

И. И. Мартынова Э. Н. Вольфсон

**ЭТИКА И КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ**

Учебное пособие

Кемерово 2011

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«Кузбасский государственный технический университет  
им. Т. Ф. Горбачева»

И. И. Мартынова Э. Н. Вольфсон

## **ЭТИКА И КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ**

Учебное пособие

Кемерово 2011

УДК 352.075: 005 (075.8)

*Рецензенты:*

*Зав. психологической службой ГОУ СПО «Кемеровский педагогический колледж», кандидат психологических наук М. Г. Иванова*

*Доцент ФГОУ ВПО «Кемеровский государственный сельскохозяйственный институт», кандидат экономических наук А. В. Видякин*

Мартынова, И. И. Этика и культура управления : учеб. пособие / И. И. Мартынова, Э. Н. Вольфсон ; ФГБОУ ВПО «Кузбас. гос. техн. ун-т им. Т. Ф. Горбачева». – Кемерово, 2011. – 87 с.

ISBN 978-5-89070-812-0

Излагаются теоретико-методологические вопросы по программе курса «Этика и культура управления»: природа и сущность служебной этики; этические принципы деятельности служащего; сущность дистанционного общения; правила деловых отношений; этикет делового человека и деловых отношений.

Материал учебного пособия по содержанию соответствует ФГОС ВПО по направлению подготовки 081100 «Государственное и муниципальное управление», а также ГОС ВПО специальности 080504 «Государственное и муниципальное управление». Предназначено для студентов направления подготовки 081100 и специальности 080504 «Государственное и муниципальное управление». Оно может быть полезно руководящему составу и специалистам сферы государственного и муниципального управления.

Печатается по решению редакционно-издательского совета ФГБОУ ВПО «Кузбасский государственный технический университет им. Т. Ф. Горбачева».

УДК 352.075: 005 (075.8)

© Мартынова И. И., Вольфсон Э. Н., 2011

© ФГБОУ ВПО «Кузбасский  
государственный технический  
университет им. Т. Ф. Горбачева, 2011

ISBN 978-5-89070-812-0

## Предисловие

Деловое общение – необходимая часть человеческой жизни, важнейший вид отношений с другими людьми. Вечным и одним из главных регуляторов этих отношений выступают *этические нормы*, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков людей. И общаясь в деловом сотрудничестве со своими подчиненными, начальником или коллегами, каждый, так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления. Но в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он их вообще учитывает в общении, он может как облегчить себе деловое общение, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задач и достижении целей, так и затруднить это общение или даже сделать его невозможным.

Таким образом, формирование у служащих соответствующих нравственных качеств и правил профессиональной этики является необходимым условием их повседневной деятельности. Сегодня уже совершенно ясно, что этика общения, деловой этикет и вообще культура делового общения играют очень важную роль в эффективности деятельности специалиста. Практическая убежденность в этом заставляет руководителей тратить огромные средства на обучение персонала этике и этикету делового общения.

Учебное пособие – важная часть комплексного методического обеспечения процесса изучения дисциплины «Этика и культура управления», предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 081100 и специальности 080504 «Государственное и муниципальное управление» всех форм обучения.

Цель данного пособия – оказать помощь студентам в усвоении этических положений и формировании целостного представления об этике государственной и муниципальной службы. Пособие предназначено для подготовки к лекционным и практическим занятиям, содержит перечень вопросов, необходимых для подготовки к зачету, и большой список литературы. Оно составлено в соответствии с государственными требованиями к минимуму содержания и уровню подготовки направления 081100 и специальности 080504 «Госу-

дарственное и муниципальное управление», а также на основе рабочей программы по дисциплине «Этика и культура управления».

Цель изучения дисциплины «Этика и культура управления» – это формирование у студентов компетенции гражданского поведения и этики, компетенции общекультурного, социального, профессионально-информационного взаимодействия, компетенции самосовершенствования, а также профессиональных компетенций.

Задачами изучения дисциплины являются:

- изучение природы этики деловых отношений;
- изучение современных проблем профессиональной этики;
- получение знаний об этике государственной службы;
- изучение влияния культуры управления на развитие организации;
- изучение норм этического поведения руководителя и рядового сотрудника;
- получение навыков этического решения спорных вопросов и конфликтных ситуаций;
- изучение основ деловой риторики, касающейся сущности культуры речи, дискуссии и речевого поведения;
- получение рекомендаций по использованию средств выразительности деловой речи;
- изучение этических норм телефонных разговоров и культуры написания деловых писем;
- получение навыков ведения деловых переговоров, собеседований, совещаний;
- получение знаний об имидже делового человека;
- изучение правил этикета.

В структурно-методическом плане данное учебное пособие включает темы по этическим аспектам муниципальной службы и управленческой этики, принципам профессиональной этики, деловому и речевому этикету, имиджу делового человека и практические рекомендации по корректировке профессионального поведения с точки зрения этики.

Авторы надеются, что данная работа поможет студентам, преподавателям и всем интересующимся проблемами этического поведения понять его роль и значение в профессиональной и повседневной жизни.

## Глава 1. Этика муниципальной службы и управленческая этика

Слово «этика» обычно вызывает несколько ассоциаций:

- это нечто, имеющее отношение к поведению людей;
- это способ оценки человеческих поступков;
- это регулятор отношений между людьми.

**Этика** относится к классу гуманитарных дисциплин (от лат. *homo* – «человек»), ибо объект ее изучения – **человек**, его поведение и отношения.

*Главный вопрос этики* – определение того, что такое хорошее поведение, что делает поведение правильным или неправильным.

Впервые термин «этика» был употреблен Аристотелем для обозначения практической философии и для обозначения совокупности добродетелей, присущих совершенному человеку. Добродетелью философ называл «срединное состояние души, ограниченной отрезвляющей силой разума, уходящей от крайностей бытия, куда толкают его аффекты». Происхождение понятия «этика» связано с древнегреческим словом «*ethos*», обозначающим обычай, привычку, нрав, характер.

Поэтому в буквальном значении «этика» – учение о нравственности.

### 1.1. Служебная этика

Служебная этика – самое широкое понятие в сфере профессиональной этики. Под **служебной этикой** понимают совокупность наиболее общих норм, правил и принципов поведения человека в сфере его профессиональной, производственной и служебной деятельности<sup>1</sup>. Эти нормы должен соблюдать каждый человек, начавший работать. Количество этих норм невелико.

подавляющая часть их формулируется в предельно общем виде, чтобы быть детализированными применительно к конкретным видам деятельности.

*Требования служебной этики:*

1. Дисциплинированность. Конкретизация этого понятия происходит в зависимости от специфики и содержания труда.

---

<sup>1</sup> Этика государственной службы // Государственная служба. Проблемы профессиональной этики. Зарубежный опыт. Реферативный бюллетень. – М. : Изд-во РАГС, 2005. – № 2. – С. 22.

2. Сбережение материальных ресурсов, предоставляемых работнику для осуществления производственной деятельности. Эти ресурсы могут быть самыми разными. Необходимость восполнять утраченные ресурсы тяжким грузом ложится на прибыль и себестоимость продукции, отсюда требование сводить потери к минимуму. В эту норму входит сбережение тепла, зданий, техники, материалов и т. д.

3. Корректность межличностных отношений. Человек в сфере своей трудовой деятельности должен вести себя таким образом, чтобы как можно меньше возникало межличностных конфликтов, чтобы другим людям было комфортно работать рядом с ним при прямом и косвенном межличностном контакте.

Все эти требования можно отнести к требованиям межличностных контактов по вертикали «подчиненный – руководитель». Тут главное требование к подчиненному – признание самого права руководителя отдавать распоряжения, что включает функциональные обязанности, принятые на себя человеком по трудовому договору.

Подчиненный должен, исходя из этих обязанностей, соответствующим образом строить свое поведение и не использовать различные формы уклонения от исполнения распоряжений. Уклонение может быть гласным, публичным, с выставлением определенных условий руководителю. Может быть скрытым, принимать характер тайного (с помощью мимики, жестов, отдельных слов) провоцирования руководителя на открытые действия против подчиненного. В этих ситуациях подчиненный для окружения часто может представляться страдающей стороной, а реакция на него руководителя – неадекватной. Одной из причин подобного поведения подчиненных может быть стремление нажить определенный социальный капитал, выглядеть гонимым, приобрести статус неформального лидера, добиться каких-либо льгот для себя и т. д.

*Этика управления* – второе по объему понятие после служебной этики. Это совокупность норм, правил, принципов, идеалов, определяющих поведение людей в сфере осуществления властно-распорядительных полномочий, т. е. в сфере управления.

Все нормы этики управления можно разделить на нормы, связанные с процессом принятия решения, и нормы, регулирующие процесс общения с подчиненными и другими руководителями (по горизонтали и вертикали).

Нормы, регулирующие процесс принятия решения, условно можно разбить на три подгруппы:

**1. Процесс выдвижения проблемы и подготовка решения.**

Требования этики управления распространяются на все уровни управления, от низового до самых высоких, и варьируются в зависимости от уровня управления. Объем этических требований изменяется в зависимости от уровня управления, на верхних уровнях он выше. На низовых уровнях требования не существенно различаются в различных видах деятельности, а на верхних – все решения руководителя должна пронизывать ответственность. Однако на практике специфика вида деятельности накладывает существенные различия на нравственные требования.

Необходимое качество руководителя – умение предвидеть последствия принимаемых решений и прогнозировать получаемые результаты.

Наличие воображения помогает в принятии решения. Особенностью предвидения и прогнозирования является необходимость просчитывать нравственные последствия принимаемых решений. Решений, которые бы не имели нравственных последствий, нет вообще, только последствия эти могут быть более или менее глубокими. Особенность нравственных последствий и в том, что они могут сменить значение с положительного первоначального результата на отрицательный впоследствии и наоборот.

В широком смысле руководителю необходимы такие качества, как профессионализм, компетентность, уверенность в своей компетентности, воля, организаторские способности и общий набор качеств лидера: уверенность в себе, умение увлечь людей, умение «зажечь» интерес к делу и т. д. Но любое из этих качеств, представленное в избытке, способно превратиться в свою противоположность. Так воля к достижению цели превращается в навязывание своих желаний, уверенность в своей компетентности – в веру в свою непогрешимость.

Вера в непогрешимость, соединенная с избыточной волей, порождает специфический тип руководителя, который ощущает себя всегда правым и стремится при любых условиях, невзирая на возможные последствия, настоять на своем во что бы то ни стало.

Противоположный тип людей среди управленцев получает характеристику «обучаемых», «внушаемых» и т. д.



На первом этапе подготовки управленческих решений часто возникает противоречие между знанием о необходимости конкретных изменений и незнанием конкретных путей, методов и средств этих изменений, незнание механизма функционирования объекта, которым надо управлять. Необходимо четкое осознание того факта, что любая возникающая управленческая проблема имеет как минимум два, а чаще – множество возможных решений. Решения различаются:

- продолжительностью достижения желаемого результата;
- материальными затратами;
- количеством привлекаемых средств и структур;
- особенностью удовлетворения палитры интересов различных людей, социальных групп, организаций, политических сил, заинтересованных в данном решении.

Общество становится все более раздробленным. Это касается и конкретной организации, в которой отражаются процессы, происходящие в обществе. Из-за наличия большого числа различных групп появляется раздробленность интересов, что меняет само понятие профессионализма. Под профессионализмом управленца (в особенности в сфере государственной службы) все чаще понимается умение в процессе подготовки и принятия решения общаться с представителями различных групп интересов и в процессе этого общения стремиться осознать природу интересов, специфику их возможного учета в управленческих решениях, возможность достижения согласия интересов в различных вариантах решения. Чем больше разрастается общество, тем сложнее становится процесс принятия решения (нужно стремиться удовлетворить как можно больше групп населения, а вместе с тем возрастает количество вариантов в принятии решения).

## **2. Процесс обсуждения и принятия решения.**

На этапе обсуждения и принятия решения руководитель должен стремиться, чтобы в обсуждении принимали участие, по возможности, представители всех групп, слоев населения, все те, чьи интересы могут быть затронуты принимаемым решением. Необходимо, чтобы на обсуждение были представлены более полные данные экспертизы и статистические данные по возможным вариантам решения.

При подготовке экспертиз и обзоров каждого из вариантов решения необходимо, чтобы были представлены аргументированные позиции «за» и «против» каждого варианта решения во всем, что касается материальных затрат, необходимых ресурсов, вовлеченности различных структур и специфики возможных позитивных и негативных последствий.

Если в процессе обсуждения очевидно, что предпочитаемый руководителем вариант решения менее удовлетворяет интересам различных групп, чем какой-либо другой, руководитель, ведущий обсуждение, должен иметь мужество отказаться от своего мнения в пользу большинства, а не настаивать на неправильном варианте решения, который выбрал именно он.

### **3. Исполнение и контроль над исполнением решения.**

Существует точка зрения, что исполнение решения – чисто административный процесс, в который входят оформление решения, определение исполнителей, доведение до их сведения поставленных задач, составление плана выполнения решения и т. д. На самом деле главное в исполнении решения то, что в момент своего исполнения решение, принятое в отношении какой-либо организации (системы), может ввести эту систему в состояние нестабильности.

Главная обязанность управленца в процессе контроля за исполнением решения – контролировать состояние системы для обнаружения признаков нестабильности. В случае появления таких признаков необходимо либо прекратить процесс исполнения решения, либо провести какие-либо корректирующие действия.

## **Глава 2. Специфика формирования этики муниципальной службы**

Государственная служба – специфический вид деятельности, связанный с осуществлением политики государства и реализацией от имени государства основных экономических, социальных и политических программ среди населения<sup>1</sup>. Истоки госслужбы ищут в истоках формирования государства. Так в XX веке до н. э. в Древнем Шумере произошло первое восстание за социальную справед-

---

<sup>1</sup> Этика государственной службы // Государственная служба. Проблемы профессиональной этики. Зарубежный опыт. Реферативный бюллетень. – М. : Изд-во РАГС, 2005. – № 2. – С. 31.

ливость против государственного аппарата, там же появились зачатки двухпалатного парламента и этических правил госслужбы.

Древняя Греция и Императорский Рим сыграли большую роль в образовании этики государственной службы как «прообраза» современных буржуазных государств. Были подвергнуты анализу природа власти, в философии начали формироваться понятия «власть», «взаимодействие с обществом», «роль права».

Существенную роль в формировании этики госслужбы оказали исторические реалии формирования государственной службы в той или иной стране. Они делали этические требования более конкретными, обусловленными историческими реалиями данной страны.

Что касается муниципальной службы, то она наряду с государственной службой предполагает наличие у каждого работающего того или иного объема властных распорядительных полномочий, поэтому этика муниципальной службы включает в себя все основные элементы этики и культуры управления (принятие решения, его подготовка, реализация, предвидение последствий принятых решений и т. д.).

На разных уровнях муниципальной службы объем властно-распорядительных полномочий различен. На низовых уровнях объем этих полномочий невелик в силу жесткой централизации деятельности муниципальной службы, рядовые работники выполняют исполнительские функции, но тем не менее определенный набор властных полномочий у них есть.

Этика муниципальной службы включает в себя целый ряд элементов этики идеологизированных систем: требование подчинения основных личных качеств специфике достигаемой (реализуемой) идеи, исключение всех тех, кто не способен применять те методы и способы, которые необходимы для достижения поставленных целей. В системе муниципальной службы всегда существовали официальные или неформальные способы отслеживания поведения чиновников на соответствие их стандартам, предъявляемым в данный период к служащим.

В формировании и развитии этики муниципальной службы большую роль играет право. Право в обеспечении морали служащих доминирует, прописывается устройство муниципальной службы, соподчиненность, циклы сменяемости, система наказаний, смещений и т. д.

Мораль и право – это те же правила дорожного движения, только применительно к человеческому общежитию и к жизни в целом.

Однако между моралью и правом имеется как сходство, так и различие. Общее между ними то, что они регулируют отношения между людьми, имеют дело с нормами и правилами человеческого общежития.

Различие между правом и моралью в следующем.

Право регулирует отношения между людьми с помощью законов и опирается на силу государства (полиция, армия, суд, тюрьма). Мораль же регулирует отношения людей путем убеждения, действуя на их сознание, на их разум. Она опирается на силу общественного мнения, на силу порицания или одобрения людей и полагается на совесть человека.

Нормы права, установленные государством, выражаются в законах и являются обязательными для граждан государства. Государство обязывает соблюдать эти нормы, принуждая к такому соблюдению всей мощью своего аппарата. Право – ничто без аппарата, способного заставлять людей соблюдать нормы права.

Подобное различие морали и права можно выразить в такой игре слов. Если право в своем регулировании взаимоотношений людей опирается на *авторитет силы*, каковой является сила государства, то мораль опирается на *силу авторитета*, будь то отдельное мнение уважаемого человека, уважаемое общественное мнение или же внутренний авторитет, самоуважение, чувство собственного достоинства.

Далее, если право есть регулирование межчеловеческих отношений сверху, исходящее от воли государства, то мораль есть регулирование межчеловеческих отношений снизу, исходящее от воли и сознания отдельных людей или групп людей, создающих общественное мнение.

Право – связь людей, имеющая характер черепной коробки, скелета, панциря, жесткого каркаса.

Нравственность – духовная связь, единение, общность людей. Она охватывает область тонких, гибких, пластичных взаимоотношений людей.

Таким образом, в муниципальной службе право является одним из ведущих регуляторов отношений между людьми внутри системы муниципальной службы и с внешним миром.

Цель права – унифицировать и стандартизировать поведение служащих с тем, чтобы ни частая сменяемость, ни малый объем общения населения с чиновником не могли повлиять на восприятие фигуры чиновника как представителя государства<sup>1</sup>.

Профессиональная этика служащего помогает конкретизировать, реализовать моральные ценности в условиях, подчас весьма сложных, необычных. Профессиональная этика не формирует новые принципы и понятия морального сознания, она как бы «приспосабливает» уже известные принципы, понятия к специфическим сферам жизнедеятельности человека.

Профессиональная этика и профессиональное нравственное сознание для своего функционирования должны иметь свои специфические понятия.

Исходным понятием профессиональной этики является понятие «*профессионального долга*», в котором фиксируются достаточно подробно служебные обязанности. Именно осознание своего служебного долга побуждает представителей целого ряда профессий относиться к своему делу с наибольшей ответственностью, учитывая многие конкретные нюансы взаимоотношения личности и общества, личности и коллектива. Профессиональный долг стимулирует самоотдачу, именно в нем находит конкретное выражение *долг человека*.

Следует выделить и такие понятия, как «*профессиональная честь*» и «*профессиональное достоинство*». В понятии «профессиональная честь» выражается оценка значимости той или иной профессии в жизни общества. Осознание этой значимости очень важно для служащего и составляет основу профессионального достоинства, самооценку своей деятельности. Важно отметить, что понятия «честь» и «служба» как общественные явления тесно связаны между собой. Не случайно в былые времена под честью понималось высокое звание, должность. Честь – это совокупность высших морально-этических принципов в личности. В ней заключается нравственное достоинство человека, его доблесть, честность, благород-

---

<sup>1</sup> Налбадян Ж. Роль права в формировании этики государственной службы. – М. : Изд-во РАГС, 2007. – С. 3–5.

ство души, чистая совесть, стремление следовать возвышенному идеалу правды, справедливости, добра, служения своему отечеству<sup>1</sup>.

Честь не только нравственная, но и историческая категория. Она производная от условий эпохи, в которой живут люди, является частью их сознания, ориентирована на ту или иную систему ценностей, норм поведения и т. д.

Честь вместе с тем и категория деятельная. Она проявляет себя в поступках людей, в их отношениях друг с другом. В зависимости от характера отношений, в которых может находиться человек по отношению к другим людям, выделяется несколько видов чести. Например, немецкий философ XIX века А. Шопенгауэр выделял такие виды чести, как гражданская, служебная, военная, рыцарская, мужская и т. д.

Первостепенное значение для человека, чем бы он ни занимался, имеет, естественно, гражданская честь. По словам философа, ни один человек не может обойтись без нее. Ее действия и значение распространяются на все сословия, не исключая самых высших. Честь обязывает всех граждан радеть за интересы своего отечества, умножать его богатство, доброе имя и славу, уважительно относиться к законам государства, поддерживать общественный порядок, заботиться о стариках и детях, помогать слабо защищенным слоям граждан. Ведь в правовом, демократическом, социальном государстве каждый человек имеет право на достойную жизнь.

Гражданская честь оказывает существенное влияние и на честь служебную, по крайней мере в той части, которая связана с высокой социальной значимостью службы и служебной деятельности. В современном понимании служба – это служение государству, Отечеству, народу. Социальный смысл службы особенно ярко проявляется в переломные эпохи в жизни государства, когда резко возрастает ответственность людей за судьбы страны.

Служебная честь, кроме социального смысла, имеет и другую не менее важную сторону, связанную с выполнением служащими своего долга. Ввиду публичности службы деятельность служащих, их профессиональные, личностные качества находятся под пристальным вниманием общественности. Как отмечал Шопенгауэр, «служебная честь заключается во всеобщем мнении других, что человек, занимающий свою должность, действительно имеет все не-

---

<sup>1</sup> Оболонский А. В. Государственная служба : учеб. пособие. – М. : Дело, 2005. – С. 30–32.

обходимые для этого качества и во всех случаях точно исполняет свои служебные обязанности».

Профессиональная честь и профессиональное достоинство, взаимно дополняя друг друга, помогают поддерживать определенный достаточно высокий уровень нравственности. Профессиональная честь и профессиональное достоинство служащего будут выражаться в принятых решениях и различных поступках.

Профессиональная нравственность для служащего включает в себя и понятие «*профессиональная справедливость*». Быть справедливым не так просто. Муниципальному служащему требуется затратить много усилий, чтобы досконально исследовать ту или иную ситуацию, объективные обстоятельства. Оценить по шаблону, по совету начальства гораздо легче. Но именно профессиональная справедливость, профессиональная совесть и побуждает служащего быть справедливым, не поддаваться давлению «свыше», мафиозных групп и др.

Справедливость, конечно, важна и в отношениях с коллегами. Двойные, тройные стандарты в оценках «своих» и «чужих», удобных и не удобных разрушают и моральное сознание самого специалиста, и морально-психологический климат коллектива. Так как общение с конкретным человеком составляет большую часть рабочего времени основного числа государственных служащих, можно с полной уверенностью говорить о таком понятии профессиональной нравственности, как *профессиональный такт*.

Основные понятия и принципы профессиональной этики служащего образуют ее каркас, который наполняется «плотью и кровью» в различных житейских ситуациях.

## **2.1. Принципы профессиональной этики**

Профессиональная этика служащего должна строиться на следующих принципах:

– *принцип гуманизма*, то есть уважительное отношение к каждой человеческой личности, понимание ее неповторимости, самодостаточной ценности;

– *принцип оптимизма* (профессионального). Так, муниципальному служащему не просто выполнять свои обязанности без веры в то, что его усилия, его труд, как принимаемые, так и выпол-

няемые им решения способствуют развитию территории, укреплению принципов демократии, законности и правопорядка. Эта вера возвышает и помогает развить доброе начало в человеке;

– *принцип патриотизма*. Очевидно, что любовь к Родине не может сочетаться с пренебрежительным отношением к другим странам, другим народам. Если вспомнить рассуждения Аристотеля о золотой середине, то патриотизм можно представить как середину между двумя крайностями: между национальной кичливостью и приниженностью, заискиванием перед всем иностранным. Истинный патриотизм включает в себя конструктивное отношение к достижениям других народов.

К служащим предъявляется круг требований, выполнение которых необходимо для успешной деятельности.

1. Наличие *исполнительской дисциплины*. В основе этого требования лежит тот факт, что от служащего порой зависит и жизнь человека, так как в профессиональную функцию чиновников входит оформление документов на человека с момента его рождения. Дисциплинированность, внимательность, исполнительность, пунктуальность, педантичность и законопослушность – эти качества характеризуют исполнительскую дисциплину.

2. В связи с тем, что сегодня в структуре профессиональной деятельности чиновников возрастает объем общения, который возрастает, не только количественно, но и становится более разнообразным, разнохарактерным (в это общение включаются новые слои населения, которые различаются интересами, социальным статусом, уровнем доходов и т. д.), чиновнику должны быть присущи такие качества, как:

- коммуникативность,
- открытость,
- уважение к чужой точке зрения,
- умение слушать и слышать,
- сдержанность, тактичность,
- воспитанность,
- владение словом,
- умение себя подать.

3. Качества, объясняемые «*эффектом аквариума*», – это особое положение государственного служащего в обществе: к нему приковано обостренное внимание людей (даже к личной его жизни).



Из этого следует, что муниципальная служба – это не только профессия, но и образ жизни. Например, сдержанность, аскетизм, ощущение ответственности за отступление от стандартов, личное поведение – это те качества чиновника, которые отвечают за то, какое мнение сложится у населения о государстве в целом<sup>1</sup>.

При практическом применении понятия и принципы профессиональной этики муниципальной службы обретают форму *этических требований*. Они должны предъявляться к служащему как при поступлении на службу, так и при исполнении служебных полномочий:

1. Приверженность высшим нравственным принципам, верность государству: служащий должен ставить государственные интересы и интересы территории выше индивидуальных, частных интересов, целей и задач политических партий, других общественных объединений.

2. Честная служба государству и территории: стремление найти и использовать наиболее эффективные и экономичные способы выполнения поставленных задач и функций.

3. Отсутствие в деятельности служащего элементов дискриминации одних субъектов, с одной стороны, предоставление особых благ и привилегий другим субъектам, за особое вознаграждение или без него – с другой.

4. Никогда не принимать для себя и членов своей семьи никаких благ и преимуществ, используя при этом свои служебные полномочия.

5. Не давать никаких личных обещаний, связанных с обязанностями муниципальной службы.

6. Никогда не использовать никакую информацию, полученную конфиденциально во время исполнения своих должностных обязанностей, как средство получения личной выгоды.

7. Не заниматься предпринимательской деятельностью.

8. Разоблачать коррупцию и постоянно бороться с ней.

9. Соблюдать деловой режим и корректность общения с гражданами и коллегами.

10. Стремиться создавать деловой имидж муниципального служащего.

---

<sup>1</sup> Байтов Г. Н. Этика и нормы службы. – СПб. : Питер, 2003. – С. 9.

11. Не высказывать публично своего личного мнения о действующих политических деятелях.

12. Избегать злоупотребления служебным положением, корыстной или иной личной заинтересованности.

В общении с гражданами, как при исполнении своих полномочий, так и во внеслужебных отношениях, соблюдать общепринятые правила поведения: вести себя с достоинством, демонстрировать вежливое корректное обращение, беспристрастность, принципиальность, стремление глубоко разобраться в существе вопроса, умение выслушать и понять другую позицию, равное отношение ко всем гражданам и юридическим лицам, взвешенность высказываемых суждений и принимаемых управленческих решений.

## **2.2. Основные функции и принципы этикета служащего**

Специфика такого рода профессиональной деятельности, как государственная или муниципальная служба, особенности социально-правового статуса служащего и вытекающих из него соответствующих служебных ситуаций, позволяют говорить об этикете служащих как о совокупности специфических правил, регламентирующих внешние проявления взаимоотношений между людьми в процессе их профессиональной деятельности во всем многообразии форм служебного общения.

На службе, где отношения строятся на основе субординации, каждый вид общения (подчиненного и начальника, коллег, чиновника и посетителя) обладает достаточной спецификой и подчинен своим выработанным практикой правилам этикета, ориентированного на честь и достоинство как высшую ценность.

Этикет на муниципальной службе выполняет различные функции. Выделяют информационную функцию, функцию стандартизации моделей индивидуального и группового поведения, функцию социального контроля и социального влияния, функцию создания психологического комфорта. Нормы этикета информируют о том, как следует вести себя муниципальному служащему в той или иной конкретной служебной ситуации и какого поведения следует ожидать от коллег, от начальника или от подчиненных<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Байтов Г. Н. Этика и нормы службы. – СПб. : Питер, 2003. – С. 19.

Стандартизируя поведение каждого члена коллектива, этикет помогает, не задумываясь, порой почти бессознательно, выбирать линию поведения в соответствии с реальной обстановкой и ожиданиями окружающих, не рискуя попасть в неловкое или затруднительное положение или вызвать осложнения в отношениях с другими. Следование принятым правилам поведения у каждой из сторон общения укрепляет уверенность в правильности своих действий, рождает самоуважение, создает чувство психологического комфорта.

Основу этикета муниципального служащего составляют общие принципы современного этикета, соблюдаемые сегодня во всем мире: это принципы гуманизма, целесообразности действий, эстетической привлекательности поведения и уважения к традициям своей страны и стран, с представителями которых служащим приходится вступать в деловые контакты.

*Принцип гуманизма* закрепляет нравственную основу делового этикета. Он конкретизируется в требованиях, обращенных к культуре взаимоотношений и включающих вежливость во всем многообразии ее оттенков: корректность, учтивость, любезность, деликатность, тактичность, скромность, точность. Кредо принципа гуманизма: добрые отношения являются залогом плодотворного сотрудничества, выступая одним из наиболее действенных мотиваторов трудовой деятельности, неотъемлемой частью организационной культуры.

В каждой конкретной ситуации мы выбираем соответствующую данной ситуации форму *вежливости*, а именно корректную вежливость, которая позволяет, не нарушая этикета, дать понять человеку наше отношение к его поступку. Корректность позволяет сторонам сохранять чувство собственного достоинства и не унижать другого.

Другая форма вежливости – учтивость, почтительная вежливость. В служебных отношениях почтительная форма вежливости служит надежным способом защитить и достоинство подчиненного, и авторитет руководителя, соблюдая служебную иерархию, оказывать уважение начальнику без тени услужливости и унижения и «почтить» вниманием подчиненного без высокомерия и чванства. Учтивость не имеет ничего общего с услужливостью и подобострастием в чиновной среде.

Яркое проявление гармонии внутренней и внешней культуры человека – *деликатность*, свойство действительно воспитанных, интеллигентных людей, высшее выражение доброжелательности, предупредительности и приветливости.

Вежливость в служебных отношениях не самоцель, а средство создания и сохранения в коллективе здорового морально-психологического климата, а у каждого сотрудника – чувства психологического контроля и защищенности. Она помогает предупреждать возникающие недоразумения и делать общение более приятным.

Вежливости всегда сопутствует *тактичность* – то чувство меры, которое позволяет человеку точно улавливать границу между тем, что можно и чего нельзя. Она помогает предупредить ситуацию, вызывающую неловкость, а если она все-таки возникает – не заметить ее.

Тактичный руководитель не станет «распекать» подчиненного за совершенную им ошибку в присутствии посторонних лиц. Тактичный человек не станет бесцеремонно делать замечания новому или более молодому сотруднику, не позволит себе безапелляционных высказываний, увидев на лице сослуживца тень озабоченности или огорчения, не будет назойливо допытываться о причинах его состояния. Он не будет давать непрошенных советов, вмешиваться в личные дела и распространять информацию личного характера, полученную в конфиденциальном порядке.

Одно из требований служебного этикета – *скромность*. В. Даль определяет скромного человека, прежде всего, как умеренного в своих требованиях, невзыскательного для себя, не ставящего свою личность наперед, приличного, тихого в обращении, противопоставляя этим качествам излишнюю самоуверенность, самонадеянность, самолюбивость, заносчивость, наглость. К сожалению, это понятие в общественном сознании в последнее время в значительной мере девальвировалось, утратив свой первоначальный смысл, и стало нередко ассоциироваться с неуверенностью, робостью, застенчивостью и посредственностью, с которыми, как полагают, не проживешь.

Таким образом, *принцип гуманизма* как важнейший принцип современного этикета, конкретизированный в требованиях вежливости, скромности, точности, имеет глубокую нравственную осно-

ву. Вытекающие из него конкретные правила поведения выступают внешним проявлением уважения к человеку. В противном случае никакие изысканные манеры, никакая утонченная речь не способны скрыть отсутствия подлинной культуры, ущербности воспитания. А неуважение к другим людям – признак отсутствия самоуважения.

Принцип гуманизма<sup>1</sup> – основополагающий, но не единственный принцип, лежащий в основе этикета муниципального служащего. Нестандартные служебные и жизненные ситуации постоянно ставят человека перед проблемой выбора модели поведения, опираясь лишь на здравый смысл. *Принцип целесообразности действий* – вот то, что во многом определяет поведение муниципального служащего во взаимоотношениях с окружающими в служебной ситуации.

Третий принцип, на котором основываются требования современного делового этикета, – *принцип эстетической привлекательности поведения и внешнего облика* работника учреждения.

Неопрятно одетый, размахивающий руками и постоянно гримасничающий или угрюмо насупленный, в азарте спора загоняющий коллегу в угол или небрежно, не глядя на вас, высокомерно протягивающий для приветствия ладонью вниз руку, громко разговаривающий и шумно борющийся со своим насморком человек вряд ли вызовет симпатию, и общение с ним не доставит удовольствия. Некрасивое, лишенное изящества и привлекательности поведение оскорбляет эстетические чувства окружающих и воспринимается как проявление неуважения к ним.

У каждого народа есть свои веками складывающиеся обычаи и традиции. *Уважение традиций и следование им* – еще один принцип современного делового этикета. Сегодня, в связи с активным расширением международных связей на всех уровнях, этот принцип приобретает особую актуальность, становится гарантом взаимопонимания между представителями разных культур. Следование этому принципу избавляет служащего от неприятных минут неловкости, вызванной незнанием особенностей национального этикета страны, которую он посетил или с представителем которой ему пришлось вступить в деловое общение. Даже самые лучшие побуждения и самые галантные манеры не защитят служащего от осуждения, если он, например, в Китае захотел поцеловать руку девушке; при встрече с японским коллегой принял от него визитную карточку

---

<sup>1</sup> Государственная служба: теория и организация. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – С. 159.

левой рукой, попытался преподнести подарок от чистого сердца американскому государственному служащему, или, беседуя с коллегой из мусульманского региона, упорно смотрел ему в глаза.

Один из важных и могущественных принципов современного служебного этикета, ломающий стереотипы общепринятых представлений о правилах хорошего тона, – *принцип субординации*, диктующий внешний рисунок поведения служащих во многих ситуациях делового общения.

Сама природа управления персоналом на муниципальной службе диктует необходимость и целесообразность строгой субординации трудовых отношений: «сверху вниз» и «снизу вверх» (между руководителями и подчиненными) и «по горизонтали» (между сотрудниками одного должностного статуса).

### *Этика делового общения «сверху-вниз»*

В деловом общении «сверху-вниз», т. е. в отношениях руководителя к подчиненным, золотое правило этики можно сформулировать следующим образом:

«Относись к своему подчиненному так, как ты хотел бы, чтобы относился к тебе руководитель».

Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Под нормами и принципами понимается то, какое поведение на службе является этически приемлемым, а какое – нет. Эти нормы касаются, прежде всего, того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение. Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне формируются в первую очередь нравственные эталоны и образцы поведения.

Чтобы быть хорошим руководителем, стоит обратить внимание на *следующие правила-советы*:

1. Необходимо стремиться превратить организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщать сотрудников к целям в организации. Пусть каждый человек

почувствует себя в единстве с коллективом, но при своей индивидуальности, чтобы его уважали таким, какой он есть.

2. При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями, недостатками. Необходимо подумать, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их. Опирайтесь при этом нужно на сильные стороны личности подчиненного.

3. Если сотрудник не выполнил распоряжения руководителя (т. е. вашего), необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.

4. Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите правильную форму общения. Вначале попросите объяснить самого сотрудника причину невыполнения задания, возможно, он приведет неизвестные вам факты. Делайте ваши замечания один на один: необходимо уважать достоинство и чувства человека.

5. Тогда, когда это уместно, используйте прием «бутерброда» – спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.

6. Никогда не советуйте подчиненному, как поступить в личных делах. Если совет поможет, вас, скорее всего, не поблагодарят. Если не поможет – на вас ляжет вся ответственность.

7. Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками.

8. Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.

9. Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

10. Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.

11. Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только матери-

ального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.

12. Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.

13. Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно так или иначе узнают о них. Но утаивание ошибок – проявление слабости и непорядочности.

14. Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными. Они ответят вам тем же. Выбирайте правильную форму распоряжения.

### *Этика делового общения «снизу-вверх»*

В этом аспекте *золотое правило этики* будет выглядеть следующим образом:

«Относись к своему руководителю так, как ты хотел бы, чтобы к тебе относились твои подчиненные».

Используя те или иные этические нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать своим союзником, но можно и настроить его против себя, сделать своим недоброжелателем.

Подчиненному следует обратить внимание на ряд рекомендаций к формированию своего этичного поведения:

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

2. Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему что-то приказывать в силу субординационного характера отношений, но можете сказать: «Николай Сергеевич, как Вы отнесетесь к тому, если ...?» и т. д.

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

4. Не разговаривайте с руководителем категоричным тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Челю-



век, который всегда говорит «нет» служит постоянным раздражителем.

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

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

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

### *Этика делового общения «по горизонтали»*

Общий этический принцип общения между коллегами звучит так:

«Относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам».

Применительно к коллегам-управляющим следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений – дело весьма непростое. Особенно если речь идет об общении и отношениях внутри одной организации. В этом случае они нередко являются соперниками в борьбе за успех и продвижение по службе. В то же самое время это люди, которые вместе с вами принадлежат к команде общего управляющего. В рассматриваемом случае участники делового общения должны чувствовать себя равными по отношению друг к другу.

*Применительно к коллеге используются следующие нормы и принципы:*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

11. Старайтесь слушать не себя, а другого.

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

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

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

В последнее время в практику трудовых отношений на муниципальной службе все активнее начинает входить новый стиль управления персоналом (его называют партиципативным стилем),

отличительные черты которого – открытость, информированность, доверительность отношений, делегирование полномочий подчиненным и т. д. Этот стиль, обращенный к сознанию и внутренним мотивам поведения человека, рассчитан на паритетные отношения руководителя и подчиненного, на их взаимную поддержку и социальные взаимоотношения.

Вместе с новым стилем управления в этике деловых отношений служащих утверждается *принцип паритетности*, мирно уживающийся с принципом субординации. Известно, что эффективность обсуждения деловых проблем возрастает тогда, когда в интересах дела все чувствуют себя равными в высказывании своей позиции, взглядов, аргументов, независимо от занимаемой должности, статуса, стажа работы, возраста и т. д.

Знание основных принципов современного делового этикета позволяет человеку достаточно уверенно ориентироваться в любой нестандартной ситуации, не попадать впросак и не совершать ошибок, позволяющих окружающим усомниться в его воспитанности, что могло бы нанести серьезный урон его имиджу.

Интеллигентность служащих должна определяться не только уровнем образованности, но и соблюдением этических принципов законности, справедливости, гуманности, ответственности и беспристрастности. Также она должна сочетаться с умением облечь исповедуемые ими нравственные принципы в соответствующие формы внешнего поведения, основу которого составляют уважение к человеку и его достоинству, вежливость, тактичность, скромность, точность, эстетическая привлекательность поступков в сочетании с целесообразностью и здравым смыслом.

Все служащие – это профессионалы управления, социально-культурного обслуживания.

Известно высказывание Отто Бисмарка о том, что «с плохими законами и хорошими чиновниками управление еще возможно, но с плохими чиновниками не помогут никакие законы».

### **Глава 3. Деловой этикет в современном управлении**

Этикет – одна из форм регуляции человеческого поведения. Правила этикета регламентируют иерархию возрастных, служеб-

ных, половых различий людей и предлагают уже готовые модели конкретного действия в определенной ситуации.

Во времена Людовика XIV для приглашения на придворные балы рассылались специальные карточки с указанием времени, места, обязательных правил поведения, формы одежды. Они назывались «этикетками», а суть придворного этикета состояла в том, чтобы строго соблюдать придворную иерархию и возвеличивать царственную особу.

Знание этикета было обязательным для людей дворянского сословия. (Первый печатный труд по этикету в России появился в 1717 году при Петре I, это «Юности честное зерцало, или Показания к житейскому обхождению»).

В наше время этикет связан с правилами приличия, вежливости, воспитанности, хорошим тоном и хорошими манерами. Для воспитанного человека соблюдение этих правил обязательно.

Этикет вообще – это совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления человеческих взаимоотношений (обхождение с окружающими, формы обращения и приветствия, поведения в общественных местах, манеры и одежда). Этикет – это составная часть внешней культуры человека и общества.

Этикет выражается в сложной системе детально разработанных правил учтивости, четко классифицирует правила обхождения с представителями различных классов и сословий, с должностными лицами в соответствии с их рангом (к кому как следует обращаться, кого как должно титуловать), регламентирует правила поведения в различных кругах (придворный этикет, дипломатический этикет, служебный этикет, научный этикет, этикет «высшего общества», деловой этикет, застольный этикет).

В целом современный этикет совпадает с общими требованиями вежливости и такта.

### **3.1. Деловой этикет**

Деловой этикет – это этикет в широком смысле бизнесмена. Английское слово «*business*» означает – дело, занятие. Деловой этикет – это совокупность правил, принципов и конкретных форм общения.

Значит, деловой этикет – это этикет человека-дела, а делом является любой вид деятельности, в котором человек, стремится достичь успеха, конструктивного результата, цели за счет своей энергии, умения, опыта, предприимчивости.

Этика и этикет деловых отношений были объектом исследований еще в глубокой древности (например, древнегреческий философ Аристотель в своих трудах «Никомахова этика», «Эвдемова этика», «Большая этика» рассматривал вопросы добродетели и как быть добродетельным.).

Составляющие ДЭ: { Личность делового человека (ключевая фигура)  
Условия, в которых осуществляется то или иное дело  
Деловые отношения, деловой этикет

Личность делового человека: { Образование  
Опыт  
Энергия  
Готовность идти на риск  
Трезвость  
Расчет  
Нестандартность мышления

Все эти качества могут привести к успеху лишь при наличии необходимых условий и обстоятельств.

*Деловые отношения* – это отношения, складывающиеся между деловыми людьми, включающие в себя отношения:

- партнерства,
- доверительности,
- взаимной выгоды и т. п.

Наряду с этим, деловой этикет – специфическая культура деловых отношений, это:

- сложившиеся ритуалы и субординация;
- служебный этикет;
- требования, предъявляемые к деловому общению;
- манеры поведения;
- стиль письма;
- телефонные разговоры;
- оформление деловых бумаг;
- ведение переговоров и торгов;
- культура обеспечения рекламы;
- презентации;
- этика конкуренции.

В качестве *основных принципов делового этикета* могут выступать:

- прагматизм;
- деловой вкус;
- целесообразность;
- утилитарность;
- честность.

Честность все-таки можно назвать в качестве главного принципа. Над дверями Лондонской биржи выбито в мраморе: «Мое слово – закон». Трактуются так: нет выше закона предпринимательской деятельности, чем слово, данное партнеру. Русские купцы на нижегородской ярмарке заключали сделки под честное слово. Честное слово купца первой гильдии было крепче, чем любой вексель.

Серьезный бизнесмен скорее понесет убыток, нежели нарушит деловой этикет. Служащему также необходимо следовать нормам делового этикета, чтобы поддерживать благоприятный имидж службы в глазах общества.

Деловой этикет должен отвечать требованиям:

- ориентация на конструктивный результат;
- стремление разрешить спорное положение, конфликт;
- достижение договоренности, соглашения.

Умение говорить и умение слушать – важная составляющая делового этикета и деловых коммуникаций.

**Коммуникация** – процесс двухстороннего обмена заявлениями и действиями, в основе ее лежит взаимопонимание (переговоры – вообще процесс достижения взаимопонимания).

Вступая в общение необходимо:

I. предусмотреть характер обратной связи:

прямое общение → прямая обратная связь

Нарушение этой симметрии делает общение затруднительным. Прямой вопрос требует прямого ответа. Обращение с письменным запросом предполагает письменный ответ.

II. каждый ответ должен быть подтвержден.

Процесс коммуникации – это процесс непрерывный. Если в ответ на вопрос партнера «А» партнер «В» дал такой же прямой и недвусмысленный ответ, то нужно обязательно подтвердить его получение, принятие и участие в диалоге. Любому ответу нужно оказать «должный прием», подтвердив это словом и делом. Отсут-

ствие такого подтверждения разрывает завязавшуюся нить разговора.

**Первый закон управленческого общения:** понять – это еще не значит принять.

Этот закон очевиден. Если некто вас понял, это еще не значит, что он с вами согласен и принял сказанное вами к безусловному исполнению. Отсутствие коммуникативного контакта или отсутствие его результативности, выраженном в согласованном действии – следствие того, что не учтен первый закон управленческого общения.

Для соглашения необходимо:

а) Чтобы сформулированное сообщение не противоречило бы взглядам и убеждениям того, кому оно адресовано;

б) Противоречие может возникнуть в силу психологических барьеров.

Меры снятия этих барьеров – разъяснение, которое должно:

– прояснить позицию;

– сделать сообщение четким, непротиворечивым, исчерпывающе полным и недвусмысленным<sup>1</sup>.

**Второй закон управленческого общения** – при прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально положительный настрой (симпатия, привязанность, дружба, любовь), и наоборот труднее принимают позицию того, к кому относятся эмоционально отрицательно (неприязнь, антипатия, вражда, ненависть).

Это понятно всем, потому что это вытекает из природы человека.

Условия принятия коммуникативного сообщения:

– устранение условия неприятия стратегического замысла (разъяснение);

– не оказывать давление на субъект неприятия;

– показать партнеру, что содержание коммуникативного сообщения способствуют удовлетворению каких-то его потребностей;

Другими словами, «ищите личный интерес и увязывайте его со стратегическим замыслом». Но искать и даже найти такой интерес – мало, его нужно уметь показать партнеру, причем показать с лучшей стороны.

---

<sup>1</sup> Соловьёв Э. Я. Современный этикет. Деловой протокол. – М. : Ось-89, 2003. – С. 69.

В ходе делового общения могут возникнуть некоторые барьеры, отрицательно влияющие на коммуникацию.

Главные из них:

- барьер отрицательных эмоций;
- барьеры восприятия;
- барьер речи;
- барьер установки;
- барьер первого впечатления;
- барьер взаимопонимания.

*Барьер отрицательных эмоций.* Эмоции – это субъективные реакции человека на воздействие внешних и внутренних раздражителей. Эмоции могут быть положительные и отрицательные (они вызывают чувства удовольствия и неудовольствия).

Психологи утверждают:

- а) чем сильнее потребность, тем сильнее эмоция, ее сопровождающая, и чувство удовлетворения после достижения цели;
- б) когда нет потребности, нет и эмоции;
- в) чем меньше вероятность удовлетворить потребность, тем сильнее возрастающая отрицательная эмоция.

Основные причины отрицательных эмоций – чувство неудовлетворения, межличностные конфликты, стрессы.

Барьеры общения, создаваемые отрицательными эмоциями, негативно сказываются на результатах общения. Это, прежде всего, барьер общения, возникающий на почве страдания или даже горя. Здесь и трагические события, и разочарования, и неудача в важном деле, и неудовлетворенность своим положением, недовольство личным статусом, и тягостные физические и нервные ощущения.

Этот барьер вызывает искаженное представление о действительности и неправильные оценки. Это находит выражение в агрессивности или в стремлении вообще избежать общения, замкнуться в одиночестве.

1. Трудно преодолеть барьер общения, вызванный сильным раздражением и гневом. Они – следствия лишения удовольствия, оскорбления, принуждения, побуждения совершить нежелательный поступок.

Деловое общение с раздраженным и гневным человеком невозможно. По-деловому можно и нужно общаться с человеком, который владеет своими эмоциями.



2. К числу барьеров отрицательных эмоций следует отнести и барьер страха, стыда и вины. Эти комплексы отрицательных эмоций – плохие составляющие разговора. (Этим людям нужны психиатры, психотерапевты).

3. Прозой общения служат барьеры плохого настроения. Настроение может портиться из-за плохой погоды, плохого самочувствия, безысходности, черствости окружающих и т. д.

Человек с плохим настроением – плохой работник, надо перенести встречу.

Психологи считают, что плохое настроение «эпидемически заразно», легко передается собеседнику, что будет способствовать переводу из длительного разговора в острое, конфликтное обсуждение, конфронтацию.

*Барьеры восприятия.* К ним относятся:

- барьеры речи,
- барьеры установки,
- барьеры впечатления.

*Барьеры речи.* Эмоциональное настроение человека существенно сказывается на его речи. Волнение может вызвать спазм речевой мускулатуры, что приведет к нарушению речи. Чем больше человек овладел навыками общения и публичного выступления, тем лучше он контролирует свои эмоции.

Чтобы преодолеть «зажатость», можно использовать аутотренинг. Требуется:

- расслабиться,
- отвлечься,
- глубоко подышать,
- помассировать лоб, жевательные мышцы, шею.

Для более полного расслабления можно, закрыв глаза, вспомнить какую-либо приятную картину, внутренне проконтролировать ее или даже просто просчитать для себя.

Но эмоции при выступлении отсутствовать не должны.

Излишняя заторможенность не позволяет гибко реагировать на внезапно возникшие затруднения и непредвиденные обстоятельства.

Излишняя возбудимость способствует поспешности: слово опережает мысль.

Чем меньше человек управляет своими эмоциями, тем чаще он в общении порождает непонимание, конфликты, тем чаще сам попадает в нелепые ситуации.

*Барьеры установки.* Бывает, еще не начав разговор, человек убежден в неправоте своего собеседника. Здесь сработала установка, т. е. сформировавшаяся у человека оценка, стереотип, готовность к определенному действию.

Психологи утверждают, что установки есть у каждого. Их формирование осуществляется независимо от сознания. Одному подсознательно несимпатичны толстые люди, другому худые не внушают доверия. Установка, однажды выработанная, представляет собой собственную шкалу ценностей.

Разные люди имеют неодинаковые установки. По данным психологов, люди с подвижной установкой обнаруживают стремление к активности, они оптимистичны. Но они поверхностны, легковерны, легко попадают под чужое влияние, испытывают трудности в принятии самостоятельных решений. Обладатели статичных, постоянных, монотонных установок с трудом переключаются с одного вида деятельности на другой. Они с трудом адаптируются, являются некоммуникабельными. Но это люди твердых убеждений и принципов.

*Барьеры первого впечатления.* Наши взаимоотношения с новыми людьми часто predeterminedены первым впечатлением. Это тоже эмоциональный барьер. Часто первое впечатление бывает целенаправленным, размытым и просто ошибочным. Собеседник, воспринимаемый поверхностно, оформляется в клишированный образ, который чаще всего наделяется теми отрицательными качествами, которые не нравятся нам самим в себе.

Но прежде чем судить, надо присмотреться, прислушаться, оценить. Суждение нужно делать по всему объему информации, а не только по одним лишь внешним признакам первого впечатления.

Первое впечатление, производимое человеком, несомненно, имеет большое значение. Его манеры в общении раскрывают его воспитание, социальный статус, культуру, а иногда и профессию.

Мимика, жестикация – говорят об эмоциях, характере, глубине чувств, переживаний

Поза	– покажет гордость и заносчивость, подбострастие и угодничество
Внешние признаки эмоционального состояния	– учащенное дыхание, капельки пота на лице, красные пятна на лице, шея
Одежда	– скажет об опрятности, аккуратности, вкусе, культуре (приобретенные качества)

*Барьеры взаимопонимания.* Главная проблема общения – отсутствие взаимопонимания.

Основные принципы взаимопонимания в общении:

Принцип 1. Владение профессиональным языком. Предполагается, что коммуникатор, реципиент владеют профессиональной лексикой, уместно используют ее для описания и объяснения возникающих ситуаций.

Принцип 2. Уровень взаимопонимания прямо связан с уровнем интеллектуального развития коммуникатора и реципиента.

Низкая способность понимания одного из партнеров в общении должна компенсироваться высокой способностью доступно и доходчиво объяснять обсуждаемое положение.

Принцип 3. Уровень взаимопонимания обусловлен полнотой информации. Неполное, отрывочное сообщение не способствует возникновению эффекта взаимопонимания. Полнота информации в свою очередь может быть обеспечена глубиной изложения материала, фактов, а также открытым выражением собственной позиции.

Принцип 4. В основе эффекта взаимопонимания – логичность изложения и последовательность обоснования.

Принцип 5. Сконцентрированность внимания. Чтобы понять, нужно не только слушать, но и слышать, что говорит собеседник. Без активного слушания нет не только взаимопонимания, но и общения вообще.

### **3.2. Этические нормы деловых бесед, встреч, переговоров**

Самым распространенным методом коммуникации в работе служащего является деловая беседа. Почти все дела осуществляются и завершаются при помощи различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед.

Результаты профессиональной деятельности служащих во многом зависят от личных встреч, бесед, совещаний. Этические требования к их проведению являются тем необходимым условием, которое позволяет найти правильное решение, сглаживать острые углы и с достоинством выходить из затруднительных или неприятных ситуаций.

Правильно проведенная беседа является наиболее благоприятной и нередко единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции, заставить его принять ваше решение и условия.

Служащему беседу приходится вести с людьми, отличающимися по возрасту, положению в обществе, типу нервной системы.

Следует учитывать, что разные люди ведут себя в беседе не одинаково:

- одни идут к руководителю уже будучи в состоянии стресса;
- другие могут оказаться слишком разговорчивыми, при изложении вопроса искажают факты в выгодном для себя свете;
- третьи из-за неумения изложить вопрос и неуверенности в себе разговаривают бестактно, проявляют излишние эмоции либо отчаянно жестикулируют;
- четвертые идут напролом, рассчитывая на уступчивость или недостаточную компетентность руководителя.

Умение бесконфликтно и продуктивно вести беседу – необходимое качество для того, кто хочет добиться успеха в жизни, показатель общей культуры.

У руководителя должны быть приемные часы для сослуживцев и подчиненных, желающих обсудить что-то с ним лично. Начальство следует принимать в любое время, когда оно того пожелает.

Обратите внимание на наиболее распространенные ошибки, которые допускают участники деловых бесед.

Пренебрежение этапом подготовки к беседе, на котором закладываются возможные элементы модели будущей беседы.

Невнимательное отношение к отдельным незначительным, с субъективной точки зрения некоторых участников, правилам ведения или подготовки беседы. Так, например, отсутствие должного внимания к выбору места проведения беседы может привести к тому, что несоответствующая ситуации обстановка и даже взаиморас-

положение участников сводят на нет успешность деловой беседы. Естественно, навыки ведения деловой беседы не приходят в результате механического заучивания правил. Овладение искусством проведения беседы связано с их многократной практической апробацией.

Прежде чем вступить в беседу, нужно продемонстрировать свою готовность к общению улыбкой, обращенных к партнеру головой и телом, несколько наклоненным вперед туловищем. Лицо, поза, жесты и тон голоса должны выражать вежливость при встрече, интерес – при выслушивании, любезность – при обмене мнениями и споре, сочувствие и такт – во время критики. Если вы покажетесь партнеру заинтересованным слушателем, то станете приятны.

Чтобы выбрать модель поведения, следует внимательно взглянуться в собеседника (что он представляет, в каком состоянии находится). Желательно знать имя и отчество человека.

При подготовке к беседе рекомендуется изучить собеседника. Какое положение он занимает? Как он к вам относится? Что он за человек? Каковы его намерения? Неплохо знать основные моменты биографии собеседника, круг его личных интересов, включая любимое занятие, хобби.

### *Правила ведения беседы*

– Важно уметь задавать вопросы собеседнику и слушать его. Вопросы регламентируют беседу.

– Тон беседы должен быть нейтральным. Нельзя начинать беседу с отказа или утверждения невозможности решить проблему. Отстаивайте свое мнение спокойно, не теряя самообладания и благожелательного отношения к собеседнику.

– Смотрите в глаза собеседника 2/3 времени беседы, но не слишком назойливо. Старайтесь не перебивать, не заниматься другими делами.

– Нежелательно употреблять слишком сухие формулировки, а тем более высокомерные фразы, пользоваться домыслами, слухами, конфиденциальными данными.

– Постарайтесь понять собеседника. Невнимание к его точке зрения ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.

– Больше слушайте, чем говорите. Человек, который больше слушает, чем говорит, имеет ряд преимуществ перед словоохотливым собеседником. Он может, наблюдая за говорящим, изучить его, подметить сильные и слабые стороны не только ораторских способностей говорящего, но и его характера, склонностей, стиля поведения. А понаблюдав и изучив человека, можно вернее выстроить свои отношения с ним, подобрать нужный тон общения.

– Время от времени меняйте тему разговора.

– Если беседуете с посторонним лицом (не из вашей организации), держитесь подальше от скользких или перегруженных эмоциями тем, таких как политика, религия, равноправие женщин, а также конкретных вопросов касательно чьих-либо доходов или стоимости его дома.

При проведении встречи и беседы важно учитывать не только их стратегию и тактику, но и обращать внимание на «мелочи» этикета, которые могут вырасти в обстоятельства, серьезно влияющие на результат встречи.

Большое значение в беседе, переговорах имеют речь и стиль изложения. Тембр, интонация, четкость произношения, громкость голоса – это факты, которые психологически воздействуют на собеседника, вызывают у него уважение, симпатию к вам или, напротив, негативные эмоции.

Нужно быть осторожным с употреблением иностранных слов и выражений. Употребление непонятных собеседнику слов – не лучший способ показать свою эрудицию и образованность. Это не только не способствует лучшему взаимопониманию, но и вызывает раздражение.

Беседу необходимо вести спокойно, не повышая голоса и не показывая своего раздражения даже тогда, когда для этого есть основания. Горячность, торопливость – плохие помощники в беседе.

Будьте внимательны и предупредительны к собеседнику, цените его аргументы, даже если они слабы. Специалисты полагают, что ничто так отрицательно не влияет на атмосферу деловой беседы, как презрительный жест, означающий, что одна сторона отбрасывает аргументы другой без малейших усилий вникнуть в их содержание<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Кибанов А. Я. Этика деловых отношений. – М. : ИНФРА-М, 2006. – С. 187.

В деловом общении особенно важно умение внимательно слушать. Умение слушать собеседника в сложной ситуации – залог взаимопонимания, без которого деловые взаимоотношения могут и не сложиться. Поэтому разработаны основные этические *правила эффективного слушания* в таком общении. К ним относятся:

– умение настроить себя на волну внутренней заинтересованности в теме деловой беседы, спора, совещания;

– выделение главных мыслей говорящего (сообщающего информацию) и стремление правильно понять их;

– быстрое сопоставление полученной информации с собственной и немедленный мысленный возврат к основному содержанию сообщения, спора, беседы.

Не делайте поспешных выводов. Именно такие субъективные оценки заставляют гражданина занять по отношению к сотруднику оборонительную позицию. Всегда помните, что такие оценки – барьер содержательного общения.

Не дайте «поймать» себя в споре на невнимательности. Когда вы мысленно не соглашаетесь с говорящим, то, как правило, прекращаете слушать и ждете своей очереди высказаться.

Старайтесь выразить понимание. Во время слушания осмысливайте сказанное, чтобы понять, что в действительности чувствует собеседник и какую по значимости информацию пытается до вас донести. Попробуйте мысленно представить себя на месте собеседника. Такое общение означает не только одобрение говорящего, но и позволяет понять сообщение.

Не задавайте слишком много вопросов. Старайтесь ограничиваться вопросами для уточнения уже сказанного. Чрезмерно большое количество вопросов в известной степени подавляет человека, отнимает у него инициативу, ставит в оборонительную позицию.

Никогда не говорите собеседнику о том, что вы хорошо понимаете его чувства, такое заявление служит больше для оправдания собственных (не всегда успешных) попыток убедить собеседника в том, что вы его слушаете. К тому же такое общение поставит под сомнение доверие к вам, и беседа, скорее всего, вообще прекратится.

Не давайте совета, пока вас не попросят. Но в тех случаях, когда у вас действительно просят совета, примените приемы анализи-

рующего слушания, чтобы установить, что собеседник хочет узнать на самом деле.

Исходя из сказанного, можно выделить несколько этических заповедей, помогающих научиться слушать с пользой для себя и для дела. *Слушая надо:*

- забыть личные предубеждения против собеседника;
- быть терпеливым, считаться с манерой разговора собеседника;
- не спешить с ответами и заключениями;
- разграничивать факты и мнения;
- следить за тем, чтобы ваша речь была предельно ясной и точной;
- быть беспристрастным в оценке того, что вы услышали от собеседника;
- действительно слушать, а не делать вид, будто слушаете, не отвлекаться на посторонние мысли.

#### *Чего не следует делать во время беседы*

- Хорошо воспитанный человек никогда не будет обсуждать чужие семейные конфликты, вопросы личной жизни, источники дохода, внешний вид сослуживцев.
- Повышать голос, горячиться, начисто отвергать точку зрения собеседника, говорить фразы типа: «*Да это чушь полная!*», «*Ничего подобного!*», «*Вы просто ничего не понимаете в этом!*» и т. п.
- Перебивать собеседника, вставлять даже самые краткие замечания.
- Задавать назойливые, нескромные вопросы.
- Распространяться о подробностях своей или чужой личной жизни.
- Рассказывать о своих достоинствах и успехах, о своих проблемах, несчастьях, болезнях, распространяться о своих недостатках.
- Говорить об отсутствующих что-либо дурное, а также поддерживать подобный разговор. Если сотрудники не заводят подобных разговоров, это является знаком хорошего климата в коллективе. Отсутствующие не могут выступить в свою защиту в том случае, если их хулят. Служащему следует воздерживаться от негативных высказываний об отсутствующих и вызывать такие высказывания.



Враждебность между людьми, ссоры на личной почве в коллективе возникают чаще всего именно потому, что брошенное кем-то непродуманное слово подхватывается «длинным языком» второго, идет к третьему, четвертому и в конечном счете приводит к скандалу.

– Высказывать удивление, граничащее с недоверием, узнав, что собеседник имеет какой-либо талант или высокое звание. Подобное удивление может быть воспринято как фраза: «Странно, вот уж не ожидал, у что такого серого, ничтожного человечки – и вдруг такой талант».

– Говорить о чем-то, что может быть неприятно собеседнику, причинит ему боль. Бестактно рассказывать человеку, живущему бедно, о своих дорогих покупках; или язвеннику, вынужденному соблюдать строгую диету, с упоением расписывать восхитительные вкусовые качества недоступных ему блюд.

– Не смотрите по сторонам, не листайте книгу, не переключайте бумаги. Считается дурным тоном вертеть пуговицу, отвлекаться на посторонние мысли, ждать с нетерпением паузу, чтобы вставить свое слово.

– В течение беседы не употребляйте слова с двойным смыслом.

– Не рекомендуется вести разговор в поучительном тоне. Не следует поучать партнера. Будьте открыты для его аргументов.

– Если вы задаете вопросы, то старайтесь, чтобы вопросы содержали слова: «почему», «когда», «как». Это исключит односложные ответы собеседника и позволит ему полно изложить свою точку зрения.

– Беседуя, смотрите в глаза собеседнику – это создает атмосферу доверительности.

– Не возражайте в категоричном тоне. Не допустимы такие выражения: «Нет, я с Вами решительно не согласен», «Нет, так дело не пойдет» и т. п. Вместо них следует использовать фразы: «Я полагаю...», «Не находите ли Вы...», «Надеюсь, это поможет убедить Вас...».

– Никогда ничего не обещайте, если не можете гарантировать выполнение своих обещаний, тем более, если окончательное решение принимаете не вы, а начальник.

Преуспевающий служащий старается избегать четырех слов: «да», «нет», «никогда» и «всегда». Слова «да» и «нет» лишают вас маневренности и не позволяют менять позицию.

Слова «никогда» и «всегда» могут поставить вас в глупое положение.

Многие беседы заканчиваются, не успев начаться, особенно если собеседники обладают разными статусами. Приведем несколько типичных примеров так называемого «самоубийственного» начала беседы: «Извините, я не помешал?», «Я бы хотел еще раз услышать», «Пожалуйста, если у Вас есть время меня выслушать». Неуверенное поведение принижает человека и ассоциируется с его низким статусом. Следует избегать извинений (без должных к этому причин), проявления признаков неуверенности.

Если вас перестали слушать, то остановитесь на полуслове. Это привлечет непроизвольное внимание собеседника. Если же вы говорите в пустоту, то тем самым принижаете свой статус. Если мы себя не уважаем, то и никто нас уважать не будет. А значит, не будет и считаться с нами.

Другим примером является резкая перемена говорящим темы. Блестящий пример этого дал наиболее известный греческий оратор Демосфен.

*Выступая в суде и видя, что судьи перестали слушать его, он вдруг начал рассказывать о некоем юноше, нанявшем осла с погонщиком. День был жаркий, и седок, спешившись, прилег отдохнуть в тени, отбрасываемой ослом. Погонщик возразил, говоря, что отдал внаем только осла, но не его тень. Тут Демосфен умолк, но судьи попросили его закончить его рассказ. Тогда он воскликнул: «Басню о тени осла вы готовы слушать, так выслушайте же и дело, которое должны рассудить»<sup>1</sup>.*

### *Способы прекращения беседы*

Потребность закончить беседу может возникнуть у собеседников не одновременно. Например, все вопросы уже решены, но одному из партнеров еще хочется высказаться. Не удовлетворить эту потребность – значит обидеть собеседника, испортить впечатление от разговора, снизить эффект беседы, а возможно и перечеркнуть ее

---

<sup>1</sup> Егоршин А. П., Распопов В. П., Шашкова Н. В. Этика деловых отношений. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – С. 254.

результат возникшим отрицательным отношением к партнеру по общению.

Итак, прервать беседу желательно тактично. Но как? Рассмотрим некоторые практические приемы для достижения этой цели.

– Поблагодарите собеседника за приятную встречу, содержательную беседу, откровенность, за то, что нашел время зайти, и т. п. Большинство правильно понимают этот намек, поскольку умному достаточно и намека. Для остальных порекомендуем другие приемы.

– Извиняясь, корректно сообщите, что вас ждут неотложные дела. Принося свои извинения, важно не забывать, что формулировка извинения типа «я извиняюсь» неправильна, ибо в данном случае вы сами себя извиняете. Правильней будет сказать: «Прошу прощения», «Приношу свои извинения» и т. п. У собеседника, как показывает практика, обычно не возникает обиды или раздражения, если достаточно корректно объясняют объективную причину (надо куда-то пойти, кому-то позвонить и пр.), по которой необходимо прервать разговор.

– Встаньте, пожмите собеседнику руку, попрощайтесь с ним, проводив его до двери. При этом очень важно высказать свое искреннее удовлетворение от проведенной встречи.

– Используйте прием «спасение от назойливого посетителя». Этот прием необходимо использовать лишь против тех, кому, к сожалению, недостаточно намека. Прием заключается в том, чтобы заранее договориться со своим помощником, секретарем, коллегой о том, что после особого сигнала он должен зайти в кабинет и сказать, что вас срочно вызывают к руководителю или иному вышестоящему лицу. Если же у вас нет отдельного кабинета, то подобное соглашение можно заключить с кем-то из сотрудников-соседей, кому это можно доверить.

– Вариации с телефоном. Разговоры по телефону также можно при необходимости как ускорять, так и успешно завершать, не вызывая при этом обиды со стороны оппонента. Первые два приема, описанные выше, могут успешно использоваться и для телефонных бесед. Однако есть и особый прием. Раскроем его суть.

Желая закончить разговор, можно сказать собеседнику: «У меня сейчас начинается срочное совещание, и люди уже собираются».

Если после «совещания» раздается звонок и тот же голос настаивает на ненужном для вас разговоре, мешая работать, то можно вполне воспользоваться приемом, о котором поведал известный специалист по технике личной работы А. Маккензи. Вы говорите, что плохо слышно и вообще у вас в последнее время что-то происходит с телефоном, после чего нажимаете рычаг аппарата. Через минуту абонент вновь перезванивает: «У вас телефон отключился?» – «Да, в последнее время у нас телефон бара...» и вновь нажимаете на рычаг. Больше, как правило, назойливый собеседник не звонит. Не исключено, что он проклиная качество телефонной сети, но ваши с ним отношения не пострадали.

Все формы деловых разговоров должны иметь один итог – правильное понимание, которое невозможно, если вы не умеете слушать собеседника. Понимание – это, прежде всего, способность прогнозировать. Если, выслушав собеседника, вы можете представить, какие действия последуют за разговором, значит, сумели правильно понять его.

Постарайтесь логически планировать весь процесс слушания, запоминайте, прежде всего, главные мысли, высказанные собеседником. За время беседы постарайтесь 2-3 раза мысленно обобщить услышанное и лучше это сделать во время пауз в разговоре. Помните, что ваше стремление по ходу слушания предугадать то, что будет сказано дальше – признак активного мышления, являющийся хорошим методом запоминания главных положений беседы.

Если обобщить сказанное, то успех в деловой беседе, на переговорах может быть во многом облегчен, если придерживаться определенных правил, которые составлены специалистами в области делового общения.

Бесспорным является тот факт, что вне общения нет личности. Но процесс общения не может носить спонтанный, непредсказуемый характер. Чтобы он протекал нормально, бесконфликтно и приводил к ожидаемым и значимым для обеих сторон результатам, он должен подчиняться определенным правилам внешнего поведения, совокупность которых обозначается понятием «этикет».

Однако сами неписанные правила, регулирующие внешние проявления взаимоотношений людей, воспитывающие привычку согласовывать свои поступки с представлениями об уважительности, доброжелательности и доверии, были выработаны гораздо раньше.

Они обусловлены потребностями выживания и нормального функционирования социального организма, необходимостью приглушать заложенные в каждом индивиде природные инстинкты и противопоставлять им правила общения, основанные на взаимном уважении интересов и на взаимоподдержке.

Одна из позиций, касающаяся противоречия между этическими нормами в сфере муниципального управления, состоит в том, что соблюдение этических норм в деловом общении признается важным не только с точки зрения ответственности служащих перед обществом и самим собой, но и необходимым для эффективности их работы. В этом случае этика рассматривается не только как необходимый нравственный императив поведения, но и как средство (инструмент), помогающее увеличить «рентабельность», способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения.

Думается, что этот подход является более цивилизованным и, в конце концов, более эффективным. Дело в том, что служащий является компонентом общества, и, утверждая этические нормы общения у себя, он в то же самое время способствует их распространению и в социуме, окружающей социальной среде. А чем более благополучной становится этическая атмосфера в обществе, тем более благоприятная обстановка создается и для взаимодействия.

Вместе с тем неэтичное поведение и общение рано или поздно обернутся социальными и нравственными издержками, связанными с неминуемыми конфликтами как между организацией и социальной средой (в том числе и обществом), так и внутри самой организации между людьми, занимающими противоположные этические позиции в деловых отношениях муниципальной сферы.

Противоречий в этических ценностях между людьми во всех сферах их жизнедеятельности избежать, конечно, невозможно. Однако, несмотря на всю проблематичность и трудность выбора нравственной позиции, в общении имеется ряд таких положений, следуя которым можно в значительной степени повысить его эффективность и избежать конфликтов в процессе взаимодействия с другими.

*Необходимо помнить, что:*

– В морали нет абсолютной истины и высшего судьи среди людей.

– Когда идет речь об этических промахах других, не следует делать из «моральных мух» «моральных слонов». Когда речь идет о промахах своих, следует поступать наоборот.

– В морали следует хвалить других, а предъявлять претензии к себе.

– Нравственное отношение окружающих к нам зависит, в конечном счете, только от нас самих.

– При практическом утверждении норм морали основной императив поведения – «начни с себя».

Особое внимание следует обратить на золотое правило этики общения: «Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам». В отрицательной форме в формулировке Конфуция оно гласит: «Чего не пожелаешь себе, того не делай другим».

*Правила для проведения успешной беседы:*

– заранее написать план беседы, отработать наиболее важные формулировки;

– чередовать неблагоприятные моменты с благоприятными, причем начало и конец беседы должны быть положительными;

– постоянно помнить о движущих мотивах собеседника, его интересах, его ожиданиях, его позиции, чувстве собственного достоинства, самолюбии;

– излагать свои мысли и предложения ясно, кратко и понятно;

– никогда и ни в какой ситуации не оскорблять и не обижать собеседника, быть с ним вежливым, предупредительным, тактичным и деликатным;

– никогда не относиться к другим с пренебрежением;

– комплименты говорить умеренно;

– всегда, когда есть возможность, признавать правоту собеседника;

– избегать пустого разговора, отвлечений на посторонние темы, нарушающих логический ход беседы<sup>1</sup>.

### *Этика приказа, просьбы и наказания*

*Приказ и просьба* – это важные понятия служебного объекта. И то и другое – требование представления некоторой ситуации или выполнения определенного действия. Разница между ними лишь в степени категоричности. Уместность использования их определе-

---

<sup>1</sup> Психология и этика делового общения. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – С. 305.

на ситуацией. Приказная форма, жесткий стиль требования оправданы в экстремальных условиях. Приказ – синоним администрирования.

Считается, что приказ неуместен везде и всегда, где можно обойтись просьбой. Чем жестче отдан приказ, тем в большей степени он лишает подчиненного возможности проявления инициативы, однозначно навязывает конкретное действие, а не требуемый результат. Тем более недопустима форма приказа, сопровождаемая угрозой наказания. Уровень эффективности исполнения сразу значительно снижается, и у исполнителя возникает чувство протеста и сопротивления<sup>1</sup>.

Просьба также не всегда уместна. Наиболее индифферентная форма, подходящая к большинству служебных ситуаций, – поручение.

Соответственно, поручение трансформируется в просьбу, если его содержание выходит за рамки прямых служебных обязанностей.

Этика наказания – важный элемент служебного этикета.

*Наказание должно:*

- во-первых, быть заслуженным,
- во-вторых, соответствовать по своему уровню ответственности, степени проступка, глубине последствий и мере осознанности.

Если хотя бы по одной из данных причин будет несоответствие, эффективность, а равно и моральная оправданность наказания приведут к деструктивным результатам.

*Основные принципы наказания:*

1. Чтобы наказание послужило делу, необходимо достичь полного принятия позиции руководителя подчиненным.
2. Если подчиненный как личность принимает позицию руководителя, требуется осуждать совершенный личностью поступок (или проступок), а не саму личность.
3. Наказывая подчиненного, нужно не отталкивать его, а, наоборот, привлекать к себе, в том числе предлагая вместе подумать, как можно исправить ту или иную оплошность.

Главное, чего нужно добиться, – чтобы отрицательные эмоции (естественная реакция) были направлены не на руководителя, а на свой поступок. Одним из самых серьезных наказаний является

---

<sup>1</sup> Кибанов А. Я. Этика деловых отношений. – М. : ИНФРА-М, 2006. – С. 195.

увольнение работника, и к его применению предъявляется ряд требований.

*Формула увольнения* в служебном этикете одна из самых болезненных. Ее сухой стиль всегда вызывает психический надлом: «В порядке сокращения штатов...», «по статье такой-то...», «по собственному желанию...» и т. д.

Формула увольнения включает в себя 6 пунктов (проговорить работнику):

1. Если вы в корне не измените свое отношение к работе, то нам с вами не по пути.

2. В течение ближайших двух недель (месяца) забудьте о том, что я сказал.

3. Приходите ко мне за помощью и за советом, когда они вам потребуются.

4. Я буду вести себя по отношению к вам, как будто бы вы только приступили к работе, и сделаю для вас все, что в моих силах.

5. Если же по истечении указанного срока вы покажете, что работа вам по плечу, забудем этот разговор.

6. Если же за это время ничего не изменится, то пеняйте на себя. Я официально сообщу вам, что вы уволены, и вам придется искать другое место работы.

Эта формула не исправит человека, неспособного к работе, но она поможет не нажить врага и вовремя избавиться от лодыря.

### *Правила приема населения*

Прием граждан муниципальными служащими является важным фактором, способствующим пропаганде деятельности руководителей территорий и укрепления их связи с населением.

Для реализации этой установки необходимо предварительно провести работу по доведению до населения через средства массовой информации дни и часы приема с указанием, какое конкретное руководящее лицо принимает посетителей. Кроме того, непосредственно в подразделении на видном месте вывешивается информация для посетителей, в которой даются графики приема посетителей с конкретным указанием, какие руководители отделов и служб ведут прием, к которым посетитель может обратиться для принятия решения по интересующему вопросу. У секретаря, помощника заводится специальный журнал, в котором записываются фамилия,



имя и отчество, адрес, телефон и вопрос, с которым посетитель обращается к тому или иному должностному лицу.

Служащий должен быть компетентен в вопросах, на которые ему приходится давать ответы посетителям, для чего, зная заранее вопросы, их интересующие, он консультируется со специалистами соответствующих служб.

Принимающий посетителей служащий обязан быть внимательным к ним, выслушивать каждого без торопливости, не перебивая, проявляя уважительность и такт, должен быть психологически готов к восприятию посетителя, который может быть излишне эмоционален, многословен, даже агрессивен. Служащий должен владеть приемами нейтрализации этих проявлений и уметь вести беседу в спокойном русле.

Руководитель, ведущий прием, должен стремиться давать максимально исчерпывающие ответы на вопросы посетителей, решая их как со специалистами служб или подразделений, так и с соответствующими органами и управлениями, от которых зависит решение обозначенных посетителем проблем (вопросов).

В том же случае, когда принимающий руководитель не в состоянии ответить на вопрос, он сообщает посетителю, что ему будет дан письменный (если требуется) или устный ответ, определяя при этом срок ответа. Это делается для того, чтобы посетитель покинул подразделение удовлетворенным как характером встречи со служащим, так и результатом этой встречи.

В последнее время появились такие формы общения с населением, как телефон доверия (так называемая «прямая линия») или же специальный ящик в холле для писем, жалоб и заявлений граждан, в которых они сообщают о тех или иных действиях сотрудников. Эти формы также дают руководящему составу возможность быть в курсе общественного мнения о деятельности учреждения, предприятия и т. д.

### **3.3. Культура делового письма**

Руководителю или специалисту управления по роду своей деятельности приходится писать немало деловых писем. К таким письмам относятся: характеристики, рекомендательные письма, письма-напоминания, благодарности, письма-приглашения, письма-отказы,

исковые заявления, жалобы и т. д. Формы написания деловых писем практически одинаковы для всех стран.

Основные требования к написанию деловых писем следующие<sup>1</sup>:

- бумага хорошего качества, абсолютно белая;
- желательно, чтобы бланк письма был с эмблемой организации, ее полным названием, почтовым и телеграфным адресом, телефоном, факсом, e-mail и банковскими реквизитами;
- все страницы, кроме первой, нумеруются арабскими цифрами;
- текст печатается через 1,5–2 интервала;
- ширина поля с левой стороны листа должна быть не менее 2 см;
- в правом верхнем углу под адресом организации-отправителя ставится дата, желательно полностью;
- наименование организации или фамилия и адрес человека, куда отправляется письмо, проставляется на левой стороне листа;
- ниже с края строки или в центре листа пишется вежливое обращение, например: «Уважаемый, Иван Иванович...». После обращения ставится «!» или «,», чтобы следующую фразу начать с красной строки и с заглавной буквы;
- основной текст письма для удобства ознакомления с ним должен быть разбит на абзацы. Длинные письма не приняты в деловой переписке, и целесообразно ограничиться одной страницей;
- заканчивается письмо словами благодарности за сотрудничество и выражением надежд на его продолжение;
- подпись ставится в правой стороне листа, после заключительной фразы: «С уважением ...», фамилия подписывающего печатается под его рукописной подписью;
- на телеграфный запрос следует давать ответ в течение 3 дней, на письмо – 10 дней; если запрос требует подробного рассмотрения, то в течение 3 дней следует сообщить, что письмо принято к сведению и дать окончательный ответ в течение 30 дней;
- письмо с благодарностью отправляется примерно через неделю после отъезда;
- письмо с поздравлениями высылается в течение недели со дня получения сообщения об этом событии;

---

<sup>1</sup> Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Этика деловых отношений. – М. : ИНФРА-М, 2003. – С. 205.

– письмо с выражением соболезнования высылается в течение десяти дней с момента получения сообщения о печальном событии.

Если после написания письма срочно надо сообщить о событиях, которые произошли позже, то в этом случае в конце письма ставится «P.S.» – постскриптум и дописывается необходимая информация. После постскриптума снова ставится подпись.

Если вы отправляете с письмом какие-либо документы, то следует их перечислить после слова «приложение»: (приложение: Контракт).

Деловое письмо складывается текстом вовнутрь, но лучше его не сгибать, а пересылать в большом плотном конверте.

### *Типы деловых писем*

Письмо-просьба. Просьба формулируется кратко и точно. Если есть необходимость дать некоторые пояснения, сделайте это по возможности сжато. Непременно подчеркните личную заинтересованность и заранее поблагодарите за ее исполнение. В ряде случаев письмо целесообразно закончить припиской: «Заверяем Вас, что представленная Вами информация будет использована строго конфиденциально».

Письмо-извещение. Оно посылается из вежливости (благодарность за скорый ответ, выражение готовности к сотрудничеству и т. п.) или же в качестве вполне определенного информационного сообщения. Под таким письмом вполне достаточно подписи референта или секретаря.

Письмо-напоминание. Такое письмо направляется в тех случаях, когда не удастся с помощью телефонных переговоров или личного контакта своевременно получить желаемый результат. Его цель – тактично напомнить о необходимости выполнить взятые обязательства. И лишь при крайне обострившейся ситуации можно намекнуть на санкции, которые могут затем последовать.

Письмо-подтверждение. Письмо чаще всего является гарантией данных ранее обещаний или уже оговоренных условий. Такое письмо выполняет не столько юридическую, сколько моральную функцию – выражает готовность поддержать предложения адресата. Нередко оно служит подтверждением своевременного получения документов, материальных ценностей, договорных бумаг.

Письмо-претензия. Данный вид письма близок к рекламации, хотя и не имеет столь явно выраженного характера. Это как бы официальное предупреждение. В нем должны содержаться следующие данные: основания для предъявления претензии, сами претензии, конкретные требования стороны, предъявляющей претензии (замена некачественной продукции, уценка, возмещение убытков и т. п.).

Письмо-отказ. Это ответ на претензию. Правильно написанное, оно помогает, несмотря на отказ, поддерживать нормальные отношения с отправившим письмо.

Начало письма должно нести нейтральный комментарий, в котором вы перечисляете то, с чем согласны. Затем идет объяснение причин отказа. Концовка должна быть позитивной. Даже если невозможно удовлетворить высказанную претензию, следует выразить готовность к продолжению сотрудничества.

Письмо-извинение. Время от времени возникает необходимость послать письмо, содержащее извинения по какому-нибудь поводу. Обычно такое письмо содержит изложение причин, по которым внезапно что-то срывается: важная встреча, участие в конференции, присутствие на торжественном мероприятии и т. п. В ряде случаев такое письмо направляется после предварительного уведомления по телефону.

Гарантийное письмо. Является особой формой письма и направляется как обязательство оплаты за покупку, услуги и т. п. В нем указывается конкретно вид операции, которую предстоит произвести. Заканчивается письмо фразой: «Оплату гарантируем. Наш расчетный счет (указываются полные банковские реквизиты)», и обязательно имеет две подписи: руководителя и главного бухгалтера.

Циркулярные письма. Их цель довести информацию одного и того же содержания в несколько адресов (например, дочерним фирмам, филиалам). Рассылаются такие письма руководящей (головной) организацией за подписью руководителя по общим вопросам. При этом личная подпись обязательна лишь на первом экземпляре, а на остальных – факсимиле.

Обращение в каждом из таких писем стандартное. Меняется только основной текст. Все экземпляры писем, остающиеся в делах организации, должны иметь подлинные подписи должностных лиц.

Любое из этих писем можно направить по почте, но идти оно будет долго и его получение адресатом не гарантировано. Надежнее воспользоваться услугами международной курьерской почты. В этом случае вы можете быть совершенно уверены в том, что оно дойдет и будет вручено под расписку в точно указанное время<sup>1</sup>.

*Деловое письмо зарубежному партнеру* должно быть составлено на языке адресата. При невозможности это сделать – допустимо составление письма на английском языке как наиболее распространенном в деловом мире. Направление письма на русском языке (кроме случаев, когда ваш партнер свободно владеет им) крайне нежелательно, так как могут возникнуть трудности с переводом и задержки с ответом

Письмо должно быть кратким, четко выражать мысль отправителя и не допускать двояких толкований. В тексте нежелательны исправления и подчистки.

Обращение в каждом из таких писем стандартное. Меняется только основной текст. Все экземпляры писем, остающиеся в делах организации, должны иметь подлинные подписи должностных лиц. Любое из этих писем можно направить по почте, но идти оно будет долго и его получение адресатом не гарантировано. Надежнее воспользоваться услугами международной курьерской почты.

На конверте должен быть указан полный и точный адрес получателя вашей корреспонденции. Его принято печатать заглавными латинскими буквами.

В первой позиции адреса – Кому? – указывается фамилия адресата, его должность и полное название учреждения или фирмы:

- Mr. Richard D. Schenck,
- Managing Director,
- BMC Management Consulting

Допустимо при указании должности использовать сокращения:

- Mr. R. Schenck, Mgr.,
- BMC Management Consulting

Во второй позиции адреса – Куда? – указываются номер дома, название улицы, название города. При отправлении письма в Англию необходимо указать графство, в США – название штата. В самом конце указывается название страны (см. табл. 1).

---

<sup>1</sup> Паневчик В. В. Деловое письмо. – Минск : Амалфея, 2000. – С. 89.

Если письмо вкладывается в конверт с прозрачным окошком, то адрес пишется один раз – в левом верхнем углу письма. При этом письмо складывается таким образом, чтобы адрес получателя просвечивался через окошко конверта.

Таблица 1

Особенности подписи конверта делового письма  
для зарубежных партнеров

<b>США</b>	<b>Великобритания</b>	<b>Германия</b>
6584, So Clarkson St., Littleton, Colorado 80121, USA	242, Vauxhall Bridge Road, London SW1V 1AU, U. K.	114, Ziegelstrasse, 2000 Hamburg 55, Germany

Адрес отправителя можно написать на обратной стороне конверта: дом, улица, город, страна.

Деловое письмо, как правило, состоит из шести частей:

- даты;
- адреса;
- вступительного обращения;
- основного текста;
- заключительной формулы вежливости;
- подписи.

Иногда еще следует постскриптум или сообщается о приложениях к письму.

1. Способы написания даты:

- 18 August 2001;
- 18 Aug. 2001;
- 18<sup>th</sup> August 2001;
- August 18<sup>th</sup> 2001;
- August 18, 2001.

2. Адрес, указанный в письме, должен полностью совпадать с адресом на конверте.

3. Вступительное обращение пишется с красной строки и представляет собой общепринятую формулу. Наиболее часто применяют нижеследующие обращения.

4. Основной текст письма для удобства ознакомления с ним должен быть разбит на абзацы. Длинные письма не приняты в деловой переписке и целесообразно ограничиться одной страницей. В многостраничном письме каждый лист (кроме первого) должен быть пронумерован.

5. Заключительная формула вежливости зависит от официального статуса лица, к которому вы обратились.

6. Подпись располагается под заключительной формулой вежливости. Она должна быть собственноручной, независимо от того, написано письмо лично вами или напечатано.

Yours truly (с уважением),  
(личная подпись)  
R. Schenck, MANAGING DIRECTOR  
BMC MANAGEMENT CONSULTING

Если подписано кем-то другим, то должно быть указано «по поручению» или «от имени» такого-то:

Jones and Co. pp. A. Smith  
(по поручению Джонса и К<sup>о</sup> подписал А. Смит)

### 3.4. Культура телефонных разговоров

Культура общения по телефону давно стала частью делового этикета. Подсчитано, что каждый деловой телефонный разговор длится в среднем 3–5 минут, в течение дня руководитель обращается к телефону 20–30 раз, отдавая телефонному общению несколько часов рабочего времени. При этом он вступает в общение с десятками людей разного пола, возраста, служебного положения, темперамента, характера, воспитания, и в каждом конкретном случае этикет предписывает ему соответствующие данной ситуации правила.

Разговаривая по телефону, следует контролировать свою интонацию, тон, дикцию, слова произносить отчетливо.

Помните, что телефон является усиливающим устройством, которое искажает человеческий голос. Проанализируйте звучание вашего голоса, используя магнитофонную запись или автоответчик.

Существует несколько типичных ситуаций: «звонят вам», «звоните вы», «вы – руководитель, и ваш телефон соединяют через секретаря».

**Ситуация «звонят вам».** Этикет четко оговаривает правила пользования телефоном в данной служебной ситуации.

1. Если у вас зазвонил телефон, трубку лучше снимать после второго звонка. По скорости вашей реакции на звонок абонент будет судить о степени вашей заинтересованности в разговоре, о вашей отдаленности от аппарата, наконец, о вашей занятости.

2. Отвечая на звонок, избегайте слов «Да», «Алло», «Говорите». В соответствии с правилами этикета вы должны поздороваться, назвать свою фамилию и организацию. Невыполнение этого требования во многих странах считается одним из самых серьезных нарушений служебного этикета. Однако если в кабинете располагаются несколько сотрудников, пользующихся одним телефоном, называть свою фамилию не обязательно. Недопустимы такие формы ответа на звонок, как «Кто звонит?», «Вам кого?», «Что вы хотите?».

3. Внимательно слушайте собеседника, никогда не перебивайте его.

4. Следите за своим тоном, избегая высказывать нетерпение, раздражение, отсутствие интереса к теме разговора. По данным психологов интонация несет до 40 % информации.

5. Старайтесь, чтобы ваши фразы по возможности были короткими, вопросы четкими и краткими. Анализ телефонных разговоров показывает, что повторения слов, фраз, ненужные паузы занимают от 30 до 40 % всего времени разговора.

6. Не следует задавать сразу несколько вопросов, не дожидаясь ответа.

7. Старайтесь интонационно выделять наиболее важное, учитывая, что после пауз слова звучат наиболее отчетливо.

8. Однако если вы говорите что-то неприятное для собеседника, старайтесь не выделять эти слова интонационно, чтобы его не обидеть.

9. Если ваш собеседник раздражен, вы можете разрядить ситуацию:

- оставаясь учтивым;
- внимательно слушая, чтобы уяснить проблему и ее значение для говорящего;
- предлагая, где возможно, свою помощь;
- стараясь найти другой источник помощи, если вы не в состоянии помочь сами;
- уверив абонента, что за ходом решения проблемы будет установлен контроль и информация поступит своевременно.

10. Называя имена, фамилии, названия, цифры, произносите их четко и неторопливо, проверяйте правильность восприятия их собеседником, используя реплики для корректировки общения: «Как вы



меня слышите?», «Не могли бы вы повторить?» и др. Необходимо помнить, что телефон усугубляет недостатки речи.

11. Если телефон звонит в то время, когда вы заняты разговором по другому телефону, следует, извинившись перед собеседником за прерванный разговор, снять трубку, выяснить у позвонившего, может ли он ждать окончания первого разговора, или попросить его перезвонить. Если разговор с первым собеседником по существу завершен, сообщение о необходимости ответить на второй звонок поможет закончить первую беседу.

12. Иногда случается, что ввиду важности разговора вы не можете ответить на второй звонок. В этом случае следует объяснить собеседнику ситуацию: «Это звонит второй телефон, но я не могу прервать разговор с вами. Не беспокойтесь, если нужно, мне перезвонят позднее». За исключением крайней необходимости, не следует прерывать начатый разговор, переключая внимание на второго собеседника: этим вы проявите невнимание и неуважение к первому.

13. Если разговор затягивается, очень важно уметь вежливо закончить его, не обидев собеседника: «Простите, что я вас прерываю, но я боюсь опоздать на совещание» или «Очень приятно с вами беседовать, но я обязан позвонить в другую организацию». Для завершения разговора можно сослаться на большую занятость, необходимость завершить начатую ранее работу или принять пришедшего посетителя. Однако в этой ситуации всегда важна деликатность, чтобы у собеседника не осталось неприятного осадка от общения с вами, даже если он излишне словоохотлив и не умеет лаконично излагать свои мысли.

14. Если вы беседуете с посетителем и в это время звонит телефон, следует извиниться перед посетителем за прерванный разговор, снять трубку, поздороваться, назвать свою фамилию и организацию и сообщить, что ведете беседу с посетителем, договорившись о переносе разговора на другое, удобное для обеих сторон время. Этим вы проявите уважение и внимание к посетителю и к вопросу, с которым он пришел к вам.

15. Иногда для подготовки ответа на звонок вам необходимо на время отойти от телефона, однако не следует после слов: «Прошу вас подождать» оставлять телефон, не дождавшись ответа: может

быть вашему собеседнику некогда ждать и он предпочел бы перезвонить в другое время.

16. Если вы договорились о звонке, то это обещание необходимо обязательно выполнить, стараясь перезвонить при первой возможности, но не позднее чем в течение суток.

17. Первым кладет трубку тот, кто звонил. Если позвонили вам, недопустимо прерывать разговор прежде, чем ваш собеседник попрощается с вами, и вы услышите гудки отбоя.

18. Если во время разговора на линии произошел сбой и беседа прервалась, перезванивает тот, кто только что звонил.

19. На столе начальника, как правило, располагается несколько телефонных аппаратов специальной, внешней и внутренней связи. Однако независимо от того, кто звонит, руководитель, отвечая на звонки, должен оставаться вежливым, учтивым, спокойным и доброжелательным<sup>1</sup>.

***Ситуация «вы – руководитель, и ваш телефон соединяется через секретаря».*** Этикет телефонных разговоров содержит ряд требований, которые четко должен соблюдать секретарь руководителя в любой организации.

1. Отвечая на звонок, никогда не следует произносить слово «Алло». Секретарь должен поздороваться, назвать свою организацию и, в крайнем случае, сказать «Я вас слушаю». Недопустимо задавать вопросы типа «Кто это?», «Кто его спрашивает?», «Что вам нужно?» или «Зачем он вам нужен?».

2. По поведению секретаря у телефона формируется первое представление об организации и ее руководителе. Негативное впечатление, оставленное после общения с невоспитанным секретарем, надолго сохраняется в памяти. Секретарь должен быть предельно вежлив, корректен, любезен и тактичен. Отвечая на звонок, секретарь обязан поинтересоваться, кто и по какому вопросу звонит, если есть возможность, переадресовать звонок другому сотруднику или посоветовать, когда лучше позвонить, если руководителя нет на месте. При этом следует несколько раз повторить дату и время будущего звонка или встречи, фамилию, номер телефона – все то, что, по вашему мнению, необходимо запомнить позвонившему. Недопустимы ответы типа «Занят», «На совещании», «Не знаю, когда будет», «Сегодня не будет».

---

<sup>1</sup> Соловьёв Э. Я. Современный этикет. Деловой протокол. – М. : Ось-8, 2003. – С. 91.

3. Во всех случаях следует избегать ответов: «Я не знаю», «Мы не можем этого сделать», «Вы должны ...», «Подождите секундочку». Если секретарь не может тотчас ответить, лучше сказать: «Разрешите, я уточню это для вас» или адресовать звонок сотруднику, способному ответить на поставленный вопрос. Модальную форму «Вы должны» лучше заменить более мягкой: «Лучше было бы ...» или «Для вас имеет смысл...». Если вам требуется время для подготовки ответа и необходимо отойти от телефона, следует предупредить собеседника: «Для выяснения этого вопроса мне потребуется две-три минуты. Вы можете подождать?» или предложить перезвонить, назвав время. Если же подготовка ответа потребовала для вас большего времени, следует переспросить абонента: «Вы можете еще немного подождать?».

4. Никогда не записывайте фамилии и номера телефонов на клочках бумаги или листках календаря. У секретаря для этой цели есть специальные тетради ли журналы.

5. Этикет телефонных разговоров предусматривает четкий порядок действий секретаря в случае соединения руководителя с другим должностным лицом. Предположим, глава администрации Иван Иванович просит секретаря соединить его с директором завода Петром Петровичем. Секретарь главы набирает номер телефона директора завода. Трубку снимает его секретарь. Секретарь главы администрации, здороваясь, спрашивает: «Петр Петрович на месте?». Секретарь директора отвечает утвердительно. Секретарь главы добавляет: «С ним хочет поговорить Иван Иванович. Соедините, пожалуйста». Секретарь директора по местному телефону сообщает: «Петр Петрович, с вами хочет говорить Иван Иванович, глава муниципального образования». Тот отвечает: «Соединяйте», – и берет трубку. И уже секретарь главы здоровается с директором завода и говорит: «С вами сейчас будет говорить глава муниципального образования».

Смысл этих переговоров – в соблюдении служебной субординации. Секретарь директора завода сам не должен говорить с главой муниципального образования. За правильность и точность соединения отвечает тот, кто звонил. При равном служебном положении ждет тот, кто звонит. В нашем примере это – секретарь главы.

**Ситуация «звоните вы».** Прежде чем звонить, необходимо продумать, о чем вы хотите сообщить или какие вопросы задать,

какую информацию хотели бы получить: это сэкономит время собеседника и ваше. К телефонному разговору необходимо тщательно готовиться: четко определить для себя цель звонка, заранее подобрать необходимые документы, материалы, их номера и даты, адреса, номера телефонов, которые могут вам пригодиться во время беседы. Вам поможет также заранее составленный план беседы, вопросы, ответы на которые вы бы хотели получить. Разговор по каждой теме должен заканчиваться вопросом, предполагающим однозначный ответ.

По окончании разговора полезно потратить 3-5 минут на анализ содержания разговора, его стиля, своих возможных ошибок и их причин.

В подготовке и проведении делового телефонного разговора вам поможет специальный бланк, в котором будущий разговор записывается с учетом прогнозируемых ответов.

Еще *несколько рекомендаций*, вытекающих из требований этикета телефонных разговоров.

1. Куда бы вы ни звонили, никогда не следует начинать разговор с вопросов: «Кто это?» или «Кто говорит?».

2. Как только вас соединили с абонентом, следует назвать свое имя и фамилию, а также место работы и должность: это сориентирует собеседника и приблизит вас к главной цели звонка.

Если трубку снял секретарь, то, поздоровавшись и представившись, необходимо кратко изложить причину звонка. Если вы сами этого не сделаете и секретарь вас об этом спросит, не обижайтесь – это обязанность секретаря, к которой надо относиться с пониманием и уважением. Имя и фамилия должны произноситься четко и неторопливо.

3. Любой телефонный разговор предполагает вежливость и корректность. Однако излишняя вежливость неуместна. Нагромождение слов «Будьте добры, попросите, пожалуйста, если можно... Если вам не трудно...» отнимает время и создает впечатление вашей неуверенности и даже приниженности. Во всех случаях сохраняйте достоинство вашего собеседника и свое собственное.

4. Помните, что вы звоните в удобное для вас время, поэтому не стоит обижаться, если вас попросят перезвонить.

5. Избегайте «повисших в воздухе» звонков. Даже если ваш вопрос решен и необходимость в повторном звонке отпала, в любом

случае лучше перезвонить. Этот звонок укрепит ваши личные взаимоотношения и вашу репутацию человека обязательного и воспитанного.

6. Если вы звоните человеку, которого не оказалось на месте, попросите передать ему, что вы звонили, и сообщите, когда и по какому телефону вы будете находиться в ближайшее время.

7. Договорившись о телефонном звонке, перезванивая, вы не всегда уверены, что вас помнят. В этом случае следует назвать себя и напомнить содержание предыдущего разговора.

8. Если вы настроились на долгий разговор, прежде чем его начать, поинтересуйтесь, располагает ли ваш собеседник достаточным временем, или договоритесь о более удобном времени. Если разговор затягивается, нелишне время от времени спрашивать: «Есть ли у вас время для продолжения разговора?».

9. Никогда не называйте себя личным другом начальника, в кабинет которого звоните через его секретаря (даже если это действительно так), – это серьезное нарушение этикета.

10. Будьте кратки и лаконичны в изложении проблемы, с которой вы обращаетесь в другое учреждение<sup>1</sup>.

Сегодня широкое распространение получили телефоны с определителем номера, однако их этичность ставится под сомнение, так как рассматривается многими как посягательство на частную жизнь. Поэтому пользуясь таким телефоном, будьте осмотрительны и не называйте имени позвонившего вам, пока он не сделает этого сам.

Новые ситуации, требующие регулирования, создает и пользование «мобильным» телефоном, активно ворвавшимся в современную деловую жизнь: как быть, если ваш «мобильный» телефон зазвонил в тот момент, когда вы находитесь в зале заседаний, в театре или концертном зале, на улице? Единого рецепта здесь нет, но выбрать верную форму поведения вам поможет следование принципам целесообразности действий, которые основаны на уважении к другим людям. Поэтому, придя на заседание или совещание, вы постарайтесь расположиться поближе к выходу, чтобы в случае звонка вашего телефона можно быстро и незаметно, не отвлекая окружающих, выйти из зала или кабинета.

---

<sup>1</sup> Деловое общение. Деловой этикет. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – С. 264.

Никогда не следует пользоваться «мобильным» телефоном во время заседаний или совещаний, даже если вам кажется, что вы разговариваете тихо и никому не мешаете. Отправляясь в театр или концертный зал, вообще не стоит брать с собой телефон. Если вам кажется, что вы не можете без него обойтись, лучше отложите поход в театр.

Если ваш «мобильный» телефон напомнил о себе на улице – для разговора отойдите в сторону, найдите уединенное место, где бы вы не мешали другим людям.

#### **Глава 4. Речевой и невербальный этикет**

Знание речевого этикета предполагает:

- следование культурным нормам языка;
- умение использовать речевые правила приветствия, прощания, представления;
- умение формулировать свои мысли в виде суждений, тезисов, проблем, спорных положений;
- знание канонов красноречия;
- умение использовать речевые и риторические фигуры и приемы.

Речевой этикет предполагает:

- лояльное, уважительное отношение к собеседнику;
- использование общекультурных норм общения;
- определенные технологии ведения беседы, разговоров, переговоров.

Культурные нормы речевого этикета предполагают упорядоченность благодарности, пожелания, просьбы, приглашения, совета.

Содержание деловой беседы, кроме обсуждения конкретных практических вопросов предполагает умение в корректной форме выразить утешение, соболезнование, сформулировать комплимент, выразить одобрение или несогласие.

Одно из важных условий успеха в бизнесе – это создание в глазах потенциального партнера имиджа уверенного в себе человека, умеющего вести себя в обществе, не вызывая своими поступками недоумения и пренебрежительной улыбки.

Вежливость предполагает, прежде всего, приветствие. Посредством приветствия с древних времен люди оказывали друг другу особое почтение.

**Правила приветствия.** Приветствие – это элемент речевого и вербального этикета, с которого начинается любой вид общения, независимо от того, были или не были до этого представлены друг другу собеседники.

Золотое правило: *первым* приветствует (здоровается) тот, *кто первым заметил партнера:*

- мужчина приветствует женщину;
- младший по возрасту старшего;
- младшая по возрасту женщина старшую женщину;
- младшая по возрасту женщина мужчину, который старше ее;
- младший по должности работник старшего;
- член делегации – руководителя.

Руку подают в обратном порядке.

Кроме того, должны соблюдаться *правила:*

- если с одним здороваешься за руку, то нужно здороваться и с остальными;
- неприлично подавать левую руку, если правая занята (надо освободить);
- если в помещении незнакомый, требуется акт приветствия сопроводить кратким знакомством.

Отсутствие всякого внимания приветствию посетителя – акт пренебрежения, унижения его достоинства, плохой стиль делового общения.

В разных странах формы приветствия различны. Но международный этикет в основе одинаков: люди, встречаясь, желают друг другу добра и благополучия, здоровья, успехов в труде, доброго утра, дня или вечера.

Мужчина приветствует в первую очередь старшего по иерархии. Приветствуя женщину на улице, мужчина снимает шляпу. На расстоянии прикасается рукой к шляпе или слегка ее приподнимает. Другой головной убор (зимнюю шапку, берет, кепку) трогать не надо, тогда – легкий поклон. Здраваясь, мужчине обязательно снять перчатку с правой руки, женщине это не обязательно. В момент приветствия во рту не должно быть сигареты. Нельзя держать руку

в кармане. Женщина может не вынимать руки из кармана, наклонить голову, ответить улыбкой.

С начальником женщина здоровается первой. Первой здороваются женщина, идущая в обществе мужчины с другой женщиной, идущей в одиночестве или с другой женщиной.

Не целуют руку женщине на улице (только в помещении). Целуют руку лишь замужней женщине.

Мужчины, здороваясь с мужчинами, могут не снимать перчатки. Но если один снял, то должен снять и другой.

Рукопожатия не всегда обязательны, можно ограничиться вежливым приветствием: «Доброе утро», «Здравствуйте» и легким поклоном. Пожимая руки, произносят: «Мое почтение», «Рад видеть Вас», «Добрый день, уважаемый...», «Как здоровье супруги?», «Как здоровье детей?», «Как поживает Ваша мама?» и т. п.

Приветствия при всем многообразии не должны быть развязными и многословными.

**Правила представления.** Представление – это важный элемент вежливости в деловой жизни. Посредством его можно установить нужные и полезные связи.

Представляют:

- младшего по возрасту – старшему;
- холостого – женатому;
- низшего по иерархии – высшему;
- мужчину – женщине;
- более молодую женщину – старшей и т. п.

Момент представления имеет важное значение, вольностей при этом нужно избегать. Например:

- «Это Иван, мой коллега»;
- «Представляю Вам Анну»;
- «Моя жена...» или «Моя супруга...», не рекомендуется «Моя хозяйка».

Когда мужчину представляют женщине, он встает и слегка кланяется, а женщина остается сидящей. Представляя ближайшего родственника, опускают фамилию: «Мой отец», «Мой брат, Петр».

Только что прибывшие на встречу не представляются тем, кто уже уходит.



**Правила обращения.** Обращение – это элемент речевого этикета, связанный с началом общения, который выражается в адресации к собеседнику

- по имени и отчеству;
- по фамилии;
- по должностному признаку;
- по профессиональному признаку.

Обращение – не просто элемент речевого этикета, а психологический прием управления общением.

*Цели обращения:*

- |                     |   |
|---------------------|---|
| <i>во-первых,</i>   | обычное выражение вежливости и оказание уважения;   |
| <i>во-вторых,</i>   | адресное обращение конкретной информации;   |
| <i>в-третьих,</i>   | показывает заинтересованность в личности другого;   |
| <i>в-четвертых,</i> | вызывает положительные эмоции у собеседника и соответственно чувство удовлетворения от них; |
| <i>в-пятых,</i>     | формирует аттракцию (чувство взаимной симпатии, привязанности, расположения, привлечения).  |

Прямое обращение – по имени или по имени и отчеству.

Беседа и знакомство начинается с обращения. Чтобы разговор не шел обезличенно, надо чаще исполнять «мелодию» обращения, именно она показывает собеседнику, что он интересен вам как личность, например: «Очень приятно было познакомиться с Вашим мнением по этому вопросу, Николай Иванович», «Уверен, Мария Петровна, что Вас это не оставит равнодушной» и т. п.

Знакомство – акт взаимного самоопределения в общении между людьми, ранее не представленными друг другу.

Это информация:

- об имени, отчестве, фамилии;
- кто этот человек;
- какая у него цель;
- какое место занимает;
- какое отношение имеет партнер к представляемому.

В процессе общения имеют значение все компоненты общения:

- одежда;
- стиль, вкус;

- соответствие обстановке, ситуации;
- опыт поведения;
- учет разговорного этикета;
- опыт чувств;
- корректность.

Технология знакомства начинается с приветствия (см. раздел «Правила приветствия»). Формальный или неформальный тон приветствия предопределяет весь ход последующего знакомства.

**Правила приглашения.** Приглашение – это элемент речевого этикета, связанный с предложением:

- о встрече;
- об установлении отношений в рамках служебной субординации;
- об установлении отношений, выходящих за эти рамки;
- с шагом навстречу для разрешения конфликта или достижения соглашения.

Приглашение формулируется открыто, но не прямолинейно. В приглашении оговаривается:

- кто входит в число приглашенных;
- место проведения встречи;
- время проведения встречи, разговора, беседы.

Деловой стиль приглашения предполагает:

- ознакомление собеседника с режимом работы (если встреча предполагается в служебной обстановке);
- осведомление о режиме занятости собеседника.

Хорошим стилем будет желание осведомиться о том, каким временем и возможностями вообще располагает партнер и не является ли для него приглашение таким обстоятельством, которое поставит его в затруднительное положение.

**Правила комплимента.** Комплимент – это элемент речевого этикета, в котором содержится некоторое преувеличение положительных качеств человека. По сути, комплимент содержит в себе психологический механизм внушения, создания аттракции.

Механизм комплимента:

- произнесение приятных слов, преувеличивающих качества собеседника, вызывающих у него чувство удовлетворения;
- образование положительных эмоций;
- создание расположения к себе и к обсуждаемому вопросу.

Комплимент содержит ряд смыслов и определенную технологию:

- комплимент должен содержать только один смысл, следует избегать какой-либо многозначительности;

- включая в себя некоторое преувеличение, комплимент не должен строить гиперболизацию на сопоставлении возможных противоположных свойств;

- комплимент должен однозначно опираться только на собственное мнение;

- в комплименте не должно содержаться менторства, дидактики;

- комплимент не должен содержать той ложки дегтя, которая испортит бочку меда.

Стиль комплимента зависит от объекта (подчиненный, начальник, посетитель, женщина); от характера (от личных и деловых качеств); от ситуации; от контекста предыдущего разговора; от специфики личных взаимоотношений с объектом комплимента.

**Правила поздравления.** Поздравление – это элемент речевого общения, содержащего в себе:

- похвалу;

- комплимент;

- признание заслуг и качеств собеседника;

- упоминание о знаменательной дате в его жизни или производственной или творческой биографии.

К поздравлению применимы все те же требования, которые предъявляются к комплименту. В отличие от комплимента, поздравление всегда привязано к определенному событию, дате, явлению. Поэтому поздравление должно быть своевременным и уместным.

Хорошим стилем является корректная тональность поздравления, учитывающая соблюдение служебной субординации, формальный или служебный характер поздравления. В бытовом или деловом общении поздравление является индикатором того, что личность чествуемого представляет интерес и значение для того, кто делает поздравление.

**Правила прощания.** Прощание – это элемент речевого этикета, которым завершается любой вид речевого общения.

Первым прощается тот, кто уходит, покидает помещение или кому это удобно сделать.

Формы прощания:

- вербальные («До свидания», «Всего хорошего»);
- невербальные (легкий поклон, жест рукой и т. п.).

Требования к рукопожатию (см. раздел Правила приветствия):

- первым подает руку старший – младшему;
- при рукопожатии – как излишняя сила, так и вялость руки неуместны;
- не протягивают руку через стол.

При прощании хозяин кабинета встает, когда посетитель собирается уйти. Престарелого посетителя, инвалида нужно проводить до двери.

Специфические функции прощания:

- обычное следование этикету;
- определенный акт, завершающий собою коммуникативный контакт;
- подведение итога разговору и обеспечения определенной гарантии того, что сказанное в разговоре – предмет дальнейшего внимания.

## **Глава 5. Имидж делового человека**

Имидж от французского слова *image*, что означает образ, изображение, представление.

В современном значении оно означает то впечатление, которое производит человек на окружающих, что и как он говорит и делает, каков его стиль мышления, поведения, обращения с людьми, его внешность, одежда, манеры. В западном бизнесе способности и умению человека производить хорошее впечатление придают очень большое значение.

Одним из условий создания благоприятного имиджа является знание правил этикета, умение вести себя в соответствии с ними. Общая культура человека складывается из многих компонентов, в том числе ее составляет и внешнее проявление воспитанности.

«По одежке встречают», – говорят в народе. Поэтому рекомендации в формировании имиджа можно начать с внешнего вида и одежды, в первую очередь женщины.

«Женщина... Сейчас на нее возложена особенная роль. Сейчас женщина не только «хранительница домашнего очага и продолжательница рода», но и созидательница здорового и нравственного климата на производстве, в политике, в семье. Величайшая задача, стоящая перед женщиной в настоящее время, заключается в том, чтобы одухотворить и оздоровить человечество» (Е. Рерих)<sup>1</sup>.

**Костюм деловой женщины.** Правильно одетая женщина – это женщина, имеющая свой стиль.

И. Алехина в своем пособии «Имидж и этикет делового человека» указывает на то, что, во-первых, в одежде должно быть два (максимум три) предмета ведущего тона<sup>2</sup>.

Рекомендуется для делового имиджа:

- обычный костюм;
- брючный костюм;
- юбка и кофта;
- платье и костюм.

Требования к одежде женщины:

- не чувствовать себя стесненной;
- не привлекать излишнего внимания окружающих;
- не быть смешной.

Вечерний туалет – платье, платье-костюм, красиво сшитый брючный костюм или специально продуманный ансамбль.

*Не рекомендуется* носить на работу: лосины; легинсы; декольте; платье без рукавов; майки. Нельзя ходить без чулок.

В одежде делового стиля отдавать предпочтение полоскам и клеткам в серых и серо-синих тонах. Отвергаются ткани с изображением цветов, а так же с разного рода абстрактными рисунками. Самое авторитетное женское платье или костюм – серое в мелкую полоску<sup>3</sup>.

Лучшие цвета для этикетного общения: темно-синий, рыжеватокоричневый, бежевый, серый, светло-синий.

Наиболее неподходящими цветами для делового платья считаются: зеленый, оранжевый, ярко-желтый, пурпурный, розовый, красный, нежно-голубой.

Что вообще украшает женщину:

---

<sup>1</sup> Алехина И. В. Имидж и этикет делового человека. – М. : Изд-во «ЭНН»: Центр правовой защиты, 1996. – С. 35.

<sup>2</sup> Там же. С. 38.

<sup>3</sup> Шепель В. М. Секреты личного обаяния. – Ростов н/Д : Феникс, 2005. – С. 315.

- прическа;
- туфли;
- сумка;
- бижутерия.

Что касается бижутерии – не рекомендуется смешивать разные украшения. В один раз не носят серебро и золото. Украшения неуместны только в траурных церемониях.

Важно помнить, что ношение украшений – это показатель не материальных возможностей женщины, а ее культуры и вкуса.

Перчатки, сумочка, туфли должны по цвету подходить друг к другу и гармонировать с цветом и фасоном одежды.

Нет никаких оснований абсолютизировать значение одежды в нашей жизни. Но никогда не стоит забывать, что она привлекает к себе взоры окружающих, вызывая к ним соответствующие эмоции, стимулируя определенное настроение и, как следствие, – определенное (позитивное или негативное) отношение к нам.

Кроме того (согласно данным М. Люшера, создателя цветового теста), каждый цвет имеет свое психологическое значение.

**Костюм делового мужчины.** Его деловая одежда: костюм, сорочка, галстук (обязательно).

Какой главный предмет в туалете мужчины? Это – галстук.

*Три правила правильно одетого мужчины<sup>1</sup>:*

- носки подбираются к цвету галстука;
- носки подбираются к цвету брюк;
- носки подбираются к цвету обуви.

Мужчине нужно иметь три костюма:

- рабочий;
- деловой;
- вечерний.

У англичан есть пословица: джентльмен может иметь один-единственный костюм, но должен иметь дюжину галстуков.

Что такое рабочий костюм: это обычный костюм (брюки и пиджак), но вполне допустимо с джемпером или пуловером, или свитером под горло, но не с воротником (свитер для лыж). Может быть, брюки и кожаный пиджак, хорошо сшитая куртка, но непременное условие – рубашка и галстук.

---

<sup>1</sup> Алехина И. В. Имидж и этикет делового человека. – М. : Изд-во «ЭНН»: Центр правовой защиты, 1996. – С. 47.

Галстук не носят с водолазкой, но пиджак с водолазкой – это рабочая, дневная одежда делового мужчины.

Деловой костюм мужчины – это любого цвета брюки и пиджак, соответственно подобранные рубашка и галстук.

Вечерний костюм определяется модой (двубортные, смокинг-ового покроя и т. д.).

Но выходной, праздничный, вечерний туалет мужчины должен состоять непременно из брюк и пиджака *одного цвета*, непременное условие – белая рубашка.

Этикетные цвета костюмов: серый, темно-серый, темно-синий, песочный.

Если костюм черный, то рубашка может быть только белая, ботинки только черные.

В. Шепель рекомендует для мужчин носить одежду «классического» стиля (см. табл. 2):

- |                       |                                    |
|-----------------------|------------------------------------|
| костюмы:              | рубашки:                           |
| – серого тона;        | – бежевые;                         |
| – светло-серого тона; | – голубые;                         |
| – темно-синего тона.  | – белые;                           |
|                       | – в мелкую полоску на светлом фоне |

Таблица 2

Таблица эlegantности делового мужчины

<i>Костюм</i>	<i>Рубашка</i>
серый	<ul style="list-style-type: none"> <li>– слоновой кости;</li> <li>– белая;</li> <li>– светло-голубая;</li> <li>– розовая.</li> </ul>
Галстук любого цвета. Ботинки – черные, носки – черные.	
<i>Костюм</i>	<i>Рубашка</i>
темно-серый	<ul style="list-style-type: none"> <li>– белая;</li> <li>– светло-розовая;</li> <li>– слоновой кости.</li> </ul>
Галстук полосатый красно-коричневый. Ботинки – черные, носки – черные.	

Носить сорочки с коротким рукавом в деловой обстановке не рекомендуется, поскольку считается элегантным, чтобы манжеты были видны из-под рукавов пиджака примерно на два сантиметра.

Галстуки любого рисунка, цвета, размера выглядят изысканно тогда, когда не бросаются в глаза.

Зимой – тона одежды глубокие и темные, летом – светлые и яркие.

Следует помнить, что доминирующий цвет галстука обязан повторять один из тонов костюма. Сорочка всегда должна быть светлее самой темной нитки в костюме.

Как считает Пьер Карден, один из основных секретов элегантности мужчины – это удобство костюма, возможность чувствовать себя в нем свободно и удобно. «Чем меньше одежда напоминает о себе, тем лучше» – главное правило для мужчины.

Одежда для официального общения, для дипломатических приемов, банкетов, визитов – фрак, смокинг. Ношение такой одежды строго регламентировано. (Так во фраке без пальто и без плаща по улицам не ходят.)

Смокинг нигде в мире не надевается на приемы и мероприятия, начинающиеся до 17 часов, в нем ходят на послеобеденные и вечерние торжества, в театр на премьеры. При выборе одежды всегда следует принимать во внимание свои данные, свой статус и ситуацию общения.



## Контрольные вопросы

1. Понятие морали. Мораль первобытной общины. Мораль классового общества.
2. Этапы становления этики. Предмет и функции этики.
3. Этические проблемы на макроуровне и микроуровне организации.
4. Этические принципы Л. Хосмера.
5. Понятие социальной ответственности.
6. Аргументы «за» и «против» социальной ответственности.
7. Отличия социальной ответственности от юридической.
8. Меры повышения этичности организации и ее работников.
9. Виды профессиональной этики.
10. Назовите требования служебной этики.
11. В чем выражены нормы этики, предъявляемые к сфере управления?
12. В чем состоит специфика формирования этики муниципальной службы?
13. Раскройте понятия профессиональной этики служащего.
14. Какая категория этики, по мнению А. Шопенгауэра, имеет первостепенное значение для муниципальной службы?
15. В чем состоит отличие между понятиями «гражданская» и «служебная» честь?
16. Охарактеризуйте принципы профессиональной этики служащего.
17. Какие этические требования предъявляются к муниципальным служащим при поступлении на службу и при исполнении служебных полномочий?
18. Раскройте содержание функций и принципов этикета муниципального служащего.
19. Охарактеризуйте этику делового общения «сверху – вниз», «снизу – вверх», «по горизонтали».
20. Охарактеризуйте требования, предъявляемые к написанию деловых писем. Какие виды деловых писем выделяют?
21. Какими правилами необходимо руководствоваться при ведении телефонных переговоров?
22. Расскажите о правилах и рекомендациях к проведению деловых встреч, бесед и переговоров.

23. Какими правилами нужно руководствоваться при применении наказания?
24. Раскройте особенности ведения приема населения.
25. Охарактеризуйте правила приказа, просьбы, распоряжения.
26. Раскройте содержание «формулы увольнения».
27. Что определяет понятие «речевой этикет»?
28. Представьте свое мнение на проблему этического содержания деятельности муниципального служащего.
29. Что понимается под «этическим кодексом поведения служащего»?
30. Современные проблемы этики государственной службы.
31. Характеристика авторитарного стиля руководства.
32. Характеристика демократического стиля руководства.
33. Нейтральный стиль руководства.
34. Этапы развития коллектива. Действия руководителя на каждом этапе.
35. Нормы профессиональной этики руководителя.
36. Принципы правильного подбора сотрудников в организацию.
37. Служебный этикет: приветствие, приказ, просьба, поощрение, наказание, увольнение.
38. Этика общения «сверху-вниз». Этика общения с «трудным» руководителем.
39. Этика общения «снизу-вверх».
40. Этика общения «по горизонтали».
41. Причины конфликтов в организации. Способы разрешения конфликтных ситуаций.
42. Способы противодействия возникновению конфликтов.
43. Виды барьеров, возникающих при общении. Нравственные требования к общению. Показатели культуры речи в деловом общении.
44. Виды делового общения.
45. Принципы речевого воздействия и средства выразительности деловой речи.
46. Культура дискуссии. Виды вопросов, задаваемых в ходе беседы.
47. Значение правильной речи для успешного функционирования.

48. Понятие невербального языка и его значение в жизни. Факторы, влияющие на невербальный язык.

49. Значение позы, мимики, жестов, походки. Контакт глазами, виды взглядов.

50. Расположение человека в пространстве.

51. Особенности телефонных переговоров.

52. Требования к деловому письму. Виды деловых писем.

53. Правила составления резюме и письма-отказа.

54. Правила подготовки публичного выступления. Структура выступления.

55. Правила проведения собеседования.

56. Тактические приемы ведения переговоров.

57. Мягкий, жесткий и принципиальный подходы к переговорам.

58. Национальные особенности ведения переговоров.

59. Правила конструктивной критики.

60. Презентация: цели, правила проведения.

61. Этикет и имидж делового человека.

62. Визитные карточки: виды, особенности вручения.

63. Правила вручения подарков, поздравления.

64. Правила приветствий, представлений при знакомстве, прощания, извинения.

65. Искусство комплимента.

66. Поведение в общественных местах.

67. Этикет делового приема. Виды приемов.

68. Национальный этикет в зарубежных странах. Рекомендации туристам.

## Заключение

*«Все добродетели имеют своим источником этикет».*

**Конфуций**

*«Хорошие манеры важнее добродетели».*

**Оскар Уайлд**

Бесспорным является тот факт, что вне общения нет личности. Но процесс общения не может носить спонтанный, непредсказуемый характер. Чтобы он протекал нормально, бесконфликтно и приводил к ожидаемым и значимым для обеих сторон результатам, он должен подчиняться определенным правилам внешнего поведения, совокупность которых обозначается понятием «этикет».

Однако сами неписанные правила, регулирующие внешние проявления взаимоотношений людей, воспитывающие привычку согласовывать свои поступки с представлениями об уважительности, доброжелательности и доверии, были выработаны гораздо раньше. Они обусловлены потребностями выживания и нормального функционирования социального организма, необходимостью приглушить заложенные в каждом индивиде природные инстинкты и противопоставить им правила общения, основанные на взаимном уважении интересов и на взаимоподдержке.

### **Типовой Кодекс этики и служебного поведения государственных и муниципальных служащих Российской Федерации**

Типовой Кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (далее – Кодекс) основан на положениях Конституции Российской Федерации, Международного кодекса поведения государственных должностных лиц (Резолюция 51/59 Генеральной Ассамблеи ООН от 12 декабря 1996 г.), Модельного кодекса поведения для государственных служащих (приложение к Рекомендации Комитета министров Совета Европы от 11 мая 2000 г. № R (2000) 10 о кодексах поведения для государственных служащих), Модельного закона «Об основах муниципальной службы» (принят на девятнадцатом пленарном заседании Межпарламентской Ассамблеи государств-участников СНГ (постановление № 19-10 от 26 марта 2002 г.), Федерального закона от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», Федерального закона от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации», Федерального закона от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», других федеральных законов, содержащих ограничения, запреты и обязанности государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих, Указа Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, а также на общепризнанных нравственных принципах и нормах российского общества и государства.

Кодекс выступает основой для разработки соответствующими государственными органами и органами местного самоуправления кодексов этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих.

#### **I. Общие положения**

##### **Статья 1. Предмет и сфера действия Кодекса**

1. Кодекс представляет собой свод общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения, которыми надлежит руководствоваться государственным служащим Российской Федерации и муниципальным служащим (далее – государственные и муниципальные служащие), независимо от замещаемой должности.

2. Гражданин Российской Федерации, поступающий на государственную службу Российской Федерации либо муниципальную службу (далее – государственная и муниципальная служба), знакомится с положениями Кодекса и соблюдает их в процессе своей служебной деятельности.

3. Каждый государственный и муниципальный служащий должен принимать все необходимые меры для соблюдения положений настоящего Кодекса, а каждый гражданин Российской Федерации вправе ожидать от государственного и муниципального служащего поведения в отношении с ним в соответствии с положениями настоящего Кодекса.

## **Статья 2. Цель Кодекса**

1. Целью Кодекса является установление этических норм и правил служебного поведения государственных и муниципальных служащих для достойного выполнения ими своей профессиональной деятельности, а также содействие укреплению авторитета государственного и муниципального служащего, доверия граждан к государственным органам и органам местного самоуправления и обеспечение единой нравственно-нормативной основы поведения государственных и муниципальных служащих.

Кодекс призван повысить эффективность выполнения государственными и муниципальными служащими своих должностных обязанностей.

### **2. Кодекс:**

а) служит основой для формирования должной морали в сфере государственной и муниципальной службы, уважительного отношения к государственной и муниципальной службе в общественном сознании;

б) выступает как институт общественного сознания и нравственности государственных и муниципальных служащих, их самоконтроля.

3. Знание и соблюдение государственным и муниципальным служащим положений Кодекса является одним из критериев оценки качества его профессиональной деятельности и служебного поведения.

## **II. Основные принципы и правила служебного поведения, которыми надлежит руководствоваться государственным и муниципальным служащим**

### **Статья 3. Основные принципы служебного поведения государственных и муниципальных служащих**

1. Основные принципы служебного поведения государственных и муниципальных служащих являются основой поведения граждан Российской Федерации в связи с нахождением их на государственной и муниципальной службе.

2. Государственные и муниципальные 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 и органов местного самоуправления;

б) исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина определяют основной смысл и содержание деятельно-

сти государственных органов и государственных служащих, а также органов местного самоуправления и муниципальных служащих;

в) осуществлять свою деятельность в пределах полномочий соответствующего государственного органа и органа местного самоуправления;

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;

е) уведомлять представителя нанимателя (работодателя), органы прокуратуры или другие государственные органы, либо органы местного самоуправления обо всех случаях обращения к государственному или муниципальному 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 и муниципальной 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 или муниципальными служащими должностных обязанностей, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб их репутации или авторитету государственного органа либо органа местного самоуправления;

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 и органов местного самоуправления, организаций, должностных лиц, государственных служащих, муниципальных служащих и граждан при решении вопросов личного характера;

п) воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок в отношении деятельности государственных органов либо органов местного са-

моуправления, их руководителей, если это не входит в должностные обязанности государственного и муниципального служащего;

р) соблюдать установленные в государственном органе и органе местного самоуправления правила публичных выступлений и предоставления служебной информации;

с) уважительно относиться к деятельности представителей средств массовой информации по информированию общества о работе государственного органа и органа местного самоуправления, а также оказывать содействие в получении достоверной информации в установленном порядке;

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.

#### **Статья 4. Соблюдение законности**

1. Государственный и муниципальный служащий обязаны соблюдать Конституцию Российской Федерации, федеральные конституционные законы, федеральные законы, иные нормативные правовые акты Российской Федерации.

2. Государственный и муниципальный служащий в своей деятельности не должны допускать нарушения законов и иных нормативных правовых актов исходя из политической, экономической целесообразности либо по иным мотивам.

3. Государственный и муниципальный служащий обязаны противодействовать проявлениям коррупции и предпринимать меры по ее профилактике в порядке, установленном законодательством Российской Федерации о противодействии коррупции.

#### **Статья 5. Требования к антикоррупционному поведению государственных и муниципальных служащих**

1. Государственный и муниципальный служащий при исполнении ими должностных обязанностей не должны допускать личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов.

При назначении на должность государственной или муниципальной службы и исполнении должностных обязанностей государственный и муниципальный служащий обязаны заявить о наличии или возможности наличия у них личной заинтересованности, которая влияет или может повлиять на надлежащее исполнение ими должностных обязанностей.



2. Государственный и муниципальный служащие обязаны представлять сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

3. Государственный и муниципальный служащий обязаны уведомлять представителя нанимателя, органы прокуратуры Российской Федерации или другие государственные органы обо всех случаях обращения к нему каких-либо лиц в целях склонения его к совершению коррупционных правонарушений.

Уведомление о фактах обращения в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений, за исключением случаев, когда по данным фактам проведена или проводится проверка, является должностной обязанностью государственного и муниципального служащего.

4. Государственному и муниципальному служащему запрещается получать в связи с исполнением должностных обязанностей вознаграждения от физических и юридических лиц (подарки, денежное вознаграждение, ссуды, услуги, оплату развлечений, отдыха, транспортных расходов и иные вознаграждения). Подарки, полученные государственным и муниципальным служащими в связи с протокольными мероприятиями, со служебными командировками и с другими официальными мероприятиями, признаются соответственно федеральной собственностью, собственностью субъекта Российской Федерации, органа местного самоуправления и передаются государственным и муниципальным служащим по акту в государственный орган и орган местного самоуправления, в котором он замещает должность государственной или муниципальной службы, за исключением случаев, установленных законодательством Российской Федерации.

### **Статья 6. Обращение со служебной информацией**

1. Государственный или муниципальный служащий может обрабатывать и передавать служебную информацию при соблюдении действующих в государственном органе и органе местного самоуправления норм и требований, принятых в соответствии с законодательством Российской Федерации.

2. Государственный и муниципальный служащий обязаны принимать соответствующие меры для обеспечения безопасности и конфиденциальности информации, за несанкционированное разглашение которой он несет ответственность или (и) которая стала известна ему в связи с исполнением должностных обязанностей.

### **Статья 7. Этика поведения государственных и муниципальных служащих, наделенных организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим государственным или муниципальным служащим**

1. Государственный и муниципальный служащий, наделенный организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим государ-

ственным или муниципальным служащим, должен быть для них образцом профессионализма, безупречной репутации, способствовать формированию в государственном органе либо его подразделении (органе местного самоуправления либо его подразделении) благоприятного для эффективной работы морально-психологического климата.

2. Государственный и муниципальный служащий, наделенный организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим государственным или муниципальным служащим, призван:

а) принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликтов интересов;

б) принимать меры по предупреждению коррупции;

в) не допускать случаев принуждения государственных или муниципальных служащих к участию в деятельности политических партий, иных общественных объединений.

3. Государственный и муниципальный служащий, наделенный организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим государственным или муниципальным служащим, должен принимать меры к тому, чтобы подчиненные ему государственные или муниципальные служащие не допускали коррупционно опасного поведения, своим личным поведением подавать пример честности, беспристрастности и справедливости.

4. Государственный и муниципальный служащий, наделенный организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим государственным или муниципальным служащим, несет ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации за действия или бездействия подчиненных сотрудников, нарушающих принципы этики и правила служебного поведения, если он не принял мер, чтобы не допустить таких действий или бездействий.

### **III. Рекомендательные этические правила служебного поведения государственных и муниципальных служащих**

#### **Статья 8. Служебное поведение**

1. В служебном поведении государственному и муниципальному служащему необходимо исходить из конституционных положений о том, что человек, его права и свободы являются высшей ценностью, и каждый гражданин имеет право на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту чести, достоинства, своего доброго имени.

2. В служебном поведении государственный и муниципальный служащий воздерживается от:

а) любого вида высказываний и действий дискриминационного характера по признакам пола, возраста, расы, национальности, языка, гражданства, социального, имущественного или семейного положения, политических или религиозных предпочтений;

б) грубости, проявлений пренебрежительного тона, заносчивости, предвзятых замечаний, предъявления неправомерных, незаслуженных обвинений;

в) угроз, оскорбительных выражений или реплик, действий, препятствующих нормальному общению или провоцирующих противоправное поведение;

г) курения во время служебных совещаний, бесед, иного служебного общения с гражданами.

3. Государственные и муниципальные служащие признаны способствовать своим служебным поведением установлению в коллективе деловых взаимоотношений и конструктивного сотрудничества друг с другом.

Государственные и муниципальные служащие должны быть вежливыми, доброжелательными, корректными, внимательными и проявлять толерантность в общении с гражданами и коллегами.

### **Статья 9. Внешний вид государственного и муниципального служащего**

Внешний вид государственного и муниципального служащего при исполнении им должностных обязанностей в зависимости от условий службы и формата служебного мероприятия должен способствовать уважению граждан к государственным органам и органам местного самоуправления, соответствовать общепринятому деловому стилю, который отличают официальность, сдержанность, традиционность, аккуратность.

## **IV. Ответственность за нарушение Кодекса**

### **Статья 10. Ответственность государственного и муниципального служащего за нарушение Кодекса**

Нарушение государственным или муниципальным служащим положений Кодекса подлежит моральному осуждению на заседании соответствующей комиссии по соблюдению требований к служебному поведению государственных (муниципальных) служащих и урегулированию конфликта интересов, образуемых в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 1 июля 2010 г. № 821 «О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов», а в случаях, предусмотренных федеральными законами, нарушение положений Кодекса влечет применение к государственному или муниципальному служащему мер юридической ответственности.

Соблюдение государственным и муниципальным служащим положений Кодекса учитывается при проведении аттестаций, формировании кадрового резерва для выдвижения на вышестоящие должности, а также при наложении дисциплинарных взысканий.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература

1. Баева, О. А. Ораторское искусство и деловое общение : учеб. пособие / О. А. Баева. – М. : Новое знание, 2005. – 368 с.
2. Балабанов, А. В. Деловое общение : учеб. пособие / А. В. Балабанов. – М. : РАП, 2005. – 135 с.
3. Государственная служба: культура поведения и деловой этикет : учеб. пособие / под общ. ред. Е. В. Охотского. – М. : Изд-во РАГС, 2006. – 342 с.
4. Государственная служба: теория и организация : курс лекций. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 455 с.
5. 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.
6. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений : учебник для вузов / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 368 с.
7. Ковальчук, А. С. Основы имиджологии и делового общения : учеб. пособие для вузов / А. С. Ковальчук. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 256 с.
8. Коллинз, Д. Этика и этикет в бизнесе / Д. Коллинз. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 160 с.
9. Кузин, Ф. А. Культура делового общения: Практическое пособие для бизнесменов / Ф. А. Кузин. – М. : Ось-89, 2007. – 320 с.
10. Кузнецов, И. Н. Деловое общение : учеб. пособие для вузов / И. Н. Кузнецов. – М. : Дашков и К\*, 2007. – 528 с.
11. Кузнецов, И. Н. Современный этикет / И. Н. Кузнецов. – М. : Дашков и К\*, 2006. – 496 с.
12. Кукушкин, В. С. Деловой этикет : учеб. пособие / В. С. Кукушкин. – М. : МарТ, 2005. – 288 с.
13. Налбадян, Ж. Роль права в формировании этики государственной службы / Ж. Налбадян. – М. : Изд-во РАГС, 2007. – 357 с.
14. Петрова, Ю. А. Культура и стиль делового общения : учеб. пособие для вузов / Ю. А. Петрова. – М. : ГроссМедиа, 2007. – 256 с.
15. Психология и этика делового общения : учеб. для вузов / под ред. В. Н. Лавриненко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 415 с.

16. Семенов, А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса : учеб. пособие / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – М. : Дашков и К\*, 2006. – 276 с.

17. Семенов, А. К. Этика менеджмента : учеб. пособие / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – М. : Дашков и К\*, 2007. – 272 с.

### **Дополнительная литература**

1. Алексина, Т. А. Прикладная этика : учеб. пособие / Т. А. Алексина. – М. : Изд-во Рос. ун-та дружбы народов, 2004. – 210 с.

2. Алехина, И. В. Имидж и этикет в бизнесе / И. В. Алехина. – М. : Дело, 2003. – 112 с.

3. Алехина, И. В. Имидж и этикет делового человека / И. В. Алехина. – М. : Изд-во «ЭНН»: Центр правовой защиты, 1996. – 126 с.

4. Байтов, Г. Н. Этика и нормы службы / Г. Н. Байтов. – СПб. : Питер, 2003. – 352 с.

5. Бойков, В. Э. Профессиональная культура государственной службы // Социс. – 2005. – № 2. – С. 28–34.

6. Ботавина, В. Н. Этика деловых отношений / В. Н. Ботавина. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 208 с.

7. Бурганова, Л. А. Теория управления : учеб. пособие для вузов / Л. А. Бурганова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 139 с.

8. Государственная служба: культура поведения и деловой этикет / под ред. Е. В. Охотского. – 2-е изд. – М. : Изд-во РАГС, 1999. – 335 с.

9. Государственное и муниципальное управление / под ред. Н. И. Глазуновой. – М. : Изд-во «Магистр», 1998. – 311 с.

10. Деловая культура российского общества // Общественные науки и современность. – 1993. – № 3. – С. 43–49.

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

12. Зарецкая, Е. Н. Деловое общение : учеб. для вузов / Е. Н. Зарецкая. – М. : Дело, 2004. – 696 с.

13. Игнатов, В. Г. Профессиональная культура и профессиональная этика государственной службы: контекст истории и совре-

менность : учеб. пособие / В. Г. Игнатов, В. К. Белолипецкий. – Ростов н/Д : Изд. центр «Март Т», 2000. – 145 с.

14. Калигин, Н. А. Принципы организационного управления / Н. А. Калигин. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 272 с.

15. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 366 с.

16. Кнорринг, В. И. Основы искусства управления : учеб. пособие / В. И. Кнорринг. – М. : Дело, 2003. – 328 с.

17. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2002. – 701 с.

18. Оболонский, А. В. Государственная служба : учеб. пособие / А. В. Оболонский. – М. : Дело, 2005. – 356 с.

19. Паневчик, В. В. Деловое письмо / В. В. Паневчик. – Минск : Амалфея, 2000. – 115 с.

20. Поваляева, М. А. Психология и этика делового общения : учеб. пособие для вузов / М. А. Поваляева. – Ростов н/Д : Феникс, 2004. – 352 с.

21. Пост, Э. Большая книга этикета / пер. с англ. М. М. Гурвица. – М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2004. – 672 с.

22. Прикладная этика : учеб. пособие / под ред. И. Л. Зеленковой. – Минск : 2002. – 197 с.

23. Савицкая, А. В. Современный этикет / А. В. Савицкая, Ю. В. Савицкая. – М. : Новое знание, 2004. – 69 с.

24. Соловьев, Э. Я. Современный этикет. Деловой и международный протокол / Э. Я. Соловьев. – М. : Ось-89, 2003. – 320 с.

25. Управление персоналом государственной службы : учеб. пособие. – М. : РАГС, 1997. – 389 с.

26. Шепель, В. М. Секреты личного обаяния / В. М. Шепель. – Ростов н/Д : Феникс, 2005. – 472 с.

27. Этика : учеб. для вузов / под ред. А. А. Гусейнова, Е. Л. Дубко. – М. : Гардарика, 2004. – 496 с.

28. Этика государственной службы // Государственная служба. Проблемы профессиональной этики. Зарубежный опыт. Реферативный бюллетень. – М. : Изд-во РАГС, 2005. – № 2. – С. 26–33.

29. Этика : учеб. пособие для вузов / под ред. Т. В. Мишаткиной, Я. С. Яскевич. – Минск : Новое знание, 2004. – 509 с.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
Глава 1. Этика муниципальной службы и управленческая этика	5
1.1. Служебная этика	5
Глава 2. Специфика формирования этики муниципальной службы	9
2.1. Принципы профессиональной этики	14
2.2. Основные функции и принципы этикета служащего	17
Глава 3. Деловой этикет в современном управлении	26
3.1. Деловой этикет	27
3.2. Этические нормы деловых бесед, встреч, переговоров	34
3.3. Культура делового письма	48
3.4. Культура телефонных разговоров	54
Глава 4. Речевой и невербальный этикет	61
Глава 5. Имидж делового человека	67
Контрольные вопросы	72
Заключение	75
Приложение	76
Список литературы	83

Мартынова Инна Ивановна  
Вольфсон Эдуард Николаевич

## **ЭТИКА И КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ**

Учебное пособие

Редактор З. М. Савина

Подписано в печать 25.11.2011. Формат 60×84/16  
Бумага офсетная. Отпечатано на ризографе  
Уч.-изд. л. 5,00. Тираж 260 экз. Заказ

КузГТУ. 650000, Кемерово, ул. Весенняя, 28  
Типография КузГТУ. 650000, Кемерово, ул. Д. Бедного, 4 «а»