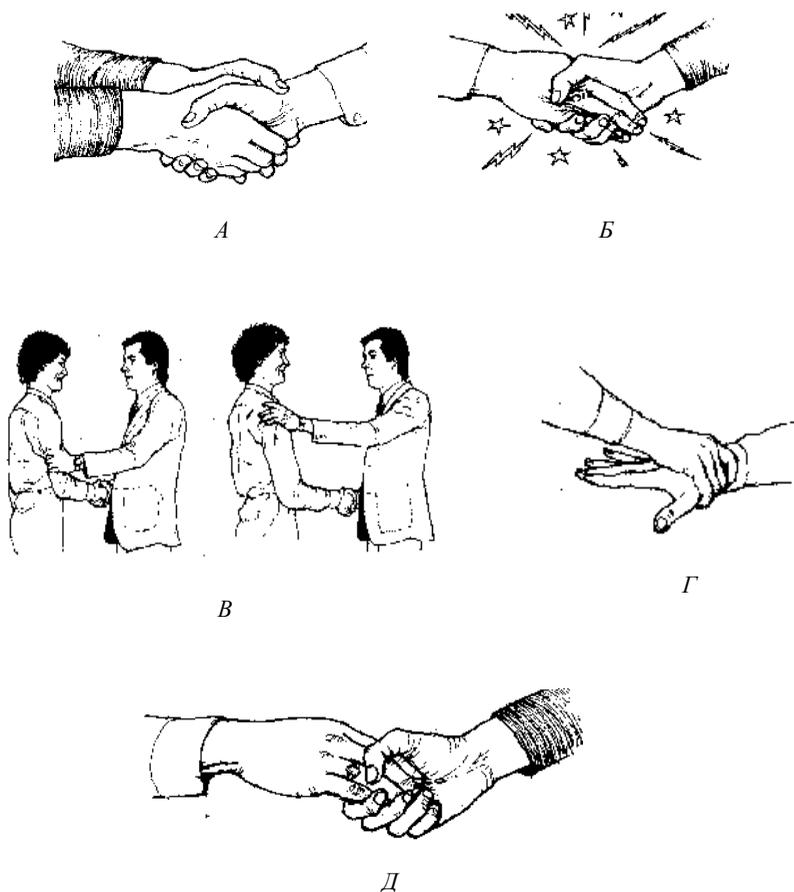


Рис. 7. Виды рукопожатий¹

Подведение итогов. Обсудите в группе виды рукопожатий и их значений.

¹ Пиз А. Язык телодвижений (как читать мысли по жестам).— М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2000.— С. 36.

Задание 4. Кейс-стади «Правила поведения в обществе».

Цель кейс-стади: ознакомление с правилами этикета, принятыми в светском обществе в XVIII в. и сравнение их с современными правилами (см. тему 7 в учебном пособии).

Ход работы: в подгруппах по пять-шесть человек, проанализируйте текст «Юности честное зерцало» (прил. 8). После прочтения текста каждой подгруппе необходимо выявить и сформулировать основные правила этикета тех времен и сравнить с существующими в настоящее время.

Подведение итогов. Обсудите итоги работы по следующим вопросам:

- О каких правилах хорошего тона идет речь в данном тексте?
- Существуют ли аналогичные правила в наше время?
- Какие изменения произошли в правилах хорошего тона за прошедшее время?

Задание 5. Кейс-стади «Представление людей».

Цель кейс-стади: формирование умения моделировать рабочую ситуацию представления.

Ход работы: в трех подгруппах ознакомьтесь с предложенной ситуацией. Каждой подгруппе необходимо предложить свой вариант развития ситуации с учетом этических норм представления и индивидуальных особенностей участников ситуации.

Ситуация. Особая гостя посетит компанию «Best Telecom Industries», в которой вы работаете. Вас попросили провести для нее экскурсию по компании, что включает представление ее различным ключевым фигурам компании. Запланируйте, как вы познакомите гостью с каждым из руководителей по ходу вашей экскурсии. Ниже дано описание вашей госты и людей, с которыми вы встретитесь.

Гостя: Хелен Ради — местный инспектор. Она — зрелая женщина, работавшая в политике на всевозможных уровнях. Она довольно утонченный человек, очень приятный в общении.

Люди, с кем вы ее знакомите, таковы:

Шон Грин, начальник отдела контроля качества, управляющий среднего звена, новый человек в компании.

Джим Браун, директор по связям с общественностью, высший менеджмент, веселый человек, знает всех в компании, каждое лето устраивает барбекю для компании.

Боб Бентли, глава попечительского совета, играет в городской футбольной лиге.

Ли Ли, личный помощник президента, главного администратора. Скромна, получила премию компании в прошлом году за общественную работу.

Джизис Гонсалес, президент, главный администратор, сформировавший компанию всего пять лет назад, чрезвычайно успешный человек¹.

Подведение итогов. Представьте свой вариант развития ситуации. Проведите групповое обсуждение по следующим критериям:

— насколько учитываются особенности каждого из данных людей при представлении?

— насколько учитываются этические нормы при проведении представления?

Задание 6. Кейс-стади «Организация встречи».

Цель кейс-стади: формирование навыков организации делового общения в неформальной обстановке.

Ход работы: в подгруппах по пять-шесть человек ознакомьтесь с ситуацией и предложите свои варианты решения.

Ситуация. Вас попросили организовать встречу за обедом для семерых гостей вашей компании. Вы знакомы с некоторыми гостями, но не со всеми. Ваш начальник не сможет присутствовать, потому что у нее уже назначена встреча на это время. Вы отвечаете за обед. О чем вам следует беспокоиться, чтобы во время обеда все оставалось у вас под контролем?²

Подведение итогов. Предложите свой план подготовки и проведения деловой встречи. По итогам обсуждения выбирается лучший план.

¹ *Деловой этикет и протокол: краткое руководство для профессионала* / К. Бэннет.— М.: Омега-Л, 2006.— С. 93–94.

² *Там же.*— С. 94.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Тест «Знакомы ли вы с правилами хорошего тона?»

Цель тестирования: определение уровня владения этикетными навыками.

Ход работы: выберите один из вариантов ответа «а» или «б» и подсчитайте очки.

1. Вы садитесь за стол, который сервирован разнообразными столовыми приборами. На тарелке лежит полотняная салфетка. Что вы станете делать?

- а) развернете и положите на колени.
- б) развернете и положите на грудь.

2. Перед вами несколько ножей и вилок. Какими приборами вы воспользуетесь сначала:

- а) теми, что лежат дальше от тарелки.
- б) теми, что лежат ближе к тарелке.

3. В гостях за обеденным столом гость-мужчина сидит в окружении женщин. Кому из них он должен уделять преимущественное внимание:

- а) той, что сидит слева от него.
- б) той, что сидит справа.

4. Вам подали мясное блюдо. Следует ли:

- а) разрезать сразу весь кусок мяса на мелкие кусочки.
- б) постепенно отделять маленькие кусочки от целого.

5. Вам понравилось блюдо. Взять второй раз понравившееся кушанье

- а) можно.
- б) неприлично.

6. Если вы хотите попробовать кушанье, которое стоит далеко от вас, то:

- а) вы сами потянетесь за ним».
- б) попросите передать его.

7. В гостях вы:

- а) съедаете всё, что положили на свою тарелку.
- б) часть оставляете на тарелке.

8. Если вам не понравится предлагаемая хозяйкой еда, вы благодарите ее за внимание и отказываетесь:

- а) не объясняя причин.
- б) говорите о причине отказа.

9. Считаете ли вы, что хлеб из хлебницы надо брать

- а) вилкой.
- б) рукой.

10. Вы обедаете в ресторане, где вас обслуживает официант. Вы закончили есть второе и хотите показать официанту, чтобы он убрал приборы. Для этого вы положите нож и вилку:

- а) параллельно друг другу вправо.
- б) под углом острыми концами в тарелку.

Правильные ответы:

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	5	5	0	0	5	0	5	5	0	5
Б	0	0	5	5	0	5	0	0	5	0

45–50 очков — отлично;

35–40 очков — хорошо;

25–30 очков — удовлетворительно;

0–20 очков — плохо.

Если у вас «отличные» или «хорошие» результаты, то поздравляем! С вами приятно общаться и сидеть за обеденным столом.

Если у вас плохие результаты, вам стоит поработать над собой, рекомендуем внимательно прочитать книги об этикете¹.

Рефлексия

1. С какими заданиями раздела вы справились легко?

2. Какие задания вызвали наибольшие затруднения в работе?

¹ *Имиджология. Как нравиться людям* / сост. В. М. Шепель.— М.: Народное образование, 2002.— С. 568–569.

3. Какие умения и навыки вы получили или улучшили после прохождения данного раздела?

4. Оцените ваши навыки по разделу «Этикет деловых отношений» по 5-балльной шкале.

5. Используя предложенную форму, составьте свой план дальнейшей работы над развитием навыков делового этикета.

Направление работы	Основные трудности	Методы совершенствования

6. Результаты самопроверки сдайте в письменном виде.

Библиографический список

Основная литература

Егоршин, А. П. Этика деловых отношений : учеб. пособие для вузов / А. П. Егоршин, В. П. Распопов, Н. В. Шашкова.— Н. Новгород : НИМБ, 2005.— 408 с.

Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений : учеб. / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова / под ред. А. Я. Кибанова.— М. : ИНФРА-М, 2006.— С. 335–369.

Дополнительная литература

Бизнес-этикет (дайджест) / сост. М. З. Этштейн.— Томск : Изд-во НТЛ, 2001.— 132 с.

Ботавина, Р. Н. Этика деловых отношений / Р. Н. Ботавина.— М. : Финансы и статистика, 2004.— 208 с.

Зарайченко, В. Е. Этикет государственного служащего : учеб. пособие для студентов вузов и колледжей / предисловие В. Г. Игнатова.— 2-е изд., перераб.— М.; Ростов н/Д : МарТ, 2006.— 320 с.

Колтунова, М. В. Язык и деловое общение: Нормы, риторика, этикет : учеб. пособие для вузов.— М. : Экономическая литература, 2002.— 288 с.

Кузин, Ф. А. Культура делового общения : практ. пособие для бизнесменов / Ф. А. Кузин.— 4-е изд.— М. : Ось-89, 2000.— 240 с.

Ионова, А. И. Этика и культура государственного управления : учеб. пособие / А. И. Ионова ; РАГС ; под общ. ред. Г. В. Атаманчука.— М. : Изд-во РАГС, 2004.— 176 с.

Красникова, Е. А. Этика и психология профессиональной деятельности : учеб. / Е. А. Красникова.— М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2003.— 208 с.

Смирнов, Г. Н. Этика деловых отношений : учеб. / Г. Н. Смирнов.— М. : ТК Велби ; Изд-во Проспект, 2006.— 184 с.

8. Международный этикет

План работы:

8.1. Понятие международного этикета	Задание 1 (ауд.). Кейс-стади «Закупки за границей» Задание 2 (ауд.). Анализ норм и ценностей в различных странах
8.2. Стиль и культура международных протокольных мероприятий	Задание 3 (ауд.). Деловая игра «Международная встреча» Задание 4 (ауд.). Тест «Международный протокол» Задание 1 (сам.). Упражнение «Рассадка в автомобиле»
8.3. Особенности этикета различных народов	Задание 5 (ауд.). Кейс-стади «Поведение в условиях международного сотрудничества» Задание 6 (ауд.). Анализ советов по ведению дел с русскими партнерами

Восьмой раздел практикума посвящен необходимости учитывать в деловом общении особенности международных отношений. В современной практике ведения дел интернациональные связи стали частыми и весьма разнообразными, что заставляет делового человека знакомиться с особенностями народов и этикетом общения с ними.

Выполнив задания данного раздела вы научитесь общаться с партнерами и коллегами из разных стран, составлять планы международных протокольных мероприятий, анализировать особенности этикета различных народов в деловой среде, а также учитывать эти особенности в общении.

Ознакомьтесь с данной темой в учебном пособии и назовите пропущенные элементы в предложенной схеме (рис. 8).

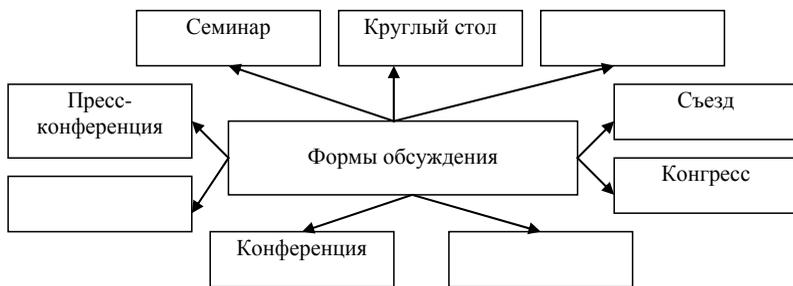


Рис. 8. Классификация форм обсуждения международных вопросов

Задания для аудиторной работы

Задание 1. Кейс-стади «Закупки за границей».

Цель кейс-стади: определение межкультурных и этических различий стран.

Ход работы: ознакомьтесь с текстом.

Мэри Томпсон занимает посты вице-президента и руководителя отдела стратегического планирования в американской транснациональной корпорации. Издавна она руководствовалась правилом «в чужой монастырь со своим уставом не ходят», однако в последние годы Томпсон вынуждена была пересмотреть свое отношение к этому правилу. В 1990 г., когда компания рассматривала проект открытия филиала в ЮАР, она, в конечном счете, решила отказаться от этого проекта из-за действовавших там законов об апартеиде, которые предписывали соблюдение расовой сегрегации и дискриминации черных. Теперь Мэри Томпсон столкнулась с тремя несколько схожими ситуациями.

Во-первых, компания имела возможность заключить очень выгодный контракт на закупку ткани в Китае. Однако Томпсон располагала сведениями о том, что эта ткань, вероятно, производится на фабриках, применяющих принудительный труд. Во-вторых, была возможность закупить ткани в Пакистане. Но и в этом случае имеется информация о том, что производители ткани используют детский труд, обычно труд девочек в возрасте до 14 лет. Третья возможность заключалась в том, чтобы построить фабрику в Саудовской Аравии. Но здесь Мэри Томпсон предупредили, что для обеспечения успеха предприятия в этой стране не следует иметь в его руководстве женщин, так как контрагенты не станут принимать их всерьез¹.

¹ Джордж Р. Т. Деловая этика. Т. 1 / пер. с англ. Р. И. Столлера.— СПб.: Экономическая школа; Прогресс.— 2001.— С. 36–37.

Подведение итогов. Постарайтесь ответить на следующие вопросы:

— Какие принципы международных отношений затронуты в ситуации?

— Должна ли была Мэри Томпсон руководствоваться американскими ценностями и американскими взглядами на то, что правильно и что неправильно, или ей следовало просто закупить наилучшие изделия по наиболее выгодным ценам и не беспокоиться по поводу того, как и кем эти изделия произведены?

— Каким образом понимание основ международного этикета помогает разрешать подобные проблемы?

Задание 2. Анализ норм и ценностей в различных странах.

Цель анализа: выявление общих и различных норм делового оборота, принятых в различных странах.

Ход работы: в двух-трех подгруппах ознакомьтесь с одним из приведенных ниже текстов.

1. В середине 70-х годов произошли крупные международные скандалы, связанные со взяточничеством, выплатой так называемых «благодарностей» и незаконными взносами в фонды избирательных кампаний как в США, так и за границей. В числе прочих корпорация «Локхид» попала на даче взятки и «комиссионных» в сумме 12,5 млн долл. В процессе продажи партии самолетов «Тристар» компании «Олл Ниппон эйруэйз» стоимостью 430 млн долл. Карл Кочиян, впоследствии оправдывавший эти выплаты в статье, опубликованной «Сатердэй ревью», вынужден был оставить свой пост, когда сведения о них стали достоянием гласности. Защитники таких выплат утверждали, что в Японии это не только общепринятая практика, там на них просто заранее рассчитывают. Тем не менее сообщения средств массовой информации об этой операции потрясли Японию даже еще больше, чем Соединенные Штаты. Премьер-министр Японии Какуэй Танака и четыре министра были вынуждены подать в отставку, и их отдали под суд. И в США, и в Японии были предложены проекты законов против взяточничества, некоторые из них были утверждены. Последствия этой акции взяточничества оказались очень серьезными. Но дело «Локхид» отнюдь не было простым. Корпорация не предлагала взятку, ее фактически потребовали. Разве вина тех, кто соглашается дать взятку, столь же велика, как вина тех, кто ее вымогает?

2. Стремясь увеличить сбыт своего продукта, фирма «Нестле», так же, как и другие производители детского питания, распространила его продажу во многих странах Африки. Все эти компании при этом частично применяли ту

же технику маркетинга, которую они с успехом, без жалоб со стороны покупателей, использовали во всех других странах.

Одним из общепринятых приемов этой техники была реклама, размещаемая на досках для объявлений и в журналах. Второй прием заключался в распространении бесплатных образцов питания в родильных домах как среди рожениц, так и среди врачей. Сами по себе эти приемы не были ни противозаконными, ни аморальными. Однако их использование вызвало обвинения в применении аморальной практики и семилетний всемирный бойкот всех продуктов фирмы «Нестле».

Причина жалоб коренилась в неправильном употреблении молочной смеси. Многие женщины, получавшие бесплатные образцы питания, были бедны. Когда они возвращались в свои деревни, они не в состоянии были покупать достаточное количество детского питания. Между тем их собственное грудное молоко исчезало. В результате они стали слишком сильно разбавлять детское питание. К тому же они использовали местную нестерилизованную воду для разбавления порошка. В конечном счете это привело к росту случаев недокормленности и смертности детей.

Критики возложили вину за все это на производителей детского питания, в частности, обвинив их в применении агрессивного маркетинга. Критики отмечали, что реклама детского питания часто изображала белых женщин, кормящих своих детей искусственным молоком из бутылочки, тем самым внушая женщинам представление о том, будто, чтобы быть современными матерями, им следует кормить детей не собственной грудью, а искусственным молоком из бутылочек. Между тем с точки зрения здоровья кормление грудью предпочтительнее. Если у матери достаточно собственного молока, утверждают критики, ей нечего беспокоиться о покупке и экономии искусственного молока или об угрозе заражения ребенка в результате применения неочищенной воды. К тому же, говорят они, при кормлении грудью она может передавать часть своих антител ребенку и таким образом помогать ему бороться с болезнями, а не вызывать у него заболевания зараженной водой.

Далее, матери, получавшие бесплатные образцы искусственного молока сразу же после рождения ребенка, были более склонны кормить новорожденных искусственным молоком из бутылочки, чем собственной грудью. Компании было известно, что материнское молоко в этом случае пропадет и что матери по возвращении домой окажутся в зависимости от искусственного детского питания. К тому же представители компании, посещавшие родильные дома и раздававшие образцы детского питания, надевали белые халаты, и матери легко принимали их за медицинских сестер. Поэтому они скорее соглашались принимать и использовать детское питание, чем в том случае, если бы они видели перед собой просто продавцов¹.

Постарайтесь определить:

— основную моральную проблему, которая возникла из-за различий в нормах делового оборота;

¹ Джордж Р. Т. Указ. соч.— С. 37.

— нормы делового оборота, которые делают страну отличной от других (в каждом тексте особые нормы);

— общие нормы и ценности, характерные для всех стран, которые могут служить основой для деловых отношений.

Подведение итогов. Результаты обсуждения подгруппы представьте в виде краткого доклада, после чего сформируйте список норм делового оборота, объединяющих представителей разных стран.

Задача 3. Деловая игра «Международная встреча».

Цель игры: отработка хода подготовки международного мероприятия.

Ход работы: разделитесь на четыре подгруппы произвольной численности. Одна из них будет представлять зарубежных партнеров, вторая — принимающую сторону, третья — протокольную службу принимающей компании, четвертая — экспертов.

До начала взаимодействия определите:

1. Какого рода мероприятие будет проводиться (встреча, прием, конференция, симпозиум, переговоры и т. п.).
2. Какие страны представляют партнеры.
3. Какой основной вопрос будет решаться.

Далее начинается непосредственно игровое взаимодействие. В подгруппах обговорите все вопросы встречи, подготовьте программы приема (прил. 9). Кроме того, необходимо пригласить партнеров и получить ответ. Обязанности и должности внутри подгрупп определите самостоятельно.

Группа экспертов должна наблюдать за подготовкой и взаимодействием партнеров, определяя соответствие их действий ситуации.

Подведение итогов. По результатам взаимодействия в подгруппах оцените удовлетворенность подготовкой и действиями других сторон. Затем с участием экспертов оцените ошибки, совершенные сторонами, и подведите итоги взаимодействия.

Задание 4. Тест «Международный протокол».

Цель тестирования: проверка знания студентами делового протокола.

Ход работы: внимательно прочитайте каждое утверждение и решите, верны ли они:

1. Для встречи делегации в аэропорт или на вокзал обычно прибывает глава принимающей делегации в сопровождении двух-трех человек.

2. Гостей, приезжающих на фирму по приглашению или для ознакомления с ее деятельностью, глава фирмы должен встретить, проводить и приветствовать на торжественном приеме. Остальное время гостями могут заниматься другие сотрудники фирмы.

3. Если представляют одного человека сразу несколькими, обычно громко называют его имя и фамилию, а представляемый отвешивает легкий поклон всему обществу.

4. Хороший корпоративный подарок — дорогой подарок. Не стоит скупиться при его выборе, потому что чем дороже стоит подарок, тем он лучше.

5. Если на мероприятие мужчину приглашают с женой, то жене не посылают отдельного приглашения, указывая ее имя в приглашении для мужа.

6. На приглашение на официальные мероприятия следует ответить по телефону в течение двух дней.

7. Если вы принимаете у себя гостей, всегда спрашивайте согласия гостей и посетителей перед тем, как закурить.

8. Курить за столом можно во время перемены блюд.

9. Если в качестве автотранспорта используется личный автомобиль, и водитель — глава встречающей делегации, тогда самый почетный гость садится рядом с ним.

10. Если вы посылаете кому-либо свою визитную карточку с какой-нибудь надписью (например, «с благодарностью»), всегда нужно проставлять на карточке дату?¹

¹ *Арцишевский И. С.* Бизнес-этикет: давайте познакомимся! (Приветствия и представления) // Образование и Бизнес.— 2000.— № 13 (37).— С. 22–26.

Ключ. Верными являются утверждения 1, 2, 3, 5, 7, 9. Неверными — 4, 6, 8, и 10. За каждое совпадение добавьте себе 1 балл.

Больше 7 баллов: вы действительно обладаете хорошими знаниями в области делового протокола.

4–6 баллов: ваши познания в области делового протокола фрагментарны. Следует уделить внимание правилам, которые вы неверно понимаете.

Менее 4 баллов: вы плохо знаете деловой протокол. Изучите данный раздел в учебном пособии подробнее.

Задание 5. Кейс-стади «Поведение в условиях международного сотрудничества».

Цель кейс-стади: изучение особенностей поведения при работе с зарубежными партнерами.

Ход работы: в подгруппах проанализируйте ситуацию, предложенную в кейс-стади (каждая из подгрупп работает над одним выбранным ими кейс-стади 1–3).

1. Мистер Гедди Тоук, американо-китаец во втором поколении, сотрудник крупной фармацевтической компании в Нью-Джерси, уже ряд лет работает в представительстве компании в Токио, Япония. Основной задачей Тоука было создание совместного предприятия с одним из крупнейших в Японии производителей фармацевтической продукции. После четырех лет переговоров настал, наконец, долгожданный день подписания договора о сотрудничестве. Естественно, юристы из штаб-квартиры компании хорошо подготовились и выслали контракт за неделю до церемонии.

Приработав четыре года в Японии, Гедди был шокирован, получив документ. Как он рассказывал нам: «Число страниц было не сосчитать. Их было... ну, слишком много! И я отчетливо помню, как мне невольно захотелось сосчитать, сколько же дюймов составляет толщина этого тома, лежащего передо мной на столе. Мне казалось, что на каждый дюйм приходится по одному японцу, который встает и покидает комнату. Я надеялся, что их будет не менее 10 человек. Тогда хоть с одним мне удастся обсудить контракт. <...> Нельзя же доводить дело до таких крайностей!»

Гедди Тоук решил обратиться в головной офис за помощью. В юридическом отделе ему сказали, что поскольку речь шла об очень сложном деловом союзе, в контракте нужно было предусмотреть множество нюансов. Более того, в фирме, консультирующей их по подобным вопросам, Гедди ответили, что азиаты в целом и японцы в частности имеют репутацию деловых людей,

вольно трактующих вклад обеих сторон в партнерские отношения. Поэтому «лучше приложить усилия теперь и до конца определиться с условиями совместного предприятия, чем в будущем испытывать проблемы с взаимопониманием. Если они подпишут контракт, значит, их намерения серьезны»¹.

2. Джейн Сафари расследует серьезную ошибку, допущенную по вине работницы японского филиала американской мультинациональной корпорации. Неправильно вставленная деталь привела к аварии, в результате которой всю партию изделий пришлось направить на переделку. Потери были немалые. Джейн спросила у японца — директора завода, кто допустил ошибку и наказана ли виновная. Джейн была поражена, когда директор ответил ей, что не знает, кто виноват. «Вся смена взяла на себя ответственность, — сказал он. — Что касается того, какая конкретно женщина виновата, мне не назвали, да я и не спрашивал. Даже мастер и тот не знает, а если бы и знал, то все равно не сказал бы.

«Но если все виноваты, тогда на самом деле некого наказывать, — возразила Джейн. — Они просто-напросто прикрывают плохую работу друг друга».

«Извините, но мы не так смотрим на подобные вещи, — вежливо, но твердо возразил директор. — Насколько я понял, женщину это так расстроило, что она отпросилась домой, а потом хотела уволиться. Две сотрудницы долго ее уговаривали и успокаивали. Коллектив знает, что данная оплошность на ее совести и что ей стыдно. Коллектив также знает, что она новенькая и ей не хватает опыта и знаний. По этой-то причине коллектив принес свои извинения. У меня вот тут от них целое послание. Они хотят извиниться перед вами публично».

«Нет, нет, мне этого не нужно, — сказала Джейн. — Я просто хочу, чтобы этого не повторилось»².

3. В 1985 году «ВЕ» запустило производственную линию в Южной Корее. [...] В начале 1991 года прибыль вновь снизилась вследствие сильной конкуренции со стороны тайских и вьетнамских компаний. [...] Впервые в момент открытия филиала в Корее опытные американские менеджеры отправились туда, чтобы разобраться на месте. Их подход был всегда последовательным и точным. [...] В рамках специально внедренной программы непрерывного совершенствования корейские менеджеры были поставлены в жесткие условия: от них требовалось «собраться с силами». Слова, произнесенные однажды на собрании американским менеджером, в Сеуле помнят до сих пор: «Дамы и господа, мы оказались на охваченной огнем маленькой строительной площадке. Времени осталось мало. Конкуренты намного опередили нас. Сравнительный анализ показал, что наш главный конкурент в Калифорнии и Тайланде обогнал нас по качеству на 35 % и на 42 % — по количественным пока-

¹ *Тромпенарс Ф., Хэмиден-Тернер Ч.* Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / пер. с англ. Е. П. Самсонов.— Минск: Попурри, 2004.— С. 99.

² *Там же.*— С. 136–137.

зателям на одного работника. Я даю вам шесть месяцев, чтобы повысить наши показатели. Давайте покажем, что мы чего-то стоим в «ВЕ», и не только на словах, но и на деле».

После того, как были получены неутешительные результаты, прилетел второй американский менеджер, однако его аналогичный предыдущему подход ничего не изменил. [...]

Наконец, попросили помочь корейскому филиалу Джерома Дона. Джером имел репутацию опытного менеджера, которому удалось не единожды спасти бизнес в почти безнадежных случаях в Южной Америке и Африке. Он начал с того, что объяснил корейским коллегам, что его предшественники выбрали вполне правильный подход: «Мы, действительно, будто на горящей платформе, и я прошу вас помочь спасти это сооружение ввиду того, что оно имеет большое значение для «ВЕ». Я дам вам три года, чтобы справиться с силами и, когда бы я вам ни понадобился, я всегда к вашим услугам».

Спустя шесть месяцев филиал «ВЕ» приносил прибыль. Улучшилось качество продукции; на 65 % сократилась текучесть кадров¹.

Подведение итогов. По результатам работы с кейсом ответьте на следующие вопросы:

- В чем заключается дилемма, стоящая перед менеджером?
- Какими различиями в деловой культуре вызваны эти проблемы (см. задание 2 для аудиторной работы)?
- Как следует поступить менеджеру, чтобы не создать этических проблем для своей компании и зарубежных партнеров?

Задание 6. Анализ советов по ведению дел с русскими партнерами.

Цель анализа: освоение приемов работы с международными партнерами.

Ход работы: внимательно ознакомьтесь с текстом советов деловым людям США, как вести себя с русскими. Обратите внимание на эмоциональную окраску советов.

1. Если у вас на руках «сильные карты», не злоупотребляйте ими. Россияне — гордые люди, и их нельзя унижать.

2. Они не так сильно, как вы, заинтересованы в деньгах, поэтому легче, чем вы, готовы отказаться от сделки.

3. Они больше ориентированы на людей, чем на дело. Постарайтесь им понравиться.

¹ Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Указ. соч.— С. 237–238.

4. С самого начала окажите им услугу, но покажите, что это делается не из-за их слабости. Услуга должна быть обращена больше к человеку, чем к обсуждаемому делу.

5. Не нужно слишком поддаваться воздействию их эмоциональности, однако вы должны показать свою заинтересованность в человеческом аспекте переговоров.

6. Проявляя твердость, обозначьте и свою расположенность.

7. Они действуют в основном коллективно, поэтому не выделяйте кого-либо особо. Зависть к чужому успеху — это тоже черта русского характера.

8. Выпивайте с ними между встречами, если возможно. Это один из самых легких способов «навести мосты».

9. Они предпочитают выпивать сидя и часто произносят тосты и короткие речи.

10. Они любят похвалу, особенно если это связано с технологическими достижениями России, а также с крупными успехами русского искусства.

11. Они любят своих детей больше, чем многие из нас; обменяться с ними фотографиями детей — прекрасный способ установить контакт.

12. Они уважают стариков и презируют отношение американцев к пожилым людям. Продемонстрируйте, если это уместно, привязанность к собственной семье.

13. Они часто выглядят возбужденными, но хорошо владеют собой.

14. У русских очень сильно развито чувство ностальгии — настоящее не имеет власти над их мышлением, как это может быть, например, у многих американцев и австралийцев.

15. Они любят поговорить. Не задумываясь, раскройте перед ними свою душу. Русские обожают поговорить по душам.

16. То, чего они добились в своей стране, достигнуто главным образом с помощью сложной сети личных отношений: ты — мне, я — тебе. Они не ждут никакой помощи от чиновников.

17. Они приходят на встречу без улыбки. Но их можно «растопить» проявлением взаимопонимания и искренности.

18. Когда они дотрагиваются до собеседника во время разговора — это признак доверия.

19. Они чувствительно относятся к разговорам о войне, считая, что Россия вела большинство войн, обороняясь от агрессивных соседей. Им неизвестна ваша версия исторических событий¹.

Подведение итогов.

— Оцените, какие советы, по вашему мнению, действительно применимы на практике?

— Какие действия или особенности поведения россиян могли натолкнуть исследователей на формулировку данных советов?

— Все ли эти советы можно считать этичными? Почему?

¹ Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе.— М.: Дело, 1999.— С. 323–325.

Задания для самостоятельной работы

Задача 1. Упражнение «Рассадка в автомобиле».

Цель упражнения: приобрести умение применять знания по рассадке в автомобиле представителей зарубежных делегаций.

Ход работы: вам предлагается рассадить в автомобиле представителей международной встречи (рис. 9–11)¹. На всех изображениях буквой «В» обозначен водитель автомобиля.

Вариант 1:

- а) принимающий руководитель, руководитель-партнер, переводчик;
- б) принимающий руководитель, руководитель-партнер, жена партнера;
- в) принимающий руководитель, руководитель-партнер, заместитель партнера.

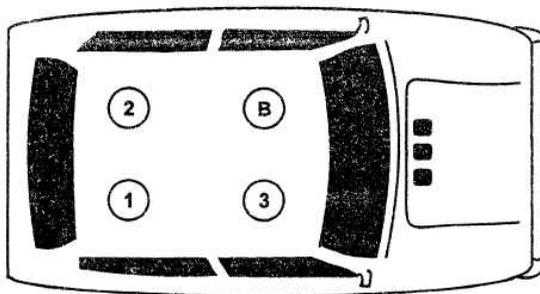


Рис. 9. Рассадка четырех человек, включая водителя

Вариант 2:

- а) принимающий руководитель, руководитель-партнер, жена партнера, переводчик;
- б) принимающий руководитель, жена руководителя, руководитель-партнер, жена партнера;

¹ Соловьев Э. Я. Современный этикет: Деловой и международный протокол.— 6-е изд., перераб. и доп.— М.: Ось-89, 2003.— С. 215–216.

в) принимающий руководитель, руководитель-партнер, ассистент партнера, переводчик.

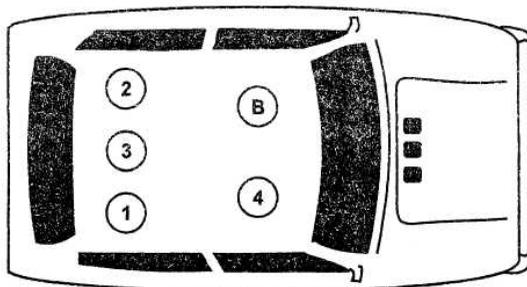


Рис. 10. Рассадка в автомобиле пяти человек, включая водителя

Вариант 3:

а) принимающий руководитель, его жена, руководитель-партнер, жена партнера, переводчик;

б) принимающий руководитель, его помощник, руководитель-партнер, ассистент партнера, переводчик;

в) принимающий руководитель, руководитель-партнер, жена партнера, ассистент партнера, переводчик.

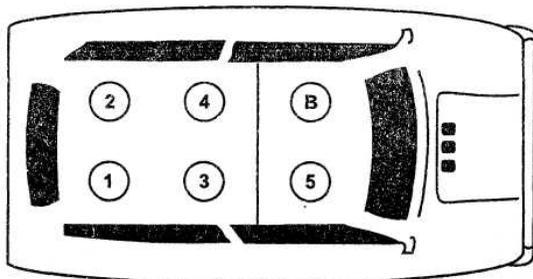


Рис. 11. Рассадка шести человек, включая водителя

Подведение итогов. К каждому варианту представьте схему рассаживаемых, в которой будут обозначены места в салоне автомобиля.

Рефлексия

1. С какими заданиями раздела вы справились легко?
2. Какие задания вызвали наибольшие затруднения в работе?
3. Какие умения и навыки вы получили или улучшили после прохождения данного раздела?
4. Оцените ваши навыки по разделу «Международный этикет» по 5-балльной шкале.
5. Используя предложенную форму, составьте план развития навыков общения с деловыми партнерами из других стран.

Направление работы	Основные трудности	Методы совершенствования

6. Результаты самопроверки сдайте в письменном виде.

Библиографический список

Основная литература

- Джордж, Р. Т.* Деловая этика: Т. 1 / пер. с англ. Р. И. Столпера.— СПб.: Экономическая школа; Прогресс.— 2001.— С. 36–37.
- Егоршин, А. П.* Этика деловых отношений : учеб. пособие для вузов / А. П. Егоршин, В. П. Распопов, Н. В. Шашкова.— Н. Новгород : НИМБ, 2005.— С. 100–110.
- Льюис, Р. Д.* Деловые культуры в международном бизнесе / Р. Д. Льюис.— М. : Дело, 1999.— 440 с.

Дополнительная литература

- Кибанов, А. Я.* Этика деловых отношений : учеб. / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова / под ред. А. Я. Кибанова.— М. : ИНФРА-М, 2005.— 368 с.
- Кукушин, В. С.* Деловой этикет : учеб. пособие / В. С. Кукушин.— 2-е изд., исп. дополн.— М.; Ростов н/Д : МарТ, 2005.— 288 с.
- Льюис, Р. Д.* Деловые культуры в международном бизнесе / Р. Д. Льюис.— М. : Дело, 1999.— 440 с.
- Соловьев, Э. Я.* Современный этикет: Деловой и международный протокол / Э. Я. Соловьев.— 6-е изд., перераб. и доп.— М. : Ось-89, 2003.— 320 с.
- Тромпенаарс, Ф.* Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмиден-Тернер ; пер. с англ. Е. П. Самсонов.— Минск : Попурри, 2004.— 528 с.

Приложения

Приложение 1

Кодекс профессиональной этики специалиста в области кадрового менеджмента¹

**представлен на I Всероссийском кадровом форуме
11.11.2005 г.**

В работе над Кодексом приняло участие более 3 000 представителей профессионального сообщества. Окончательная редакция документа подготовлена Комиссией по этике Национального союза кадровиков, которую возглавляет начальник департамента управления персоналом РАО «ЕЭС России» Вадим Галка.

Разработка профессионального этического кодекса — важнейшая задача для всех международных и национальных организаций специалистов по управлению персоналом. Нормами этического кодекса руководствуются в своей деятельности представители любой профессиональной группы, от его соблюдения во многом зависит репутация и авторитет объединения. Четко сформулированные этические нормы и профессиональная позиция членов Союза станут одной из основ сотрудничества с мировым кадровым сообществом и отправной точкой для дальнейшего формирования профессии.

Кодекс профессиональной этики специалиста в области кадрового менеджмента (СКМ).

Общие положения

Этический кодекс применим на всей территории РФ, не имеет региональной и национальной специфики:

— СКМ вне зависимости от своей должности, области деятельности, организационно-правовой формы и масштаба компании, в которой он работает, соблюдает нормы настоящего Кодекса.

¹ Этический кодекс профессионалов кадрового менеджмента. URL: kadrovik.ru

— Члены профессионального сообщества добровольно принимают обязательство о соблюдении норм данного Кодекса СКМ как граждан:

— неукоснительно соблюдает требования действующего трудового и иного законодательства РФ в полном объеме, а при отсутствии применимого законодательства руководствуется принципом «не навреди работнику, работодателю, обществу»;

— в случаях возможного несоблюдения работодателем требований трудового и иного законодательства РФ использует все способы информирования работодателя о возможных последствиях;

— в своей профессиональной деятельности принимает или готовит проекты решений, руководствуясь принципом социальной ответственности перед компанией, государством, обществом в целом.

СКМ как представитель работодателя:

— применяет практику найма, перевода, увольнения работников, исключаящую дискриминацию по признаку возраста, пола, гражданства, национальности, расы, религии, в строгом соответствии с российским законодательством;

— обеспечивает равные возможности для развития, профессионального роста и продвижения по служебной лестнице всех категорий персонала компании, руководствуясь стратегическими целями компании;

— обеспечивает каждому работнику возможность участия в социальных программах компании в соответствии с действующими в ней локальными нормативными актами;

— развивает, совершенствует и поддерживает комфортный морально-психологический климат в компании, корпоративную культуру;

— обеспечивает тщательное и объективное рассмотрение любых предложений, идей, требований, жалоб любого работника вне зависимости от должности и стажа работы в компании;

— по отношению к работникам, клиентам, поставщикам товаров/услуг, контрагентам компании руководствуется принципом уважения человеческого достоинства; в работе проявляет честность, открытость, справедливость, порядочность, доброжелательность, терпимость;

— предпринимает все возможные усилия для формирования положительного имиджа компании как работодателя.

СКМ как работник:

— стремится быть стратегическим партнером акционеров, собственников, менеджмента компании;

— стремится к достижению организационных целей компании и несет ответственность за качество и результаты своей работы;

— соблюдает баланс интересов работодателя и работников компании, является эффективным связующим звеном между работниками и менеджментом компании, находит решение, удовлетворяющее работодателя и работников;

— не использует в личных целях служебное положение, материальные и нематериальные активы/блага компании, конфиденциальную информацию о ее деятельности;

— стремится быть эталоном профессиональной компетентности;

— повышает свою квалификацию в соответствии с меняющимися рыночными отношениями и кадровыми технологиями; выполняет поставленные задачи, используя собственные компетенции и, при необходимости, профессиональную помощь экспертов.

СКМ как член профессионального сообщества:

— всемерно способствует повышению престижа своей профессии;

— бескорыстно передает свой опыт и знания на благо развития профессии, развивает идеи профессионального сообщества;

— активно препятствует действиям, наносящим ущерб престижу профессии СКМ.

Приговор царский о кормлениях и о службе¹

«Лета 7064-го (1556) приговорил царь и великий князь Иван Васильевич всеа Русии з братиею и з бояры о кормлениях и о службе всем людем, как им впредь служити. А по се время бояре и князи и дети боярские сидели по кормлениям по городом и по волостем для росправы людем и всякого устроения землям и собе от служб для покою и прекормления; на которых городех и волостех были в кои лета наместники и волостели, и тем городом и волостем розсправу и устрой делали и от всякого их лиха отбращали на благое, а сами были доволны оброку своими и пошлинами указными, что им государь уложил. И внииде в слух благочестивому царю, что многие грады и волости пусты учинили наместники и волостели, изо многих лет презрев страх божий и государьские уставы, и много злокозненных дел на них учиниша; не быша им пастыри и учителя, но сътворишася им гонители и разорители. Также тех градов и волостей мужичья многие коварства содеяша и убийства их людем: и как едут с кормлений, и мужики многими иски отъискивают; и много в том кровопролития и освернения душам содеяша, их же не подобает в христанском законе не слышати; и многие наместники и волостели и старого своего стяжения избыша, животов и вотчин. <...> О рассмотрении государьском. По сем же государь и сея рассмотри: которые велможи и всякие воины многыми землями завладали, службою оскудеша, — не против государева жалования и своих вотчин служба их — государь же им уравниания творяше: в поместьях землемерие им учиниша, комуждо что достойно, так устройша, преизлишки же разделища неимущим; а с вотчин и с поместья уложеную службу учини же: со ста чет-

¹ Цит. по: *Хрестоматия* по истории России с древнейших времен до наших дней / сост. А. С. Орлов, В. А. Георгиев, Н. Г. Георгиева, Т. А. Сивохина.— М., 1999.— С. 121–122.

вертей добрые угожей земли человек на коне и в доспесе в полном, а в далной поход о дву конь; и хто послужит по земли, и государь их жалует своим жалованием, кормлении, и на уложенные люди дает денежное жалование; а хто землю держит, а службы с нее не платит, на тех на самех имати денги за люди; а хто дает в службу люди лишние перед землею, через уложенные люди, и тем от государя болшее жалование самим, а людем их перед уложенными и полътретиа давати денгами. И все государь строяще, как бы строение воинъству и служба бы царская безо лжи была и без греха вправду; и подлинные тому розряды у царьских чиновначалников, у приказных людей».

Общие принципы служебного поведения государственных служащих¹

**(утв. Указом Президента РФ
от 12 августа 2002 г. № 885)**

1. Настоящие общие принципы представляют собой основы поведения федеральных государственных служащих и государственных гражданских служащих субъектов Российской Федерации (далее — государственные служащие), которыми им надлежит руководствоваться при исполнении должностных обязанностей.

2. Государственные служащие, сознавая ответственность перед государством, обществом и гражданами, призваны:

а) исполнять должностные обязанности добросовестно и на высоком профессиональном уровне в целях обеспечения эффективной работы государственных органов;

б) исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина определяют основной смысл и содержание деятельности органов государственной власти и государственных служащих;

в) осуществлять свою деятельность в пределах полномочий соответствующего государственного органа;

г) не оказывать предпочтения каким-либо профессиональным или социальным группам и организациям, быть независимыми от влияния отдельных граждан, профессиональных или социальных групп и организаций;

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

¹ *Об утверждении* общих принципов служебного поведения государственных служащих: указ Президента РФ от 12.08.2002 г. № 885 (в ред. от 16.07.2009 г.) // СЗ РФ.— 2009.— № 29.— Ст. 3658.

е) уведомлять представителя нанимателя (работодателя), органы прокуратуры или другие государственные органы обо всех случаях обращения к государственному служащему каких-либо лиц в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений;

ж) соблюдать установленные федеральными законами ограничения и запреты, исполнять обязанности, связанные с прохождением государственной службы;

з) соблюдать нейтральность, исключаящую возможность влияния на их служебную деятельность решений политических партий, иных общественных объединений;

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

к) проявлять корректность и внимательность в обращении с гражданами и должностными лицами;

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

м) воздерживаться от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в объективном исполнении государственными служащими должностных обязанностей, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб их репутации или авторитету государственного органа;

н) принимать предусмотренные законодательством Российской Федерации меры по недопущению возникновения конфликтов интересов и урегулированию возникших конфликтов интересов;

о) не использовать служебное положение для оказания влияния на деятельность государственных органов, организаций, должностных лиц, государственных служащих и граждан при решении вопросов личного характера;

п) воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок в отношении деятельности государственных органов, их руководителей, если это не входит в должностные обязанности государственного служащего;

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

с) уважительно относиться к деятельности представителей средств массовой информации по информированию общества о работе государственного органа, а также оказывать содействие в получении достоверной информации;

т) воздерживаться в публичных выступлениях, в том числе в средствах массовой информации, от обозначения в иностранной валюте (условных денежных единицах) стоимости на территории Российской Федерации товаров, работ, услуг и иных объектов гражданских прав, сумм сделок между резидентами Российской Федерации, показателей бюджетов всех уровней бюджетной системы Российской Федерации, размеров государственных и муниципальных заимствований, государственного и муниципального долга, за исключением случаев, когда это необходимо для точной передачи сведений либо предусмотрено законодательством Российской Федерации, международными договорами Российской Федерации, обычаями делового оборота.

3. Государственные служащие, наделенные организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим государственным служащим, также призваны:

а) принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликтов интересов;

б) принимать меры по предупреждению коррупции;

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

**Проект федерального закона
«Кодекс поведения государственных
служащих»¹**

Настоящий кодекс предназначен для уточнения норм поведения, этики, которые должны соблюдаться государственными служащими, для оказания им помощи в выполнении этих норм и информировании граждан о том, какого поведения они вправе ожидать от государственных служащих.

Настоящий кодекс распространяется на всех государственных служащих Российской Федерации.

<...>

Глава I. Общие положения

Статья 1. Основные понятия, используемые в настоящем кодексе

Государственный служащий обязан исполнять свои обязанности, соблюдая закон, законные инструкции и связанные с его служебными обязанностями этические нормы.

Государственный служащий обязан исполнять свой служебный долг политически нейтрально, не пытаясь противодействовать проведению политики, решениям или законным мерам, принимаемым государственными органами.

Статья 2. Статус правил служебного поведения

Государственный служащий обязан быть лояльным в отношении федерального, регионального или местного органа государственной власти, учрежденного в соответствии с законодательством.

Государственный служащий должен быть честным, беспристрастным и выполнять свои обязанности в меру своих способностей, эффективно, компетентно, справедливо и с пониманием, принимая во внимание лишь общественную пользу и соответствующие обстоятельства дела.

¹ Кодекс поведения государственных служащих: проект федер. закона от 17.05.2002 г. № 655554-3 // СЗ РФ.— 2002.— № 21.— Ст. 1970 (отклонен постановлением ГД РФ от 09.09.2005 г. № 1579-IV ГД).

Государственный служащий обязан быть вежливым с гражданами, которых он обслуживает, а также в своих отношениях с вышестоящими начальниками, с коллегами и подчиненными.

<...>

Статья 5. Справедливость

Государственный служащий не должен допускать, чтобы его частные интересы сталкивались с его публичными служебными обязанностями.

<...>

В любом случае из своего официального положения государственный служащий не может извлекать не причитающуюся ему личную выгоду.

Статья 6. Корректность

Государственный служащий обязан всегда вести себя так, чтобы сохранять и укреплять веру граждан в честность, беспристрастность и эффективность государственных органов.

<...>

Статья 8. Лояльность

Полностью осознавая наличие у него права доступа к официальной информации, государственный служащий обязан, соблюдая необходимую конфиденциальность, соответственно обращаться со всей информацией и всеми документами, полученными при исполнении или в связи с исполнением своих служебных обязанностей.

Глава II. Основные положения

Статья 9. Доведение до сведения

Если государственный служащий обнаружит, что от него требуют совершения незаконного, неправомерного или противоречащего этике поступка, который может быть отнесен к должностным преступлениям или каким-либо иным образом нарушить настоящий кодекс, то он обязан уведомить об этом, как это предусмотрено в законодательстве.

В соответствии с законодательством государственный служащий обязан информировать уполномоченные органы о любых известных ему или ей нарушениях настоящего кодекса другими государственными служащими.

Если государственный служащий, информировавший в соответствии с законодательством о вышеуказанном нарушении, сочтет неудовлетворительным данный ему ответ, то он может направить письменное уведомление об этом начальнику компетентного органа государственной службы.

Если с помощью процедур и средств правовой защиты, предусмотренных в законодательстве о государственной службе, невозможно урегулировать дело приемлемым образом для государственного служащего, то он (она) обязан (а) исполнить полагающиеся по закону и данные ему (ей) инструкции.

<...>

Статья 10. Столкновение интересов

Столкновение интересов возникает в такой ситуации, когда государственный служащий имеет личную заинтересованность, которая влияет или может повлиять на объективное и беспристрастное исполнение им своих служебных обязанностей.

Личная заинтересованность государственного служащего включает любую выгоду для него (нее) лично или для его (ее) семьи, родственников, друзей и близких, а также для лиц и организаций, с которыми он (она) имеют или имели деловые или связанные с политикой отношения. В это понятие входит также любое финансовое или гражданское обязательство, которое несет государственный служащий.

Учитывая, что обычно только самому служащему известно о том, что он (она) находится в данном положении, он обязан:

— внимательно относиться к любому реальному или потенциальному столкновению интересов;

— принимать меры, чтобы не допустить такого столкновения интересов;

— доводить до сведения вышестоящего начальника о любой коллизии интересов, как только ему (ей) становится об этом известно;

— подчиниться любому окончательному решению, требующему от него выйти из того положения, в котором он (она) находится, или отказаться от выгоды, породившей столкновение интересов.

<...>

Статья 12. Интересы вне государственной службы и несовместимые с ней

Государственный служащий не должен осуществлять деятельность или операции, занимать (возмездно или безвозмездно) пост или должность, несовместимые с надлежащим исполнением его служебных обязанностей или наносящие им вред. В случае если нет ясности относительно совместимости с государственной службой какой-либо деятельности, он или она должны спросить мнение своего непосредственного начальника.

<...>

Статья 13. Политическая или общественная деятельность

С учетом соблюдения основных конституционных прав государственный служащий обязан следить за тем, чтобы его участие в политической деятельности и его причастность к полемике в обществе или политических кругах не поколебали уверенности граждан или его работодателей в его способности беспристрастно выполнять возложенную на него задачу.

<...>

Статья 14. Защита частной жизни государственного служащего

Все меры должны быть приняты, чтобы должным образом обеспечить уважение частной жизни государственного служащего: соответственно все предписанные в настоящем кодексе положения должны оставаться конфиденциальными, если в законе не предусмотрено иное.

Статья 15. Подарки

Государственный служащий не должен ни просить, ни принимать подарки, услуги, приглашения и любые другие выгоды, предназначенные для него или для его семьи, родственников, близких друзей, а также для лиц или организаций, с которыми государственный служащий имеет или имел деловые или связанные с политикой отношения, способные повлиять или создать видимость влияния на беспристрастность, с которой он или она исполняют свои служебные обязанности, или которые могут быть вознаграждением или создать видимость вознаграждения, имеющего отношение к выполняемым служебным обязанностям. Под эту категорию не подпадают обычное гостеприимство и мелкие подарки.

Если государственный служащий не знает, может ли он или она принять подарок или воспользоваться гостеприимством, он или она обязаны спросить мнение своего непосредственного начальника.

Статья 16. Отношение к предложениям получить не должную выгоду

Если государственному служащему предлагается не должная выгода, то с целью обеспечения своей безопасности он или она обязаны принять следующие меры:

- отказаться от не должной выгоды;
- для ее использования в дальнейшем в качестве доказательства принимать ее нет необходимости;
- попытаться установить личность сделавшего такое предложение:
 - избегать длительных контактов, хотя знание основания данного предложения может быть полезным при снятии показаний;
 - в случае если подарок нельзя ни отклонить, ни вернуть отправителю, он должен храниться по возможности с минимальным использованием;
 - постараться иметь свидетелей, например, в лице рядом работающих коллег;
 - в кратчайший срок написать докладную об этой попытке, предпочтительно занеся ее в официальный журнал;
 - довести как можно скорее этот факт до сведения непосредственного начальника или прямо до компетентного правоохранительного органа;
 - продолжать работу в обычном порядке, в особенности с делом, в связи с которым была предложена не должная выгода.

<...>

Статья 18. Злоупотребление служебным положением

Государственный служащий не должен предлагать никаких выгод, каким-либо образом связанных с его положением в качестве государственного служащего, если только у него нет на это законного разрешения.

Государственный служащий не должен пытаться влиять в частных целях на какое бы то ни было лицо или организацию, в

том числе и на других государственных служащих, пользуясь своим служебным положением или предлагая им личные выгоды.

<...>

Статья 21. Проверка честности

Государственный служащий, отвечающий за прием на государственную службу, продвижение по службе, назначение на должность обязан следить за тем, чтобы проверка честности кандидата, государственного служащего (сведений, предоставляемых кандидатом, государственным служащим согласно федеральным законам, настоящему кодексу) осуществлялась в соответствии с законом.

Если после такой проверки не ясно, как надо действовать, он должен обратиться в государственный орган по вопросам государственной службы.

Статья 22. Ответственность вышестоящих руководителей

Государственный служащий, осуществляющий контроль или руководство другими государственными служащими, должен исполнять свои обязанности в соответствии с политикой и целями того государственного органа или органа местного самоуправления, которому он подчиняется. Он несет ответственность за действия или бездействие своих сотрудников, наносящее вред политике и целям этого органа и государства, нарушающие права и законные интересы граждан, если он не принял мер, которые необходимо принять для того, чтобы не допустить таких действий или бездействия.

Государственный служащий, осуществляющий контроль или руководство другими государственными служащими, должен принимать меры к тому, чтобы его сотрудники не совершали коррупционно опасных действий. Эти меры могут состоять в следующем:

- привлекать внимание и применять подзаконные акты;
- проводить соответствующую воспитательную работу против коррупции, коррупционно опасных действий;
- внимательно относиться к финансовым трудностям работников;
- своим личным поведением подавать пример честности.

<...>

Статья 24. Отношения с бывшими государственными служащими

Государственный служащий не должен оказывать особое внимание и предоставлять особый доступ в административные органы бывшим государственным служащим.

Статья 25. Соблюдение кодекса и санкции

Государственный служащий обязан вести себя в соответствии с настоящим кодексом и, следовательно, должен ознакомиться с его положениями и любыми изменениями в нем. Если он или она не уверены в том, как необходимо поступить, он или она должны обратиться к компетентному лицу.

С учетом положений абзаца 4 преамбулы настоящего Федерального закона положения настоящего кодекса фигурируют в трудовом договоре (контракте) государственного служащего. Нарушение этих положений может повлечь за собой наложение санкций дисциплинарного характера.

Если государственный служащий ведет переговоры по условиям занятости других государственных служащих, он обязан в них включить положение о том, что настоящий кодекс должен соблюдаться и является составной частью этих условий.

Государственный служащий, которому поручены контроль и руководство другими государственными служащими, обязан следить за тем, чтобы они соблюдали настоящий кодекс, и принимать или предлагать соответствующие дисциплинарные меры пресечения любых нарушений его положений.

С учетом положений абзаца 4 преамбулы настоящего Федерального закона положения настоящего кодекса фигурируют в трудовом договоре (контракте) государственного служащего. Нарушение этих положений может повлечь за собой наложение санкций дисциплинарного характера.

Если государственный служащий ведет переговоры по условиям занятости других государственных служащих, он обязан в них включить положение о том, что настоящий кодекс должен соблюдаться и является составной частью этих условий.

Государственный служащий, которому поручены контроль и руководство другими государственными служащими, обязан следить за тем, чтобы они соблюдали настоящий кодекс, и принимать или предлагать соответствующие дисциплинарные меры пресечения любых нарушений его положений.

Типы трудных руководителей¹

Тип трудного руководителя	Характеристика
«Новый русский»	Чаще молодой, богатый, происхождение состояния находится в тайне. Никаких проблем с моралью. Интроверт. В разговоре смотрит в сторону или сквозь человека. Если тема или человек ему не интересны, жестко завершает переговоры. Имеет прекрасный вкус. Предпочитает нанимать в организацию высоко квалифицированный персонал, оплачивает труд очень хорошо, в случае проколов выгоняет, не задумываясь. Очень амбициозен
«Мафиози»	Бритая голова, золотая цепь. Образование — ПТУ или техникум. Предпочитает простые виды бизнеса: автозаправка, автосервис, автостоянка, рынок и т. д. Прimitивная речь с использованием жаргона. Выпивает, играет в азартные игры. Любит во всем «показуху». Необязателен в деловых переговорах и деловых контактах, обманывает. В работе с персоналом царит «беспредел» и низкая оплата труда. Унижает, оскорбляет, не церемонится. Легко выгоняет людей с работы
«Наполеон»	Мужчина, маленького роста, невзрачный, очень тщеславный. В молодости с ним не дружили ребята, его не любили девушки. С трудом выбился в руководители. Интеллектом не блещет. Всего добивается усердием, терпением. Поведение в коллективе: из грязи — в князи. Любит себя и свои заслуги. Злопамятен до конца жизни, не приемлет шутки и критику. Предпочитает лезть
«Важная птица»	Напускает на себя загадочный вид, давая понять, что у него много связей. Не имеет хорошего образования, попал в начальники по воле случая. Интуитивный тип личности, невысокий уровень интеллекта. Высокомерен, ориентирован на личные и семейные потребности. Никогда себя не забывает, однако по-крупному не ворует и взятку не берет из-за боязни потерять должность. Предпочитает слабых подчиненных, конфликты, наговоры и лезть

¹ Приводится по: Егоришин А. П., Распопов В. П., Шашкова Н. В. Указ. соч.— С. 287–301.

Тип трудного руководителя	Характеристика
«Организатор»	Постоянно в движении, холерик, предпочитает решать оперативные задачи в ущерб стратегическим. Высокий уровень интеллекта. Внешне доброжелательный, живой, прекрасный собеседник. Может быстро организовать выполнение любого дела и мобилизовать коллектив на достижение цели. Но дел может быть очень много, забывает одно, начинает другое, чем доводит подчиненных до помешательства. Кабинет, рабочий стол завалены бумагами, никому их не доверяет. Прекрасно в этом ориентируется. Обязателен
«Авторитет»	Властный, сильный, авторитарный. Не терпит возражений. Жизненный принцип: «Директор всегда прав». Часто «рубит с плеча», может быстро уволить непокорного. Речь простая, с юмором. Яркий пример руководителя советской эпохи. В рыночной экономике осваивается плохо
«Хитрый лис»	Улыбчивый, внешне приятный человек. Хорошо образован, всесторонне развит. Холерик или флегматик, творческий тип личности, ориентирован на окружающую действительность. Не имеет проблем с моралью. Уходит от конфликтов. В коллективе предпочитает тишину и мелкие конфликты, не любит подчиняться
«Серый кардинал»	Сильная личность в коллективе, предпочитает находиться «в тени», на вторых ролях. Обычно человек в возрасте, одинокий, не совсем здоровый физически. Блестящее образование, очень высокий интеллект, огромный опыт. Внешне аскетичен, интроверт. Подарки и взятки не берет. Решений сам не принимает, предпочитает действовать через руководителя. Хороший дипломат. Действует исключительно из интересов организации
«Боец» (для женщин «Амазонка»)	«Ходячая бомба с часовым механизмом». Его гнев лежит не на поверхности. Может взорваться в любой момент. Много кричит, атакует и выплескивает сарказм. Ему нравится нападать часто и без разбора. Боится собственного гнева и неискренности в любой форме. Справедливость (порой, воображаемая) является для него целью, отмщение — орудием
«Лысец»	Постоянно улыбается, угодлив, дружелюбен. Говорит людям то, что они хотят услышать. Больше верит в форму и влияние, чем в сущность и компетентность. Необходимость в одобрении делает их специалистами по уловкам. Боится прямого действия и разговора

Тип трудного руководителя	Характеристика
«Всезнайка»	Знает много, но действует так, будто знает все. Очень нетерпелив, не умеет слушать. Критикует то, чего сам не знает, обвиняет других, не любит работать в группах. Считает, что его личные знания и опыт — единственный способ оценки выполнения работы другими людьми. Бойится падения стандартов собственного совершенства
«Лентяй»	Его личные привычки вызывают раздражение и отвращение. Беспорядок и хаос в работе и личной жизни. Не ориентируется в порядке вещей, не умеет расставлять приоритеты. Неопрятный внешний вид. Не хочет нести ответственность, проявляет ребячество и безалаберность
«Ненормальный»	Проявляет аномальное поведение. Это сказывается в сексуальных домогательствах, частых прогулах или постоянной лжи. Пытается отделаться от ответственности и думает, что люди будут покрывать его. Повышенная тревожность, низкая эффективность
«Инопланетянин»	Встречается в малобюджетных организациях. Возраст пред- или запенсионный. Тих, неприхотлив. Занимается всем, кроме работы. В коллективе создает «болотце» с символической зарплатой. Сотрудники быстро теряют профессиональные навыки
«Душка-демократ»	Из бывших профсоюзных или комсомольских работников. Несколько суетлив, имитирует бурную деятельность. Говорит много, гладко, обожает летучки, пятиминутки. Предпочитает либеральный стиль управления. Организация труда на низком уровне, отсутствие четких задач, критериев оценки
«Карабас-Барабас»	Сотрудники перед ним трепещут. Он для них — бог, царь и герой. Работа у него — сплошные перегрузки. Для себя требует все самое лучшее: кабинет, мебель, технику
«Свой парень»	Молод, лохмат, стремителен. Стиль руководства — вечная тусовка. Убежден в ненужности всяких бумажек. Психологически неустойчив
«Гастролер»	Работает одновременно в нескольких организациях, в офисе появляется на час-полтора, в самое непредсказуемое время. Ничего не доводит до конца, так как слишком занят. Функции перекладывает на подчиненных. Организация под его руководством быстро входит в состояние кризиса

Ролевая игра «Слалом»: инструкции участников¹

Инструкция специалисту. Вы — руководитель среднего звена солидной компании. Вы знаете, что в вашем отделе ожидаются кадровые перестановки, и поскольку вы на хорошем счету у руководства, то считаете себя в праве рассчитывать на повышение. Вчера ваш босс многозначительно попросил вас зайти к нему сегодня в определенное время для серьезного разговора.

Инструкция друга детства. Вы не виделись более 10 лет. Однако в данной организации вы оказались по делам: вам предложили войти с бизнес в качестве соучредителя и одного из директоров. Прежде чем принять решение, вы хотели бы получить дополнительную (желательно — неофициальную) информацию об организации. И тут в коридоре видите ...

Инструкция бизнес-партнера. С данным специалистом у вас чисто деловые отношения. Сейчас вы явились в организацию потому, что на сутки просрочена поставка важного оборудования вашим клиентам. Важно срочно решить этот вопрос, поскольку вам грозят серьезные неустойки. Вы — клиент такого уровня, что вам хотелось бы, чтобы с вами взаимодействовал именно начальник отдела, а не рядовой менеджер. Вы специально разыскали его в коридорах фирмы, чтобы сказать ...

Инструкция коллеги-конкурента. Всю свою жизнь в этой организации вы с коллегой шли, что называется, «ноздря в ноздрю»: если повышали одного, то соответственно рос в должности и другой. Теперь вы на той ступеньке, когда повысить могут только одного. При всем доброжелательном уровне отношений, между вами никогда не было дружбы. К вам на руки попал чер-

¹ Приводится по: Упражнение «Слалом»: [сайт А. Я. Психология]. URL: azps.ru

новик отчета, составленного вашим коллегой-соперником. Вы как раз шли к вашему общему руководителю, чтобы использовать повод доложить начальству о допущенных серьезных ошибках в отчете. Увидев (как некстати) своего коллегу-соперника, вы вдруг решаете сохранить корректную мину и обратиться к нему со своими замечаниями, предупредив его, что «если он не исправит «эти грубые ошибки», то пострадает репутация всего отдела». При этом вы не будете огорчаться, если он даст вам повод «с чистой совестью» выйти в этой информацией на руководство. Что ж, он приближается ...

Инструкция заместителя. В условиях жесткого цейтнота деятельности, который всегда наступает в конце квартала, к вам в отдел нагрянула налоговая инспекция, требующая открыть сейф и предоставить документы на проверку. Вы меньше всего хотели бы стать краеугольным камнем в этой разборке, поэтому разыскиваете своего начальника, чтобы сообщить ему о случившемся. Ваша задача — получить четкие инструкции (желательно — письменные), гарантии ухода от необходимости нести ответственность за возможные негативные последствия ситуации. С этим настроем вы идете по коридору и встречаете своего начальника ...

Инструкция журналиста. Вы приехали сделать репортаж об этой организации. Но пока не определились, будет ли этот репортаж хвалебным (чтобы он прошел как рекламный материал) или скандальным (чтобы порадовать читателей). Вы решили определиться по ходу дела. И тут (какая удача) вам навстречу направляется человек явно руководящего вида ...

Признаки цветотипов¹

Подтип	Цветотип			
	Весна	Лето	Осень	Зима
Светлый	Глаза — светло-голубые, водянисто-зеленые. Волосы — белокурые, светло-русые с желтизной. Кожа — светло-персиковая, слоновая кость, золотые веснушки	Глаза — голубые, стальные, серые, зелено-голубые. Волосы — светло-русые, пепельно-белокурые, сероватые. Кожа — светлая розово-бежевая, фарфоровая с розовым румянцем	Глаза — светло-карие, светло-карие-зеленые, янтарные. Волосы — светло-бронзовые, светло-медные, золотисто-каштановые. Кожа — светло-бежевая с персиковым румянцем, цвет слоновой кости	Глаза — стальные голубые, сине-серые, льдисто-зеленые, насыщенно-карие. Волосы — седые, темные или яркие пепельные, пепельно-белые. Кожа — фарфоровая
Яркий	Глаза — яркие зеленовато-голубые, чистые голубые или зеленые. Волосы — золотистые, медно-золотистые, русые с желтизной. Кожа — бежевая, персиковая, слоновая кость	Глаза — ореховые, голубые. Волосы — светло-русые, пепельно-белокурые, пепельно-серые, седые, белокурые. Кожа — розовая, цвет слоновой кости, светло-оливковая	Глаза — керосиновые, голубые, зелено-голубые. Волосы — все варианты отблеска меди и бронзы. Кожа — теплый персиковый, бежевый, смуглый	Глаза — карие, синие, сине-зеленые, фиалковые. Волосы — пепельно-коричневые, каштановые, седоватые. Кожа — бежевая, смуглая, оливковая
Контрастный	Глаза — небесно-голубые, зеленые. Волосы — светло-каштановые, золотисторыжие. Кожа — фарфоровая, светло-золотистая с абрикосовым румянцем	Глаза — синие, зеленые. Волосы — пепельно-каштановые. Кожа — цвет слоновой кости.	Глаза — серые, с карими прожилками, серовато-голубые, янтарно-карие. Волосы — медно-каштановые, каштановые, бронзовые. Кожа — слоновая кость с персиковым румянцем, розовато-бежевая	Глаза — синие, фиалковые, голубые, темно-карие. Волосы — каштановые, сливовые, черные. Кожа — алебастровая, бело-бежевая, фарфоровая

¹ См. также: *Спиллейн М.* Имидж мужчины: Пособие для преуспевающего мужчины. — М.: Лик-пресс, 1996.

Окончание таблицы

Подтип	Цветотип			
	Весна	Лето	Осень	Зима
Натуральный	Глаза — зелено-голубые, тепло-зеленые, водянистые. Волосы — золотистые. Кожа — цвет слоновой кости с веснушками, персиково-фарфоровая	Глаза — серо-голубые, зеленоватые, ореховые. Волосы — мшисто-каштановые, средне-русые. Кожа — розовая, розовато-бежевая, светло-оливковая	Глаза — темные каре-зеленые, янтарно-коричневые, Волосы — средне-медные, медно-русые, бронзовые. Кожа — персиковая, желто-бежевая	Глаза — черные, темно-карие, вишнево-карие, темно-ореховые. Волосы — черные, коричневые, пепельно-коричневые. Все оттенки темные и насыщенные Кожа — с синеватым подтоном, розоватая, землисто-оливковая

Юности честное зеркало¹

1. *Поведение с родителями.* В первых наипаче всего должны дети отца и мать в великой чести содержать. И когда от родителей что им приказано бывает, всегда шляпу в руках держать, а пред ними не вздевать, и возле их не садитися, и прежде оных не заседать, при них во окно всем телом не выглядывать, но все потаенным образом с великим почтением, не с ними в ряд, но немного уступи позади оных в стороне стоять, подобно яко паж некоторый или слуга. В доме ничего своим именем не повелевать, но именем отца или матери, от челядинцев просительным образом требовать, разве что у кого особливья слуги, которыя самому ему подвержены бывают. <...> У родителей речей перебивать не надлежит, и ниже прекословить, и других их сверстников в речи не впадать, но ожидать, пока они выговорят. <...>

2. *Поведение за столом и на приемах.* Не малая отроку есть краса, когда он смирен, а не сам на великую честь позывается, но ожидает пока его танцевать, или к столу итти с другими пригласят, ибо говорится: смирение молодцу ожерелие. <...>

Когда прилучится тебе с другими за столом сидеть, то содержи себя в порядке по сему правилу: в первых обрежь свои ногти да не явится яко бы оныя бархатом обшиты, умой руки и сяди благочинно, сиди прямо и не хватай первой в блюдо, не жри как свинья, и не дуй в ушное, чтоб везде брызгало, не сопи егда яси, первой не пи, будь воздержан, избегай пьянства, пи, и яждь сколько тебе потребно, в блюде будь последний, когда часто тебе предложат, то возьми часть из того, протчее отдай Другому, и возблагодари ему. <...> Не прилично им руками или ногами по столу везде колобродить, смирно ести. А вилками и ножиком по торелкам, по скатерти или по блюду чертить, не колоть и не стучать, но должны тихо и смирно, прямо, а не избоченясь сидеть. Руки твои да не лежат долго на тарелке, ногами

¹ См. также: Тексты. Юности честное зеркало. URL: his95.narod.ru/doc00/zer.htm.

езде не мотай. Когда тебе пить, не утирай (рта) губ рукою, но полотенцем, и не пи, пока еще пищи не проглотил. Не облизывай перстов и не грызи костей, но обрежь ножом. Зубов ножом не чисти, но зубочисткою, и одною рукою прикрой рот, когда зубы чистишь, хлеба приложка к грудям не режь, еж что пред тобою лежит, а инде не хватай.

Ежели перед кого положить хочешь, не примай перстами, как некоторый народы ныне обыкли. Над ествою не чавкай, как свинья, и головы не чеши, не проглотя куска, не говори, ибо так делают крестьяне. Часто чихать, сморкать кашлять не пригожо. Когда яси яйцо, отрежь наперед хлеба, и смотри, чтоб при том не вытекло, и яждь скоро. Яишной скорлупы не разбивай, и пока яси яйцо, не пи, между тем не замарай скатерти, и не облизывай перстов, около своей тарелки не делай забора из костей, корок хлеба и протчаго. Когда перестане ясти, возблагодари Бога, умой руки и лице и выполощи рот.

3. *Обращение со слугами.* С своими или с посторонними служители гораздо не сообщайся. Но ежели оны прилежны, то таких слуг люби, а не во всем им верь, для того, что они, грубы и невежи (неразсудливы) будучи, не знают держать меры. Но хотят при случае выше своего господина вознестись, а отшедши прочь, на весь свет разглашают, что им поверено было. Того ради смотри прилежно, когда что хочешь о других говорить, опасайся, чтоб при том слуг и служанок не было. Младья отроки должны всегда между собою говорить иностранным языки, дабы тем навькнуть могли, а особливо когда им что тайное говорил, случится, чтоб слуги и служанки дознаться не могли и чтоб можно их от других не знающих болванов разпознать. <...>

Слугам своим и челядинцам не должно давать злато прикладу, и пред ними никакова соблазну не чинить, и ниже допускать, чтоб они всякими глупостми хозяину подлещались, как обычно такая люди делают, но держать их в страсе, и больше двух крат вины не спущать, но выгнать из дому. <...> Когда кто меж своими слугами присмотрит одного мятежника и заговорщика (переговорщика), то вскоре такого надобно отослать.

4. *Общение с людьми.* Когда им говорить с людьми, то должно им благочинно, учтиво, вежливо, но за не много говорить. Потом слушать, и других речи не перебивать, но дать все

выговорить и потом мнение свое, что достойно, предъявить. Ежели случится дело и речь печальная, то надлежит при таких быть печальну и иметь сожаление. В радостном случае быть радостну и являть себе весела с веселыми.

А в прямом деле и в постоянном быть постоянно и других людей разсудков отнюдь не презирать и не отметать. Но ежели чие мнение достойно и годно, то похвалять и в том соглашатца. Ежели же которое сумнительно, в том себя оговорить, что в том ему разсуждать не достойно. А ежели в чем оспорить можно, то учинить с учтивостью и вежливыми словами, и дать свое рассуждение на то, для чего. А ежели кто совету пожелает или что поверит, то надлежит советовать сколько можно и поверенное дело содержать тайно. <...>

Всегда недругов заочно, когда они не слышат, хвали, а в присутствии их почитай и в нужде их им служи, также и о умерших никакого зла не говори. <...>

Младому человеку не надлежит быть резву и ниже доведываться (выведывать) других людей тайн. И что кто делает — ведать не надлежит. Так писем, денег или товаров без позволения не трогать и не читать, но когда усмотришь, что двое или трое тихо между собою говорят, к ним не ступать, но на сторону удалиться, пока они между собою переговорают. <...>

5. *Отношение к службе.* Имеют младыя отроки всегда начальствующих своих как при дворе, так и вне двора в великом почтении и чести содержать. Подобно как сами себе хотят, чтоб они в такой службе превознесены были. Ибо честь какову они ныне оным показывают, со временем и им такая ж показана будет.

Когда при дворе, или в других делах явитца надлежит, то должно в таких церемониях, в которых напредь того не бывали и не учивались, прилежно присматривать, как в том те поступают, которым оное дело приказано. И примечать, похваляют ли их или хулят, и хорошо ль они в том поступали или плохо. Слушать же и примечать, в чем оныя погрешили или что просмотрели. <...> Еще же отрок да будет во всех своих службах прилежен, и да служит с ою и радением. Ибо как кто служит, так ему и платят. По тому и счастье себе получает. <...> Когда о каком деле сомневаешься, то не говори того за подлинную правду, но или весьма умолчи, или объяви за сумнительно, дабы после, когда инако окажется, тебе не причтено было в вину.

б. Поведение в общественных местах. Должно, когда будешь в церкви или на улице людем никогда в глаза не смотреть, яко бы из их насквозь кого хотел провидеть, и ниже везде заглядываться, или рот розиня ходить яко ленивый осел. Но должно ити благочинно постоянно и смирно и с таким вниманием молитца, яко бы пред вышшим сего света монархом стоять довлело.

Когда кого поздравлять, то должно не головой кивать и махать, яко бы от поздравляемого взаимной чести требовать, а особливо будучи далеко, но надобно дожидатися, пока ближе вместе сойдутца. И ежели другой тогда взаимной чести тебе не отдает, то после его никогда впредь не поздравляй, ибо честь есть того, кто тебя поздравляет и не твоя. <...>

Такожде когда в беседе или в компании случится в кругу стоять, или сидя при столе, или между собою разговаривая, или с кем танцуя, не надлежит никому неприличным образом в круг плевать, но на сторону, а ежели в каморе, где много людей, то прими харкотины в платок, а также невежливым образом в каморе или в церкви не мечи на пол, чтоб другим от того не згадить или отьид для того к стороне (или за окошко выброси), дабы никто не видал, и подотри ногами так чисто, как можно.

Никто честновоспитанный възгрей в нос не втягни подобно как бы часы кто заводил, а потом гнусным образом оныя в вниз глотает, но учтиво, как вышеупомянуто, пристойным способом испражняет и вывергает.

Рыгать, кашлять и подобный такая грубая действия в лицо другого чини, или чтоб другой дыхание и мокроту желудка, которая восстает, мог и чувствовать, но всегда либо рукой закрой, или отворотя рот на сторону, или скатертию, или полотенцем прикрой. Чтоб никого не коснутца и тем сгадить.

Никто не имеет, повесея голову и потупя глаза, вниз по улице ходить или на людей косо взглядовать, но прямо, а не согнувшись ступать и голову держать прямо ж, а на людей глядеть весело и приятно, с благообразным постоянством, чтоб не сказали: он лукаво на людей смотрит.

Образец программы пребывания иностранных партнеров¹

УТВЕРЖДАЮ
_____ 2003 г.
(подпись) М. П.

ПРОГРАММА

пребывания немецкой делегации в количестве
четырёх человек, прибывающих в АО «Интерконтиненталь»
для решения вопросов по взаимному сотрудничеству

Состав делегации:

Герман фон Берг — президент фирмы «Ориент»,
Эрих Крамер — руководитель отдела внешних сношений,
Фриц Вольф — руководитель отдела закупок,
Хельга Редигер — переводчик.

Срок пребывания — 2 дня.

Прибытие 06 октября 2003 г.

Убытие 08 октября 2003 г.

Ответственный за прием делегации — Виноградов Влади-
мир Владимирович

Тел.: 248-57-96

¹ Соловьев Э. Я. Современный этикет: Деловой и международный протокол.— 6-е изд., перераб. и доп.— М.: Ось-89, 2003.— С. 68.

Дата	Время	Мероприятие	Ответственный
06.10	8.00	Встреча в аэропорту «Шереметьево-2»	Виноградов В. В.
	9.00	Размещение в гостинице «Россия»	Виноградов В. В.
	10.00	Уточнение программы пребывания	Иванов А. И.
	12.00-14.00	Переговоры на фирме	Демченко Д. И., Мажара И. Ф., Овсянников Е. Г.
	14.00-15.00	Обед	Соловьева Н. И.
	15.00-17.00	Продолжение переговоров	
	17.00-21.00	Свободное время: посещение театра	Мечетина Т. Г.
07.10	10.00-14.00	Продолжение переговоров	
	14.00-15.00	Обед	Соловьева Н. И.
	15.00-16.00	Подписание соглашения о сотрудничестве	Демченко Д. Н.
	16.00-19.00	Свободное время: прогулка по городу	Матвеева Р. М.
	21.00-23.00	Торжественный ужин в ресторане «Балчуг»	Дегтярев Д. Е.
08.10	10.00	Проводы в аэропорту «Шереметьево-2»	Виноградов В. В.

Начальник Отдела внешних сношений _____ (К. И. Баринов)

30.09.2003 г.