

С.В. Кошелева

ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ОРЛОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ

С.В. Кошелева

ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Рекомендовано редакционно-издательским отделом ОрелГТУ
в качестве учебного пособия

Орел 2005

УДК 174(075)
ББК 60.80_{я7}
К76

Рецензенты:

доктор педагогических наук,
зав. кафедры «Русский язык и педагогика»
Б.Г. Бобылев

кандидат педагогических наук,
доцент кафедры общей педагогики ОГУ
Н.С. Мурадова

К76 Кошелева С.В. **Основы делового общения** : учебное пособие / С.В. Кошелева. – Орел : ОрелГТУ, 2005. – 70 с.

Учебное пособие представляет собой курс лекций, раскрывающих содержание дисциплины «Деловое общение», и состоит из четырёх частей: «Этические нормы и принципы делового общения», «Основные формы делового общения», «Документационное обеспечение делового общения» и «Основы конфликтологии».

Содержит теоретические сведения по этике деловых отношений, культуре речи, конфликтологии, изложенные в доступной форме, а также вопросы, задания и тесты для практических занятий, образцы деловой документации.

Предназначено для студентов специальности 060500 – «Бухгалтерский учёт, анализ, аудит» факультета дистанционного обучения.

УДК 174(075)
ББК 60.80_{я7}

© ОрелГТУ, 2005
© Кошелева С.В., 2005

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
Тема 1. Этические нормы делового общения	4
1.1. Понятие делового общения.....	4
1.2. Универсальные этические и психологические нормы и принципы делового общения.....	5
1.3. Типичные ошибки слушания.....	8
1.4. Этика делового общения «сверху вниз».....	10
1.5. Нравственные эталоны и образцы поведения в деловом общении «сверху вниз».....	10
1.6. Этика делового общения «снизу вверх».....	12
1.7. Этические нормы и принципы в деловом общении «снизу вверх».....	13
1.8. Этика делового общения «по горизонтали».....	13
Практические задания.....	14
Вопросы для самоконтроля.....	17
Тема 2. Основные формы делового общения	18
2.1. Правила подготовки и проведения деловой беседы.....	18
2.2. Структурная организация беседы.....	20
2.3. Виды деловой беседы.....	26
2.4. Деловое совещание.....	28
Вопросы для самоконтроля.....	32
Тема 3. Документационное обеспечение делового общения	33
3.1. Документы для внутреннего пользования.....	33
3.2. Документы для внешнего пользования.....	39
3.3. Документирование управленческой деятельности. Основные виды управленческих документов.....	45
3.4. Документирование договорно-правовых отношений экономической деятельности.....	49
Практические задания.....	52
Вопросы для самоконтроля.....	57
Тема 4. Основы конфликтологии	58
4.1. Конфликтология.....	58
4.2. Характеристика конфликтов.....	60
4.3. Правила поведения в условиях конфликта.....	63
Вопросы для самоконтроля.....	67
Литература	68

ТЕМА 1. ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ И ПРИНЦИПЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

1.1. Понятие делового общения

Любое общее дело предполагает общение и взаимодействие участников как необходимое средство обеспечения его эффективности. Деятельность не может ни возникнуть, ни осуществляться без интенсивного общения.

Деловое общение представляет собой особую форму взаимодействия людей в процессе определенного вида трудовой деятельности, которая содействует установлению нормальной морально-психологической атмосферы труда и отношений партнерства между руководителями и подчиненными, между коллегами; создает условия для продуктивного сотрудничества людей в достижении значимых целей, обеспечивая успех общего дела.

Производственное взаимодействие может и не быть по своей сути общением в том случае, если другой субъект выступает в качестве объекта. Например, при жестко авторитарном стиле руководства отношение начальника к подчиненному выступает в основном как отношение субъекта к объекту. В этом случае формой отношений является *дисциплина* – принцип строгого регулирования иерархического соположения управляющего и управляемого.

Предметом делового общения является дело.

Содержание делового общения – *социально значимая совместная деятельность людей*, которая предполагает согласованность действий, понимание и принятие каждым ее участником целей, задач и специфики этой деятельности, своей роли и своих возможностей по ее реализации.

Цель делового общения – организация и оптимизация определенного вида совместной предметной деятельности.

Помимо общей цели делового общения, в нем можно выделить и *личные цели*, реализуемые участниками общения:

- стремление к личной безопасности в процессе социальной деятельности, что часто проявляется в уходе от ответственности;
- стремление к повышению своего жизненного уровня;
- стремление к власти, т.е. стремление расширить круг своих полномочий, продвинуться вверх по служебной лестнице, избавиться от бремени иерархического контроля;

• стремление повысить свой престиж, что часто сочетается со стремлением укрепить престиж занимаемой должности и самой организации.

Деловое общение – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.

Деловое общение можно условно разделить на *прямое* (непосредственный контакт) и *косвенное* (когда между партнерами существует пространственно-временная дистанция).

Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное.

В целом деловое общение отличается от обыденного (неформального) тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении мы не можем прекратить взаимодействие с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон). В обычном дружеском общении чаще всего не ставятся конкретные задачи, не преследуются определенные цели. Такое общение можно прекратить (по желанию участников) в любой момент.

Деловое общение реализуется в различных формах:

- деловая беседа;
- деловые переговоры;
- деловые совещания;
- публичные выступления.

Партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта; общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела; основная задача делового общения – продуктивное сотрудничество.

1.2. Универсальные этические и психологические нормы и принципы делового общения

Умение вести себя с людьми надлежащим образом является одним из важнейших, если не важнейшим, фактором, определяющим шансы добиться успеха в бизнесе, служебной или предпринимательской деятельности.

Для того чтобы цель делового общения была успешно реализована, в современной психологической науке выделяют основные этические психологические *принципы* делового общения, к которым относят:

1) **принцип** создания условий для выявления творческого потенциала и профессиональных знаний личности, на основе которого возможно согласовать личные цели сотрудника с общими целями организации;

2) **принцип** полномочий и ответственности, регламентирующий деловое общение в рамках служебных прав и обязанностей в соответствии со служебным статусом сотрудника, оценку его деловых качеств и использование его квалификации и опыта.

Джен Ягер в книге «Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса» выделяет шесть следующих основных принципов:

1. **Пунктуальность (делайте все вовремя).** Только поведение человека, делающего все вовремя, является нормативным. Опоздания мешают работе и являются признаком того, что на человека нельзя положиться. Принцип делать все вовремя распространяется на все служебные задания. Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, рекомендуют прибавлять лишних 25 % к тому сроку, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения порученной работы.

2. **Конфиденциальность (не болтайте лишнего).** Секреты учреждения, корпорации или конкретной сделки необходимо хранить так же бережно, как тайны личного характера. Нет необходимости пересказывать кому-либо услышанное от сослуживца, руководителя или подчиненного об их служебной деятельности или личной жизни.

3. **Любезность, доброжелательность и приветливость.** В любой ситуации необходимо вести себя с клиентами, заказчиками, покупателями и сослуживцами вежливо, приветливо и доброжелательно. Это, однако, не означает необходимости дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы.

4. **Внимание к окружающим (думайте о других, а не только о себе).** Внимание к окружающим должно распространяться на сослуживцев, начальников и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы, покажите, что цените соображения и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать вам быть скромным.

5. **Внешний облик (одевайтесь как положено).** Главный подход – вписаться в ваше окружение по службе, а внутри этого окружения – в контингент работников вашего уровня. Необходимо выглядеть самым

лучшим образом, то есть одеваться со вкусом, выбирая цветовую гамму к лицу. Важное значение имеют тщательно подобранные аксессуары.

6. Грамотность (говорите и пишете хорошим языком). Внутренние документы или письма, направляемые за пределы учреждения, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные переданы без ошибок. Нельзя употреблять бранных слов. Даже если вы всего лишь приводите слова другого человека, окружающими они будут восприняты как часть ~~вашего~~ собственного лексикона.

Личность обладает индивидуальными чертами и качествами – интеллектуальными, нравственными, эмоциональными, волевыми, формирующимися под воздействием общества в целом, а также в процессе семейной, трудовой, общественной, культурной жизнедеятельности человека. В общении важное значение приобретает:

- знание и учет наиболее типичных черт поведения людей;
- свойств их характера и моральных качеств.

Деловое общение должно строиться на основе таких моральных качеств личности и категорий этики, как честность, правдивость, скромность, великодушие, долг, совесть, достоинство, честь, придающих деловым отношениям нравственный характер.

На характер общения оказывает влияние темперамент его участников. Традиционно выделяют четыре типа темперамента: сангвинический, флегматический, холерический, меланхолический.

Успешность делового общения во многом зависит не только от умения говорить, но и от умения слушать собеседника. Все понимают, что слушать можно по-разному. Представление о том, что «слушать» и «слышать» – это не одно и то же, зафиксировано в русском языке самим фактом наличия разных слов для обозначения эффективного и неэффективного слушания.

Неумение слушать – основная причина *неэффективного* общения, именно оно приводит к недоразумениям, ошибкам и проблемам. При кажущейся простоте (некоторые думают, что слушать – значит просто помалкивать), слушание – сложный процесс, требующий значительных психологических энергозатрат, определенных навыков и общей коммуникативной культуры.

Выделяют два вида слушания: **нерефлексивное и рефлексивное** слушание.

Нерефлексивное слушание – это умение внимательно *молчать*, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Слушание это-

го вида особенно полезно, когда собеседник проявляет такие глубокие чувства, как гнев или горе, горит желанием высказать свою точку зрения, хочет обсудить наиболее важные вопросы. Ответы при нерелексивном слушании должны быть сведены к минимуму типа: «Да!», «Ну и ну!», «Продолжайте», «Интересно!» и т.д.

В деловом, как и в любом другом общении, важно сочетание нерелексивного и релексивного слушания. *Релексивное слушание* представляет собой процесс расшифровки смысла сообщений. Выяснить реальное значение сообщения помогают релексивные ответы, среди которых выделяют выяснение, перефразирование, отражение чувств и резюмирование.

Выяснение представляет собой обращение к говорящему за уточнениями при помощи ключевых фраз типа: «Я не понял», «Что вы имеете в виду?», «Пожалуйста, уточним это» и т.п.

Перефразирование – собственная формулировка сообщения! говорящего для проверки его точности. Ключевые фразы: «Как я понял вас...», «Вы думаете, что...», «По вашему мнению...».

При *отражении чувств* акцент делается на отражении слушающим эмоционального состояния говорящего при помощи фраз: «Вероятно, вы чувствуете...», «Вы несколько расстроены...» и т.д.

При *резюмировании* подытоживаются основные идеи и чувства говорящего, для чего используются фразы: «Ваши основные идеи, как я понял, являются...», «Если теперь подытожить сказанное вами, то...». Резюмирование уместно в ситуациях при обсуждении разногласий в конце беседы, во время длительного обсуждения вопроса, при завершении разговора.

1.3. Типичные ошибки слушания

Перебивание собеседника во время его сообщения. Большинство людей перебивают друг друга неосознанно. Руководители чаще перебивают подчиненных, а мужчины – женщин. При перебивании нужно постараться тут же восстановить ход мыслей собеседника.

Поспешные выводы заставляют собеседника занять оборонительную позицию, что сразу же возводит преграду для конструктивного общения.

Поспешные возражения часто возникают при несогласии с высказываниями говорящего. Зачастую человек не слушает, а мысленно формулирует возражение и ждет очереди высказаться. Затем увлека-

ется обоснованием своей точки зрения и не замечает, что собеседник пытался сказать то же самое.

Непрошенные советы обычно дают люди, не способные оказать реальную помощь.

Этику делового общения следует учитывать в различных её проявлениях:

- в отношениях между предприятием и социальной средой;
- между предприятиями;
- внутри одного предприятия – между руководителем и подчиненными, между подчиненным и руководителем, между людьми одного статуса.

Между сторонами того или иного вида делового общения существует своя специфика. Задача и состоит в том, чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которые не только соответствовали бы каждому виду делового общения, но и не противоречили общим нравственным принципам поведения людей. Вместе с тем, они должны служить надежным инструментом координации деятельности людей, вовлеченных в деловое общение.

Общий нравственный принцип человеческого общения содержится в категорическом императиве И. Канта: «Поступай так, чтобы максима твоей воли всегда могла иметь также и силу принципа всеобщего законодательства». Применительно к деловому общению основной этический принцип можно сформулировать таким образом: в деловом общении при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной ситуации, *поступай так*, чтобы максима твоей воли была совместима с нравственными ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала координацию интересов всех сторон.

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».*

Это правило применимо и к деловому общению, но по отношению к отдельным его видам: *«сверху вниз»* (руководитель-подчиненный), *«снизу вверх»* (подчиненный-руководитель), *«по горизонтали»* (сотрудник-сотрудник) требует конкретизации.

1.4. Этика делового общения «сверху вниз»

В деловом общении «сверху вниз», т.е. по отношению руководителя к подчиненному, золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: *«Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился 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. Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствуют себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными. 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.

1.5. Нравственные эталоны и образцы поведения в деловом общении «сверху вниз»

1. Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем, каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, какой он есть.

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

3. Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчинен-

ному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает незтично.

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. Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.

6. 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.

7. Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах.

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

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

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

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

12. Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.

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

14. 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.

15. Защищайте своих подчиненных и будьте им преданным. Они ответят вам тем же.

16. Выбирайте правильную форму распоряжения.

Отметим, что при выборе *формы распоряжения* следует учитывать, прежде всего, два фактора:

1) ситуацию, наличие времени для нюансов;

2) личность подчиненного – кто перед вами, добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу.

В зависимости от этого следует выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения.

Формами распоряжения могут быть: приказ, просьба, вопрос и так называемый «доброволец».

Приказ – чаще всего следует использовать в чрезвычайной ситуации, а также в отношении недобросовестных сотрудников.

Просьба – используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношение между руководителем и подчиненным основано на доверии и доброжелательности. Такая форма позволяет сотруднику высказать свое мнение на проблему в том случае, если она по каким-либо причинам не может быть решена. А если соответствующим образом произнести фразу, то у сотрудника не возникнет никакого сомнения, что это приказ.

Вопрос: «Есть ли смысл заняться этим», «Как мы должны это сделать?» – лучше применять в тех случаях, когда вы хотите вызвать обсуждение, как лучше сделать работу или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя. При этом сотрудники должны быть инициативными и достаточно квалифицированными. В противном случае некоторые могут воспринять ваш вопрос как проявление слабости и некомпетентности.

«Доброволец» («Кто хочет это сделать?») – подходит для такой ситуации, когда работу не хочет делать никто, но тем не менее она должна быть сделана. В этом случае доброволец надеется, что его энтузиазм будет соответствующим образом оценен в дальнейшей работе.

1.6. Этика делового общения «снизу вверх»

В деловом общении «снизу вверх», т.е. в отношении подчиненного к своему начальнику, общее этическое правило поведения можно сформулировать следующим образом: *«Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные».*

Знать, как следует обращаться и относиться к своему руководителю, не менее важно, чем то, какие нравственные требования следует предъявлять к своим подчиненным. Без этого трудно найти «общий язык» и с начальником, и с подчиненными. 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.

1.7. Этические нормы и принципы в деловом общении «снизу вверх»

1. Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочении 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 прямо что-то приказать, но можете сказать: «Как вы отнесетесь к тому, если бы...?» и т.д.

3. Если в коллективе надвигается или уже случилось 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 начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, 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 к 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, и ваш непосредственный руководитель потеряет авторитет и достоинство.

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

1.8. Этика делового общения «по горизонтали»

Общий этический принцип общения «по горизонтали», т.е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: *«В деловом общении относиться к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам».*

Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

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 одного предприятия. 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.

Таким образом, в основе этики делового общения должна быть *координация*, а по возможности и *гармонизация* интересов. Естественно, если оно осуществляется этическими средствами и во имя морально оправданных целей. Поэтому деловое общение должно постоянно проверяться *этической рефлексией*, оправдывающей мотивы вступления в него. При этом сделать этически правильный выбор и принять индивидуальное решение часто дело совсем не простое. Рыночные отношения предоставляют свободу выбора, но вместе с тем увеличивают количество вариантов решений, порождают комплекс моральных дилемм, поджидающих деловых людей на каждом шагу в процессе их деятельности и общения.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1

Уместно ли употребление этикетных формул в приведённых ниже примерах? Какой эффект может вызвать использование моделей речевого этикета: а) если оно стилистически немотивировано; б) если оно обусловлено определённой стилистической задачей?

Позвольте от вас звякнуть? Разрешите с вами покалякать? Был весьма рад с вами поболтать. Премного благодарен вам, дети. Привет, уважаемый Анатолий Петрович! По какому поводу плачешь, девочка? Какими судьбами, многоуважаемая Людмила Васильевна! Наше вам с кисточкой, господин директор!

Задание 2

Проиграйте предложенные речевые ситуации.

При обсуждении и разборе выполненного задания обратите внимание на поведение его участников, их мимику, жесты, интонацию, соблюдение этикетно-речевых правил.

а) Вы – студент I курса. Вам необходимо обратиться с просьбой: к ректору, декану, заведующему кафедрой, преподавателю, товарищу.

б) Вы – председатель профсоюзного комитета организации. К вам пришел: ваш старый друг (подруга), старый знакомый ваших родителей, незнакомый мужчина (женщина), незнакомый молодой человек (девушка), руководитель организации, технический работник. Примите их.

в) Вы – работник администрации. Вам необходимо по телефону попросить:

– ветерана Великой Отечественной войны принять участие в празднике;

– ученого из университета выступить на научно-практической конференции;

– преподавателя вуза выступить с лекцией перед работниками администрации;

– руководителя предприятия оказать помощь в проведении городского мероприятия.

г) Вы – руководитель коммерческой структуры. У вас в фирме есть вакантное место. Вам необходимо побеседовать с 3-4 претендентами на это место. Они пришли по объявлению.

Задание 3

Назовите, какие формулы речевого этикета вы используете, если вам придётся обратиться:

1) к пожилому человеку, чтобы узнать, который час; 2) к милиционеру, чтобы уточнить, как проехать на выставку; 3) к секретарю в приемной, чтобы узнать, когда начнется совещание у начальника; 4) к руководителю организации, чтобы узнать решение по вашему заявлению; 5) к приятелю, чтобы попросить у него учебник; 6) к преподавателю, чтобы попросить его принять у вас досрочно экзамен.

Задание 4

Употребите правильные предложно-падежные формы с предложением «о» или без него.

1. Всем нужно объяснить о роли налогов.
2. Налоговый служащий подробно остановился о разных сторонах проблемы.
3. Об этом администрация указала ещё в прошлом году.
4. Разработана программа о погашении кредита.

Задание 5

Укажите наиболее вероятные варианты сочетаемости данных глаголов с существительными. Составьте предложения.

Образец: разрешить спор. Экономические споры часто разрешаются в судебном порядке.

Внести, высказать, заслушать, затребовать, обеспечить, объявить, предоставить, принести, составить, продлить, откликнуться, произвести, принять, предпринять, представить, оказать, рассмотреть, удовлетворить.

Задание 6

Определите, как осуществляется связь между предложениями (лексический повтор, местоименный повтор, семантический повтор, грамматический повтор) в приведённых ниже контекстах.

Вуз убедительно просит рассмотреть вопрос о выделении квартир для сотрудников из фонда города. В настоящее время вуз жилищное строительство не ведёт. 2. Согласно решению коллегии завод должен изготовить станки к началу 2000 года. Станки должны быть изготовлены в строгом соответствии с прилагаемой научно-технической документацией. 3. Просим выслать подробную информацию о выставке. Эта информация необходима для составления каталогов. 4. Если система охлаждения агрегата выйдет из строя, его эксплуатация должна быть немедленно прекращена. Если же в ходе эксплуатации будут обнаружены неполадки других узлов, следует обращаться к специалистам по наладке оборудования.

Задание 7

Перепишите предложения, раскрывая скобки. Объясните правила записи цифровой информации.

1. Плановых проверок должно быть не менее (2) в течение года.
2. Испытания должны продолжаться (3-5) дней.
3. Требуется (3200) грузовиков грузоподъемностью (20) т.
4. (35) изделий не получили сертификат качества.
5. Было уничтожено (36) гектаров виноградников.
6. Шероховатость поверхности по (6) классу точности.
7. Изделия (1), (2), (3) сорта направлены на экспертизу.
8. Строительство дома завершено во (2) квартале.
9. Лыжники совершили (20) км пробег.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы особенности делового общения?
2. Какие универсальные этические и психологические нормы и принципы делового общения вы могли бы назвать?
3. Каково влияние личностных качеств на характер общения?
4. В чём различие между рефлексивным и нерефлексивным слушанием?
5. Каковы типичные ошибки слушания?

ТЕМА 2. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

2.1. Правила подготовки и проведения деловой беседы

От плохого начала и конец бывает плохим.

Еврипид

Практика деловых отношений показывает, что в решении проблем, связанных с межличностным контактом, многое зависит от того, как партнеры (собеседники) умеют налаживать контакт друг с другом. При всем многообразии форм делового общения деловая беседа является наиболее распространенной и чаще всего применяемой.

Понятие «деловая беседа» весьма широко и достаточно неопределенно: это и просто деловой разговор заинтересованных лиц, и устный контакт между партнерами, связанными деловыми отношениями.

Деловая беседа – это разговор преимущественно между двумя собеседниками, соответственно, ее участники могут и должны принимать во внимание специфические особенности личности, мотивы, речевые характеристики друг друга, т.е. общение носит во многом межличностный характер и предполагает разнообразные способы речевого и неречевого воздействия партнеров друг на друга.

В теории управления беседа рассматривается как вид делового общения, специально организованный предметный разговор, служащий решению управленческих задач. В отличие от деловых переговоров, которые значительно более жестко структурированы и, как правило, ведутся между представителями разных организаций (или подразделений одной организации), деловая беседа, хотя всегда имеет конкретный предмет, более личностно ориентирована и чаще происходит между представителями одной организации.

К числу целей, требующих проведения деловой беседы, можно отнести, во-первых, стремление одного собеседника посредством слова оказать определенное влияние на другого, вызвать желание у другого человека или группы к действию, с тем, чтобы изменить существующую деловую ситуацию или деловые отношения, во-вторых, необходимость выработки руководителем соответствующих решений на основании анализа, мнений и высказываний сотрудников.

В сравнении с другими видами речевой коммуникации деловая беседа обладает следующими преимуществами:

- Быстрота реагирования на высказывания собеседников, способствующая достижению целей.

- Повышение компетентности руководителя благодаря учету, критической проверке и оценке мнений, предложений, идей, возражений и критических замечаний, высказанных в беседе.

- Возможность более гибкого, дифференцированного подхода к предмету обсуждения как следствие понимания контекста проведения беседы, а также целей каждой из сторон.

Деловая беседа благодаря эффекту обратной связи, который наиболее ярко проявляется именно в непосредственном межличностном взаимодействии, позволяет руководителю реагировать на высказывания партнера в соответствии с конкретной ситуацией, т.е. с учетом цели, предмета и интересов партнеров.

Под деловой беседой понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Деловая беседа является наиболее благоприятной, зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции с тем, чтобы он согласился и поддержал ее. Таким образом, одна из главных задач деловой беседы – убедить партнера принять конкретные предложения.

Деловая беседа выполняет ряд важнейших функций. К их числу относятся:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; поддержание деловых контактов;
- стимулирование деловой активности.

2.2. Структурная организация беседы

Проведение беседы предполагает наличие ряда обязательных этапов: подготовительный этап; начало беседы; обсуждение проблемы; принятие решения; завершение беседы.

2.2.1. Подготовительный этап

В период подготовки к предстоящей беседе необходимо продумать вопросы ее целесообразности, условия и время ее проведения, подготовить необходимые материалы и документы.

При выборе места проведения беседы полезно учесть следующие рекомендации специалистов. В своем кабинете вы будете чувствовать себя увереннее, если инициатива разговора исходит от вас. В кабинете своего собеседника вам будет легче решать вопросы, по которым вы занимаете объективно более выгодную позицию. Если необходимо выработать совместное решение, программу совместных действий, имеет смысл назначить встречу на нейтральной территории, где ни одна из сторон не будет иметь преимуществ.

Готовясь к предстоящей беседе, важно избежать двух крайностей: с одной стороны, излишней уверенности в своем умении сразу, без подготовки и продумывания деталей, провести эффективный разговор, а с другой, – своеобразной перестраховки, стремления пунктуально продумать все этапы будущей встречи, учесть малейшие детали (собственного поведения и поведения своего собеседника вплоть до использования пауз и жестов). В первом случае инициатива может перейти к партнеру, во втором – малейшее отклонение от плана может привести к растерянности и неуверенности. Полезнее обдумать и спрогнозировать основные линии поведения.

2.2.2. Начало беседы

Задачи, которые решаются в начале беседы, связаны прежде всего с установлением контакта с собеседником, созданием атмосферы взаимопонимания, пробуждением интереса к разговору.

Именно от первых фраз каждого участника встречи зависит их дальнейшее отношение к предмету разговора и своему собеседнику как личности.

Партнеры очень хорошо знают суть предмета, цель, которую они преследуют в данном общении, четко представляют результаты, которые они хотят получить. Но практически всегда появляется «внутренний тормоз», когда речь идет о начале беседы. Как начинать? С

чего начинать? Какие фразы более всего подходят? Некоторые партнеры допускают ошибку, игнорируя этот этап, переходят сразу к сути проблемы. Можно, образно говоря, сказать, что они переходят к началу поражения.

Первой фазой беседы мы ставим следующие задачи:

- установить контакт с собеседником;
- создать благоприятную атмосферу для беседы;
- привлечь внимание к теме разговора;
- пробудить интерес собеседника.

Как ни странно, многие беседы заканчиваются, так и не успев начаться, особенно если собеседники находятся на разных социальных уровнях (по положению, образованию и т.д.). Причина заключается в том, что первые фразы беседы оказываются слишком незначительными. Следует иметь в виду, что именно несколько первых предложений часто решающим образом воздействуют на собеседника, т.е. на его решение выслушать нас или нет. Собеседники обычно более внимательно слушают именно начало разговора – часто из любопытства или ожидания чего-то нового. Именно первые два-три предложения создают внутреннее отношение собеседника к нам и к беседе, по первым фразам у собеседника складывается впечатление о нас.

Приведем несколько типичных примеров так называемого самоубийственного начала беседы и проанализируем их.

Так, следует всегда избегать извинений, проявления признаков неуверенности. Негативные примеры: *«Извините, если я помешал...»*; *«Я бы хотел еще раз услышать...»*; *«Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...»*.

Нужно избегать любых проявлений неуважения и пренебрежения к собеседнику, о которых говорят следующие фразы: *«Давайте с вами быстренько рассмотрим...»*, *«Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам...»*; *«А у меня на этот счет другое мнение...»*.

Не следует своими первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию. Хотя это логичная и совершенно нормальная реакция, в то же время, с точки зрения психологии, это промах.

Существует множество способов начать беседу, но практика выработала ряд «правильных дебютов». Вот некоторые из них.

1. Метод снятия напряженности позволяет установить тесный контакт с собеседником. Достаточно сказать несколько теплых слов – и вы этого легко добьетесь. Нужно только задаться вопросом: как бы

хотели чувствовать себя в вашем обществе собеседники? Шутка, которая вызовет улыбку или смех присутствующих, также во многом способствует разрядке первоначальной напряженности и созданию дружеской обстановки для беседы.

2. Метод «зацепки» позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

3. Метод прямого подхода означает непосредственный переход к делу без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим образом: мы вкратце сообщаем причины, по которым была назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частному и приступаем к теме беседы. Этот прием является "холодным" и рациональным, он имеет прямой характер и больше всего подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.

2.2.3. Психологический практикум.

20 вопросов для самозащиты перед деловой беседой

1. Четко ли вы представляете свои цели в виде желаемого результата (Какой результат вы хотите получить в конце беседы)?
2. Как можно будет оценить этот результат?
3. Каковы ваши предположения о целях собеседника?
4. Какие средства вы имеете для достижения поставленных целей?
5. Какая позиция по отношению к партнеру оптимальна для достижения поставленной цели?
6. Как вы донесете до партнера свою позицию?
7. Как вы узнаете его установки, позицию и убеждения?
8. С какими барьерами вы столкнетесь?
9. Как подстраховать себя и снизить вероятность появления этих барьеров?
10. Как снять противоречия, если они появятся?
11. Как настроить себя на терпимость к человеку, если он вам неприятен, и учесть естественные различия в восприятии и оценке будущей работы?
12. Какие способы воздействия на партнера следует применять?
13. Какую аргументацию при этом использовать?
14. Как себя вести, если возникнут конфронтация и (или) манипуляция и будут использованы нечестные приемы со стороны партнера?
15. Насколько раскрывать свои позиции?

16. Как облегчить согласование мнений с партнером?
17. Как управлять атмосферой разговора?
18. Как управлять собой, если партнер вызывает раздражение?
19. Каковы интересы партнера и как их понять?
20. Чего ни в коем случае нельзя допускать в беседе?

2.2.4. Запрещенные приемы во время деловой беседы

Ни в коем случае не следует:

- перебивать партнера;
- негативно оценивать его личность;
- подчеркивать разницу между собой и партнером;
- резко убыстрять темп беседы;
- избегать пространственной близости и не смотреть на партнера;
- пытаться обсуждать вопрос рационально, не обращая внимания на то, что партнер возбужден;
- не понимать или не желать понять его психологическое состояние.

Беседа не монолог, а диалог, т.е. двустороннее общение, целью которого является либо стремление лучше понять характер возникшей проблемы, либо воздействие на одного из собеседников с учетом его интересов и мнения по обсуждаемому вопросу. Поэтому необходимо так формулировать вопросы, определения, оценки, чтобы они прямо или косвенно приглашали собеседника высказать свое отношение к изложенному мнению.

Так как диалог контролирует спрашивающий, то с помощью вопросов он может направить процесс передачи информации в русло, соответствующее его планам и пожеланиям; перехватить и удержать инициативу в беседе; активизировать собеседника, переходя тем самым от монолога к диалогу; дать возможность собеседнику проявить себя.

Следовательно, умение задавать вопросы становится ключевым инструментом для быстрого и точного получения необходимой информации. Учитывая это, остановимся подробнее на видах и функциях вопросов.

Вопросы можно классифицировать по разным основаниям. В управленческой деятельности полезно проводить различия между следующими категориями вопросов: по характеру ожидаемых ответов по заключенному в них содержанию; по функциям, которые они выполняют.

На закрытые и открытые вопросы разделяются *по характеру ожидаемых ответов*.

Закрытые вопросы – это вопросы с жесткой структурой, на них можно ответить просто «да» или «нет» или несколькими словами. Например, «Сколько вам лет?», «Где вы живете?», «Какую школу вы закончили?», «Вам нравится эта работа?» и т. п. Необходимо учитывать, что формулировки с использованием частицы *ли* (типа «Нравится ли Вам?», «Хотели бы Вы?», «Согласны ли вы?», «Любители вы?») представляют собой вариант закрытых вопросов и могут вызывать смещение ответов в положительном направлении, так же как и вопросы типа «Разве вы не хотите?». Конструкция вопросов типа «Вы ведь не думаете?», «Не правда ли?» склоняет опрашиваемого к отрицательному ответу. Если в беседе желательно избежать такого рода наведения на ответ, то лучше использовать альтернативные вопросы как вариант закрытых вопросов. Например, «Как вы считаете, соответствует или не соответствует подготовка выпускников школ требованиям, предъявляемым вузами?» или «Вы хотели бы продолжить образование или нет?».

Закрытые вопросы позволяют получать точную информацию, но с их помощью сложно вызвать более глубокое и развернутое сообщение, если собеседник не пожелает раскрыться сам.

Открытые вопросы – вопросы менее структурированные, они предполагают большую свободу в выборе ответа и начинаются со слов «что», «как», «зачем», «почему» и т.п.: «Что вы чувствуете при виде этого человека?», «Расскажите о себе», «Что вы думаете об этой специальности?», «Каковы ваши профессиональные цели?», «По каким причинам вы хотите уйти из нашей организации?» и т.п. На эти вопросы человек отвечает в соответствии с тем, как он видит и чувствует проблему. Именно поэтому открытые вопросы используются для прояснения сложной, запутанной ситуации, либо для того, чтобы точнее понять отношение человека к предмету беседы.

По заключенному в вопросах содержанию их можно подразделить на две большие группы: на вопросы о фактах (информационные) и вопросы о мнениях, желаниях, установках.

К группе вопросов по функциям можно отнести контрольные вопросы, которые служат проверке достоверности ответов, уточняющие вопросы, которые уточняют или перепроверяют сказанное, и зондирующие вопросы, имеющие цель – получить как можно больше информации о собеседнике, чтобы решить, в каком направлении действовать.

2.2.5. Основная часть беседы

Нацелена на сбор и оценку информации по обсуждаемой проблеме; выявление мотивов и целей собеседника; передачу запланированной информации. Успешному проведению этой фазы способствует владение техникой постановки вопросов, методами активного слушания и восприятия сведений и фактов. Откровенной, конструктивно-критической атмосфере деловой беседы противоречат:

- бестактное обрывание на полуслове;
- неоправданное лишение собеседника возможности высказать свое мнение;
- навязывание мнения ведущего беседу;
- игнорирование или высмеивание аргументов собеседника;
- грубая реакция на высказывание партнерами противоположных точек зрения;
- подтасовка фактов;
- необоснованные подозрения, голословные утверждения, окрики за критику;
- давление на собеседника голосом, манерами.

В деловом русском языке можно выделить ряд устойчивых оборотов, которые позволяют собеседникам управлять ходом беседы на этапе обсуждения проблемы и принятия решения.

2.2.6. Заключительная часть беседы

Служит своеобразной общей ее оценкой. Успешно завершить беседу – значит достигнуть заранее намеченных целей. Задачами этого этапа являются: достижение основной или запасной цели; обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы; стимулирование собеседника к выполнению намеченной деятельности; поддержание в случае необходимости дальнейшего контакта с собеседником.

Важно отделить завершение беседы от других ее фаз; для этого используются выражения типа *«Давайте подведем итоги»*.

Таким образом, деловая беседа может быть рассмотрена как особый вид межличностного взаимодействия в организационной среде. Четкое осознание участниками беседы целей, которые они преследуют, понимание функциональных особенностей каждого из ее этапов, владение психологическими и речевыми приемами ведения деловой беседы являются необходимыми составляющими эффективной деловой коммуникации.

2.3. Виды деловой беседы

По такому основанию, как *цели и методы* ведения разговора, принято выделять в качестве самостоятельных видов: собеседование при приеме на работу, собеседование при увольнении с работы, проблемные и дисциплинарные беседы.

Беседа при приеме на работу носит характер приемного интервью, основная цель которого оценить деловые качества поступающего на работу. В сущности оно сводится к нескольким базовым вопросам и соответствующим ответам на них. Форма вопросов может варьироваться, но их содержание направлено на получение информации, которую можно сгруппировать в следующие блоки:

- что представляет собой человек, обратившийся с заявлением о приеме на работу;
- почему он ищет работу;
- каковы его сильные и слабые стороны;
- каковы его взгляды на эффективное руководство (иначе говоря, его представление о хорошем начальнике):
 - что он считает наиболее весомым своим достижением;
 - на какую зарплату он рассчитывает.

Беседа при увольнении с работы имеет две разновидности: ситуацию незапланированного, добровольного ухода сотрудника и ситуацию, когда работника приходится увольнять или сокращать.

В ходе беседы необходимо выявить истинную причину увольнения, его мотивы: вызвано оно неудовлетворенностью производственным процессом, невниманием или обидой, какими-либо иными причинами. Необходимость проведения собеседования в этом случае обусловлена заботой руководителя об улучшении управленческой деятельности на различных уровнях производства. Для этого полезно задавать вопросы, связанные с содержанием, объемом, условиями выполнения работником производственных заданий, выяснением его оценки таких заданий и условий их выполнения. Следует узнать, что не нравилось сотруднику в его работе и, напротив, что доставляло удовлетворение. Служащие, которые покидают организацию по собственному желанию, как правило, искренни в своих замечаниях и пожеланиях и делятся информацией, которая может улучшить положение тех, кто остается.

Иначе протекают беседы с работником, которого приходится увольнять. Процедура увольнения по решению руководства крайне трудна для всех, кто принимает в ней участие. В специальной литера-

туре она получила название «прощального разговора». Эта процедура опирается на знание специфики такого разговора и на владение техникой его проведения. Так, прощальный разговор никогда не назначается перед выходными днями или праздниками: его не следует проводить непосредственно на рабочем месте увольняемого или в помещении, где работает большое количество народа; он не должен продолжаться более 20 мин, так как работник, переживающий неприятное известие, не в состоянии внимательно слушать и обдумывать различные подробности, которые излагает ему руководитель. Если руководителю предстоит упрекать работника в нарушении дисциплины или говорить о других нарушениях, то он должен быть точным и корректным в изложении фактов и не дать увольняемому оснований сомневаться в справедливости высказанных упреков. В зарубежной практике рекомендуется заготовить гуманный для увольняемого ход; например, предложить ему список свободных рабочих мест на другом предприятии или предложить нечто вроде «реабилитационной программы» для увольняемого, в которой предусмотрено сохранение его уверенности в собственных силах, поддержание его авторитета в глазах окружающих и домашних.

Проблемные и дисциплинарные беседы вызваны либо возникновением сбоев и деятельности сотрудника и необходимостью критической оценки его работы, либо фактами нарушения дисциплины.

В процессе подготовки проблемной беседы руководитель должен заранее ответить на вопросы о смысле, цели, результатах, средствах и методах решения проблемы, стремясь к тому, чтобы в ходе беседы подчиненный принял позицию руководства. При этом существуют некоторые правила, позволяющие избежать беседы в форме «разноса» и провести ее с конструктивными результатами. Для этого следует:

- 1) получить необходимые сведения о сотруднике и его работе;
- 2) построить беседу, соблюдая следующую очередность в сообщении информации: сообщение, содержащее положительную информацию о деятельности сотрудника; сообщение критического характера; сообщение похвально-поучительного характера;
- 3) быть конкретным и избегать неясностей (оборотов типа *«Сделали не то, что нужно»*, *«Вы не выполнили задания»* и т.п.);
- 4) критиковать выполнение задания, а не личность. Соблюдение этих правил помогает создать положительный эмоциональный фон, который позволит провести неприятную часть разговора конструк-

тивно, не вызывая ненужной враждебности со стороны сотрудника, не заставляя его занимать оборонительную позицию.

При проведении проблемной беседы важно выяснить: не является ли возникшая проблема средством привлечения внимания? (Например, провинившийся работник скрывает свое недовольство по какой-либо причине и не хочет или не может открыто сказать об этом.) Не вызваны ли нарушения личными затруднениями (семейным конфликтом, болезнью близких и т.п.)? Не связана ли проблема с недостатком квалификации, помощи, обучения? Может быть, работнику нужна большая самостоятельность? Или дело в том, что он не приемлет стиль руководства? Ответы на эти вопросы позволят принять решение о возможных организационных мероприятиях, которые необходимо осуществить в конкретный срок и которые могут стать программой по преодолению возникшей ситуации.

Если в ходе проблемной беседы предполагается сообщить работнику о мерах дисциплинарного характера, решение о наказании следует выражать просто, четко, делая акцент на понимании и правильной оценке случившегося.

Например: «Как вы понимаете, наказания вам не избежать. Конечно, речь не идет о понижении в разряде, вы этого не заслужили, однако выговор вам грозит. Понимаю, что это наказание радости вам не прибавит, но как бы ни были высоки ваши другие заслуги, иначе поступить не могу».

Отметим еще раз, что критика со стороны руководителя имеет значительный мотивационный эффект. Умение делать замечания, показывающие, что и как следует изменить в работе, при этом отмечать, что уже сейчас делается этим работником хорошо, является показателем высокой коммуникативной компетентности руководителя.

2.4. Деловое совещание

Деловое совещание – это деятельность, связанная с принятием решений группой заинтересованных лиц, соответственно, такие особенности группового поведения, как распределение ролей в группе, отношения между членами группы, групповое давление, оказывают серьезное влияние на характер выступлений участников совещания и его результаты. В теории управления деловое совещание определяется как форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями. Это своеобразный форум по выработке ключевых решений и способ ко-

ординации активности людей и подразделений. Необходимо помнить, что совещание – не более чем средство управления и, как любое средство, оно должно быть использовано для правильных целей и надлежащим образом, чтобы достичь желаемого результата.

Успех совещания зависит не только от поставленной цели, но и от того, как участники приходят к пониманию задачи. Тщательное планирование таких элементов, как цели, состав участников, повестка дня и место проведения, – ключ к продуктивному совещанию.

На этапе определения цели важно продумать, действительно ли требуется принятие группового решения. Опыт показывает, что решение проблем группой целесообразно в случаях, когда:

- проблема является скорее сложной, чем простой, а вероятность того, что один человек обладает всей информацией, необходимой для решения, невелика;

- разумно разделение ответственности за решение этой проблемы;
- желательны также и потенциальные решения, а не только одно;
- полезна проверка различных взглядов;
- руководитель желает, чтобы подчиненные почувствовали себя частью демократического процесса, или хочет получить их доверие;

- членам группы необходимо получше узнать друг друга. Эффективность совещаний зависит от руководства ими. На всех этапах совещания необходимо воздействовать на участников с тем, чтобы они отождествляли себя с обсуждаемой проблемой и стремились к ее решению. Благодаря этому возникает откровенная и доброжелательная конструктивно-критическая атмосфера, способствующая укреплению доверия.

На практике эффективность совещания уменьшается из-за нечетко сформулированной цели совещания и не обоснованной соответствующим образом необходимости его проведения; недостаточно ответственного отношения участников совещания к своим обязанностям, безапелляционного изложения руководителем своей позиции.

Избежать этих ошибок позволит учет следующих рекомендаций:

- 1) обеспечение начала работы совещания в точно назначенное время, представление участников, объявление повестки дня и изложение предмета и цели совещания;

- 2) четкое и понятное всем присутствующим изложение выдвинутой на обсуждение проблемы, постановка вопросов, выделение основных моментов, что способствует возникновению на совещании творческой дискуссии;

3) тщательная фиксация выступлений участников совещания, вскрывающих трудности и препятствия и показывающих пути их преодоления. Относящиеся к этому определения, вопросы, требования, аргументы, альтернативные решения следует формулировать так, чтобы побудить участников к разбору данной проблемы и поискам путей её решения;

4) стремление к достижению цели совещания с позиции экономии времени;

5) корректное прерывание тех выступлений, которые повторяют в общих чертах уже изложенные факты, носят нерациональный, пространственный, противоречивый и поверхностный характер или лишены конкретности;

6) периодические обобщения уже достигнутого, четкая формулировка задач, которые еще предстоит решить, немедленное выяснение всех недоразумений, возникающих между участниками совещания;

7) обобщение результатов в заключении совещания, определение вытекающих из него задач, указание лиц, ответственных за их исполнение, благодарность сотрудникам за участие и работе совещания.

Деловые совещания классифицируются по следующим основаниям:

1) **принадлежность к сфере общественной жизни:** деловые административные, научные или научно-технические семинары, симпозиумы, конференции, съезды, собрания и заседания политических, профсоюзных и других общественных организаций, объединенные совещания;

2) **масштаб привлечения участников:** международные, республиканские, отраслевые, региональные, областные, городские, районные, внутренние (в масштабе одной организации или ее подразделений);

3) **место проведения:** местные, выездные;

4) **периодичность проведения:** регулярные, постоянно действующие (собираются периодически, но без устойчивой регулярности);

5) **количество участников:** в узком составе (до 5 человек), в расширенном составе (до 20 человек), представительные (более 20 человек).

Деловые совещания могут классифицироваться по тематике рассматриваемых вопросов, по форме проведения, по основной задаче.

Последние подразделяются на инструктивные, оперативные (диспетчерские), проблемные.

Цели инструктивных совещаний – передача необходимых сведений и распоряжений сверху вниз по схеме управления для скорейшего их выполнения. До сведения участников совещания доводятся принятые руководителем предприятия или организации решения, распределяются задачи с соответствующим инструктажем, разъясняются неясные вопросы, определяются сроки и способы выполнения поручений.

Цели оперативных (диспетчерских) совещаний – получение информации о текущем состоянии дел. В отличие от инструктивных совещаний информация поступает снизу вверх по схеме управления. Участники такого совещания сообщают сведения о ходе работы на местах. Оперативные совещания проводятся регулярно, всегда в одно и то же время, список участников постоянный, специальной повестки дня не имеется, они посвящаются неотложным задачам текущего и последующих 2-3 дней.

Цели проблемных совещаний – поиск наилучших решений определенной проблемы в кратчайшие сроки. Оптимальное решение можно получить, используя следующие способы:

- 1) нахождение решения без предварительной подготовки возможных решений на основе обсуждения всех предложений, внесенных участниками в ходе заседания;

- 2) выбор оптимального решения из двух или нескольких вариантов, заранее подготовленных к обсуждению;

- 3) принятие решения, найденного руководителем до заседания, посредством убеждения сомневающихся в его правильности.

Деловые беседы, совещания надо стараться проводить за час-полтора. Если сроки совещания затягиваются – значит, оно плохо подготовлено. От этого может быть больше вреда, чем пользы. Совещания отнимают уйму времени и не оставляют времени для работы.

Коллективное решение вопросов – исключение из правил, а не правило. Нет необходимости сразу всем руководителям нести ответственность за все дела. Коллективная ответственность, как правило, проваливает решение вопроса. Каждый должен отвечать за свой участок работы. Не получится толкового обсуждения вопроса, если на беседу, совещание вы пригласите 20-30 человек. Выступлений будет много, результатов, как правило, никаких. Если вы хотите решить серьезную проблему, то пригласите тех специалистов, которых она

непосредственно касается. Дайте им высказаться по очереди. Первым пусть выскажут свое мнение «нижние чины», затем дайте слово главным специалистам. Не разрешайте никому прерывать речь выступающего.

Итак, успех фирмы, предприятия, организации тесно связан с этикетом и культурой поведения. Для хорошего овладения ими требуются время, желание и настойчивость, постоянные тренировки поведения в различных условиях вашей деятельности, чтобы знания перешли в навыки, привычки. Тогда ваша реакция на любое действие, любой ход оппонента, развитие ситуаций будет соответствовать правилам хорошего тона, делового этикета, требованиям культуры поведения в данной ситуации. Этикет и культура делового общения – ключ к вашему успеху в сфере предпринимательства, в деловой карьере.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы цели и задачи деловой беседы?
2. Каковы правила подготовки и проведения деловой беседы?
3. Назовите виды деловой беседы.
4. Что такое деловое совещание?

ТЕМА 3. ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Согласно определению понятия «документ», данному Федеральным законом от 27 ноября 1994 г. «О библиотечном деле», *документ* – это «материальный объект с зафиксированной на нем информацией в виде текста, звукозаписи или изображения, предназначенный для передачи во времени и пространстве в целях хранения и общественного использования».

Как правило, документ оформляется на бланке в соответствии с требованиями принятого стандарта. *Бланк* можно определить как лист бумаги с воспроизведенными на нем типографским способом постоянными реквизитами или их частями (реквизиты – это обязательные признаки, установленные законом или официальными положениями для отдельных видов документации). Существуют бланки двух видов: 1) для писем; 2) для организационно-распорядительных и иных документов. По ГОСТу 9327 должны использоваться бланки двух форматов: А4 (210x297 мм) и А5 (148x210 мм), на первом из которых имеет место угловое расположение реквизитов, а на втором – продольное. Бланки документов должны иметь поля: с левой стороны – 20 мм, с правой стороны и снизу – не менее 8 мм, сверху – не менее 10 мм.

В зависимости от того, каким нуждам организации, внутренним или внешним, отвечает служебная документация, различают две категории: документы для внутреннего пользования и документы для внешнего пользования.

Большинство реквизитов на документах для внутреннего и внешнего пользования одинаковы, но есть и определенные различия.

3.1. Документы для внутреннего пользования

Документы для внутреннего пользования называются обычно *управленческими* или *организационно-распорядительными* (ОРД). ГОСТ 6.38-90, введенный с 1 января 1991 г., установил 31 реквизит:

1. **Государственный герб** (для бланков государственных предприятий). Его изображение помещается на верхнем поле управленческих документов в соответствии с Положением о Государственном гербе Российской Федерации.

2. **Эмблема организации**. Ее изображение помещается также на верхнем поле документа, но ниже государственного герба.

3. Изображение наград. Хотя этот реквизит не отменен до сих пор, но в настоящее время его почти не используют.

4. Код организации по ОКПО – Общероссийскому классификатору предприятий и организаций. Изображается в виде цифр в правой верхней части документа.

5. Код документа по ОКУД – Общероссийскому классификатору управленческой документации. Изображается в виде цифр в правой верхней части документа.

6. Наименование министерства или ведомства. Помещается только на бланках государственных предприятий, имеющих ведомственное подчинение.

7. Наименование организации (где составлен документ). Указывается в соответствии с Положением об этой организации.

8. Наименование структурного подразделения. Указывается, если соответствующее подразделение имеет право на издание документов рассматриваемого типа. Помещается ниже наименования организации.

9. Индекс предприятия связи, почтовый и телеграфный адрес, номер телетайпа, телефона, телефакса, номер счета в банке; к этому следует добавить адрес электронной почты, страницу в Интернет (Web-site). Эти данные помещаются ниже наименования организации.

10. Название вида документа. Оно должно быть в соответствии с содержанием документа. Указывается заглавными буквами.

11. Дата. Отмечается арабскими цифрами в день подписания или издания документа, его отправления или получения. Например: 22.06.98 (возможный обратный вариант – 98.06.22). В финансовых документах допускается использование словесно-цифровой передачи дат: 22 июня 1998 года.

12. Индекс. Состоит из порядкового номера, обновляющегося с начала календарного года. Этот номер может быть дополнен индексом по номенклатуре дел и индексом применяемого классификатора (вопросов деятельности корреспондентов). В случае составления документа несколькими организациями их регистрационные индексы проставляются через косую черту в порядке представления авторов на документе.

13. Ссылка на индекс и дату входящего документа. Обязательно дается в ответном письме.

14. Место составления или издания документа. Указывается на всех документах, кроме служебного письма: Санкт-Петербург, или Ленинградская область, г. Луга.

15. Гриф ограничения доступа к документу. Указывается в правой стороне верхней части документа. При наличии такого грифа на документе им можно пользоваться только на работе. Гриф «Секретно» дает право на ознакомление с ним только узкому кругу работников, имеющих специальный допуск.

16. Адресат. Документ может адресоваться в организацию или конкретному должностному лицу. В первом случае должностное лицо не упоминается, а наименование предприятия пишется в именительном падеже.

Если документ адресуется не только в определенную организацию, но и конкретному лицу, то название организации ставится в именительном падеже, а название должности и фамилия адресата – в дательном.

Если документ адресуется лицу с указанием статуса, то наименование организации входит в состав наименования должности, а название организации отдельно не указывается.

Если документ направляется одновременно в несколько организаций, то их названия указываются обобщенно.

Каждый экземпляр такого документа подписывается. Слово «копия» на втором, третьем и четвертом экземплярах не ставится.

При направлении документа разовым корреспондентам указывается их полный почтовый адрес.

Если документ рассылается более чем четырем адресатам, то должен быть составлен список на рассылку; на каждом экземпляре указывается только один адресат.

Если документ адресуется частному лицу, то вначале указывается почтовый адрес, затем фамилия и инициалы получателя.

17. Гриф утверждения документа. Помещается в правой верхней части титульного листа и включает в себя слово «УТВЕРЖДАЮ», наименование должности утверждающего лица, его личную подпись с расшифровкой и дату:

УТВЕРЖДАЮ

Начальник Управления по делам
иностранных учащихся Н.П. Голубев

Подпись

«___» _____ 199__ г.

При утверждении документа постановлением, решением, протоколом гриф утверждения включает в себя слово «УТВЕРЖДЕНО», название документа в творительном падеже, дату и номер:

УТВЕРЖДЕНО

Приказом ректора Санкт-Петербургского
государственного университета 10.06.99 № 538

УТВЕРЖДЕНО

Протоколом собрания акционеров АООТ
«Вымпел»
28.07.99 № 59

18. Резолюция. Должна содержать указание по исполнению приказа, постановления и т.д., заключенного в документе. В состав резолюции должны входить: фамилия исполнителя, содержание распоряжения, срок исполнения, подпись, дата. В простейшем случае ставятся фамилия исполнителя, подпись автора резолюции и дата.

19. Заголовок к тексту. Указывает на содержание документа с предлогом (*Об*) без кавычек: *Об утверждении графика погашения задолженности*. Не следует употреблять в этом случае слова *касательно (кас.)*, *касается*. На документах формата А5 заголовок к тексту может отсутствовать.

20. Отметка о контроле. Если срок исполнения документа не указан в резолюции, то он определяется в один месяц или как отмечено в документе.

21. Текст. Это содержание письма, которое может оформляться в виде таблицы, анкеты или свободного (комбинированного) изложения сути вопроса. При увеличении длины текста и включении в него нескольких вопросов, решений или выводов в нем целесообразно выделять разделы, подразделы, пункты; нумеровать их следует арабскими цифрами. Обычно текст состоит из введения с объяснением причин, побудивших составление письма, и основной части с изложением сути дела (обращения).

В организационно-распорядительных документах содержание текста обычно излагается от первого лица единственного числа (*постановляю, предлагаю, прошу*). Если документ исходит от коллегиальных органов, то принята форма изложения от третьего лица единственного числа (*постановляет, решил*). В протоколах текст принято излагать от третьего лица множественного числа (*слушали, выступили, постановили*). Содержание письма излагается от первого лица един-

ственного числа (*считаю необходимым, прошу выделить*) или множественного (*просим рассмотреть*), а также от третьего лица единственного числа (*администрация согласна принять, не возражает против направления, профком считает возможным*).

22. Отметка о наличии приложений. При наличии их в документе делается запись в форме:

Приложение: на 5 л. в 2 экз.

23. Подпись. Этот реквизит включает: наименование должности лица, подписывающего документ, и личную подпись с расшифровкой:

Ректор Санкт-Петербургской
технической академии

Подпись А.Н. Ковалев

Если документ подписывается двумя должностными лицами, их подписи располагаются одна под другой в соответствии с занимаемой должностью:

Директор АОЗТ «Златоуст»

Главный бухгалтер

Подпись С.Н. Голубев

Подпись А.Ф. Белкин

Если документ подписывается лицами, занимающими равные должности, то их подписи располагаются на одном уровне:

Начальник отдела снабжения

Подпись Б.Д. Малышев

Начальник отдела торговли

Подпись В.Н. Гришечкин

24. Гриф согласования. Включает: слово «СОГЛАСОВАНО», наименование должности лица, с кем согласовывается документ, личную подпись с расшифровкой и дату:

СОГЛАСОВАНО

Заместители министра обороны РФ

Министерства обороны РФ

Б.В. Якоплек

Подпись _____ 17.12.98

Гриффы согласования располагаются ниже реквизита «Подпись».

В реквизитах 17, 23, 24 следует указывать фактическую должность лица, ставящего подпись. Нельзя ставить предлог «за» или косую черту перед наименованием должности.

25. Визы. При визировании документа необходимо ставить не только личную подпись с ее расшифровкой, но и дату:

а) _____ Д.А. Федоров

Подпись

18.12.99

б) Директор издательства «Нева»

_____ *Р.О. Бугаев*

Подпись

30.03.99.

23. Печать. В ряде специальных документов, связанных с расходованием денежных средств и материальных ценностей, а также иных, предусмотренных действующим законодательством, подпись ответственного лица должна быть заверена печатью (гербовой, круглой).

27. Отметка о заверении копии документа. Отметка «Верно» указывается ниже реквизита «Подпись» и заверяется соответствующим должностным лицом, в подтверждении чего ставятся его личная подпись с расшифровкой и дата заверения:

Верно

Начальник отдела кадров

Подпись _____

_____ В.С. Шкаликов

19.04.09

В необходимых случаях (при выдаче копии документа на руки или пересылке ее в другие организации) на заверительной подписи ставится печать.

28. Фамилия исполнителя (составителя) и номер его телефона. Указывается на лицевой или оборотной стороне последнего листа документа в левом нижнем углу.

Григорьев 247-59-95

29. Отметка об исполнении документа и направлении его в дело. В ее состав входят: краткие сведения об исполнении, слова «В дело» и номер дела, в котором будет храниться документ.

30. Отметка о переносе данных на машинный носитель. Состоит из записи «Информация перенесена на машинный носитель», подписанной ответственным за перенос лицом, и даты переноса.

31. Отметка о поступлении документа. Помещается в его нижней части и состоит из сокращенного наименования организации – получателя документа, даты поступления документа и его индекса.

Совокупность рассмотренных реквизитов, которые могут быть в том или ином документе, называется *формуляром*.

Текст документа на бланках формата А4 рекомендуется печатать через полтора межстрочных интервала, а на бланках А5 – через один межстрочный интервал. Все остальные реквизиты рекомендуется печатать, как правило, через один межстрочный интервал.

Сами реквизиты отделяются друг от друга 2-3 межстрочными интервалами.

Название вида документа следует печатать прописными буквами, точку после заголовка не ставить.

3.2. Документы для внешнего пользования

Документы для внешнего пользования часто называют *деловыми* (официальными, коммерческими) *письмами*. Они служат важнейшим средством связи данной организации (предприятия, учреждения) с внешним миром. Посредством их организации устанавливают и поддерживают контакты, выясняют отношения, обмениваются информацией, ведут предварительные переговоры, уточняют детали наметившейся сделки, предъявляют претензии и т.д.

Унификация деловой переписки охватывает лексику соответствующих документов, морфологию, синтаксис, графику, пунктуацию, стиль, даже их внешнее оформление. По ГОСТу 6.380-97 документы могут содержать 31 реквизит, однако практически в деловых письмах их используется не более 17:

- 1) государственный герб (для бланков государственных организаций);
- 2) эмблема организации;
- 3) код предприятия по ОКПО (для внутривнутриреспубликанской переписки);
- 4) код документа по ОКУД;
- 5) наименование организации (полное и/или сокращенное);
- 6) почтовый и телеграфный адреса;
- 7) номер телефона;
- 8) номер факса, телетайпа, электронной почты, адрес в Интернет;
- 9) номер расчетного счета в банке;
- 10) дата составления письма;
- 11) индекс документа;
- 12) ссылка на индекс и дату получения входящего документа;
- 13) адресат;
- 14) заголовок к тексту;
- 15) текст;
- 16) подпись;
- 17) фамилия и номер телефона исполнителя.

В последние годы в практике делопроизводства все чаще указывается также перед номером расчетного счета ИНН — идентификационный номер налогоплательщика, который присваивается налоговой инспекцией при регистрации, а пункт 9-й понимают расширенно, указывая в нем, помимо номера расчетного счета, другие банковские реквизиты, а именно: наименование банка, его БИК (банковский идентификационный код) и корреспондентский счет.

Некоторые исполнители указывают свои инициалы и число отпечатанных экземпляров какого-либо документа, но эти реквизиты не входят в состав обязательных.

Как правило, на бланках реквизиты 1-9 печатаются офсетным (или типографским) способом, остальные (кроме подписи) – на пишущей машинке или компьютере. Отметим еще раз важность индексации документа. Индекс письма – это его номер, который обычно состоит из трех частей: цифры первой части могут означать индекс структурного подразделения; второй части – индекс по номенклатуре дел классификатора респондентов, исполнителей, а последняя часть представляет порядковый номер исходящего документа, например: № 131-84/598 или 131/84-598., т.е. документ внесен под номером 598 в систему регистрации корреспонденции, исходящей из организации, где она составлялась.

В ответном письме необходимо сделать ссылку на индекс входящего документа и дату его получения, которые помещаются ниже индекса и даты получения исходящего документа, что значительно упрощает поиск нужных писем и ускоряет обмен информацией. При этом следует придерживаться рекомендуемой формы отсылки: № _____ от _____. Нельзя употреблять «лишние» слова *ваш* (*запрос или письмо*) или помещать этот реквизит в самом тексте, где на него могут не обратить внимание при регистрации вашего письма.

Напомним, что если письмо адресуется официальному лицу, то вначале отмечается должность, затем фамилия и инициалы, только потом адрес предприятия:

Директору АОЗТ «Златоуст»
Голубееву С.Н.
Россия, 1911111, Санкт-Петербург,
Инженерная ул., д. 13, ком. 29

Если документ адресуется частному лицу, то вначале указываются почтовый индекс и адрес, а потом фамилия и инициалы получателя:

194156, Санкт-Петербург, Лесной пр., д. 47, кв. 107
Васильеву П.Г.

В переписке с официальными или частными лицами – иностранцами – перед фамилией пишется *г.* или *г-ну* (*господину*). Это обращение все шире распространяется и при переписке с ответственными партнерами. Использование обращения *гражданин* допускается только в сфере правовых и административных отношений (в

судебных, правоохранительных органах, местного самоуправления и т.д.). Письменное обращение *товарищ* вышло из употребления.

В заголовке к тексту употребляется только конструкция с предложением *о/об* (например «*О создании совместного предприятия*»). Не рекомендуется начинать заголовок с таких слов, как *касается, по делу и* т.п.

В основном реквизите делового письма – в тексте – длина строк не должна превышать 60 знаков, включая интервалы между словами.

В приложении указывается не только число занимаемых им страниц, но и *число* экземпляров:

Приложения на ... л. в ... экз.

Реквизит «Подпись» состоит из указания на должность лица, подписывающего письмо, его личной подписи и ее расшифровки:

Директор АОЗТ «Златоуст» *Подпись* С.Н. Голубев

В случае особой важности документа, например относящегося к финансовым или другим обязательствам организации, на письме ставятся две подписи – ее руководителя и (главного) бухгалтера:

Директор АОЗТ «Златоуст» *Подпись* С.Н. Голубев

Бухгалтер *Подпись* А.Р. Дубов

В отсутствие лица, подпись которого заготовлена на проекте документа, его подписывает должностное лицо, его замещающее. При этом необходимо указывать должность фактически подписывающего лица и его фамилию, а не ограничиваться отметкой перед наименованием должности отсутствующего руководителя в виде предлога «*за*» или *косой черты*.

Следует писать:

Зам.директора

АОЗТ «Златоуст»

Подпись

А.В. Голубева

Не следует писать: *За (/)*

Директор

АОЗТ «Златоуст»

Подпись

А.В. Голубева

В зависимости от содержания и объема деловые (коммерческие) письма разделяют на простые и контрактные.

К простым деловым письмам относятся несложные по содержанию и небольшие по объему документы, рассылаемые в коммерческих целях. Обычно в них содержится просьба, сообщение, благодарность, приглашение, сопроводительная информация или подтверждение получения какой-либо информации или продукции. В них может отсут-

ствовать заголовок к тексту, обращение, но широко используются стереотипные выражения.

Письмо-просьба содержит просьбу о присылке образцов товара, каталогов, прайс-листов, какой-либо другой информации. При этом употребляются определенные стандартные выражения, например:

- *Обращаемся (к Вам) с просьбой* *прислать*
- *Прошу (просим) Вас* *выслать*
- *Мы просили бы (Вас)* *направить нам*
- *Не могли бы Вы* *сообщить*
- *Мы будем благодарны, если Вы сможете* *сообщить*
- *Мы хотели бы* *подтвердить*
- *Желательно было бы* *получить*
- *Сообщите (нам), пожалуйста,* *ознакомиться с ...*

Если документ направляется в организацию в ответ на ее письмо или имевшие место предварительные разговоры, в письме-просьбе может быть соответствующая отсылка:

- *Ссылаясь на Ваше письмо (Ваш факс, Ваш запрос) от...*
- *В соответствии с нашей договоренностью... просим...*
- *На основании нашего телефонного разговора...*

Письмо-сообщение содержит извещение, уведомление, информацию о предмете, представляющем взаимный интерес; в нем используются стандартные выражения. К ним относятся:

- *Извещаем, уведомляем, информируем, сообщаем,*
- *Ставим Вас в известность; доводим до Вашего сведения, что...*
- *Нам приятно сообщить, что...*

Письмо-сообщение может быть реакцией на полученное письмо, содержащее согласие или отказ от чего-либо. В этом случае уместна будет ссылка на предшествующую переписку или имевший место телефонный разговор:

- *В ответ на ваше письмо (на Ваш факс) извещаем, сообщаем...*
- *В дополнение к нашему письму информируем, что...*
- *В продолжение телефонного разговора уведомляем...*

Если письмо включает отказ в просьбе, то оно имеет три части: в первой повторяется просьба, на которую дается ответ; по второй части дается обоснование отказа; в третьей части приводится формулировка отказа. Например:

- *Мы получили Ваше письмо с просьбой о включении Вашей рукописи в тематический план нашего издательства.*

– По оценке рецензента, с которой редакция согласна, рукопись написана не в соответствии с заявленной темой и содержит большое количество фактических ошибок.

– В таком виде рукопись не может быть принята к изданию. Мы возвращаем ее Вам вместе с рецензией и заключением редактора.

Письмо-приглашение содержит приглашение на какое-либо мероприятие (выставку, ярмарку, предварительные переговоры и т.п.). При этом используются некоторые стереотипные выражения:

– *Приглашаем (Вас), имеем честь пригласить Вас на..., посетить... принять участие в...*

– *Мы будем (Вам) благодарны, признательны, обязаны, если Вы сможете посетить.., принять участие в...*

При официальном приглашении могут использоваться письма, отпечатанные офсетным (типографским) способом, а также трафареты.

Трафарет – это вид формализованного текста, в котором заранее предусмотрена типовая ситуация, используются типовые языковые формы и выражения и в то же время имеются пробелы, которые заполняются переменной информацией – конкретными данными (фамилия приглашаемого, дата и т.н.) на пишущей машинке или от руки. Например:

По случаю XI Международного конгресса исследователей
Арктики и Антарктиды
Правительство Российской Федерации
просит

пожаловать на прием в пятницу,
17 ноября 199_ года, с 20.00 до 22 час.
Кремлевский Дворец съездов

Приведем пример приглашений, связанных с проведением деловых встреч:

1. Уважаемый

Ректорат Санкт-Петербургского государственного технического университета в связи со 100-летием основания приглашает вас принять участие в торжественном собрании, посвященном этой дате.

Собрание состоится в актовом зале университета ... 1999 г.

Вход по приглашительным билетам.

Ректорат СПбГТУ

Письмо-благодарность содержит благодарность за что-либо (за полученные образцы товара, каталог, информацию, приглашение, оказанное гостеприимство и т.д.). Здесь употребляются определенные стандартные выражения, например:

- Благодарим (Вас)...
- Мы признательны Вам за...
- Выражаем благодарность за то, что...
- Заранее благодарим (Вас)
- Выражая благодарность за Ваше письмо, (Ваше приглашение) от... сообщаем, что...
- Мы получили Ваш факс (сообщение по электронной почте...) от ... за который (Вас) благодарим. за который (Вам) очень благодарны. за который (Вам) очень признательны.

Сопроводительное (препроводительное) письмо содержит сообщение о направлении кому-либо (адресату) каких-то материалов (контрактов), продукции, образцов товара, каталогов и т.д. и направляется в том случае, если содержит новую информацию по сравнению с дорожными документами.

При этом используются некоторые стандартные выражения:

- *Направляем (посылаем, высылаем, препровождаем Вам)...*
- *Мы рады направить (послать, выслать, препроводить Вам)...*
- *Выражаем удовлетворение по поводу Вашего письма № ... от ... и направляем (посылаем, высылаем, препровождаем Вам)...*
- *Направляем (посылаем, высылаем, препровождаем Вам)... и приложении... (с этим письмом..., отдельным пакетом..., заказной бандеролью..., экспресс-почтой..., отдельной почтовой посылкой...)*
- *В связи с этим направляем Вам на утверждение (для сведения, на рассмотрение, на заключение, на подпись, для дальнейшей проработки)...*

В сопроводительном письме могут быть отсылки на предшествующие контакты:

– В ответ на Ваш запрос (на Ваше письмо № ... от ...)

– В соответствии с нашей договоренностью (телефонным разговором, выраженной Вами просьбой, с дополнительным протоколом на... год) направляем, высылаем, отсылаем, препровождаем (Вам)...

Далее приведем образцы сопроводительных писем.

1. К письму прилагаем два оригинала и две копии контракта от... №... на закупку сельскохозяйственных удобрений.

Просим Вас в трехдневный срок подписать контракт и вернуть нам один оригинал.

Приложение: упомянутое на ... листах.

2. Нами была, произведена экспертиза алкогольной продукции, изъятой в складском помещении фирмы «Салун», не имеющей лицензии на продажу данной продукция. К акту о изъятии товара высылаем результаты анализа алкоголя и свидетельские показания.

Письмо-подтверждение содержит подтверждение получения грузов, запрашивавшихся материалов (каталогов, прайс-листов, образцов изделий), в необходимых случаях – важной корреспонденции. В таких документах используются следующие стандартные выражения:

– (С благодарностью) подтверждаем получение...

– Благодарим за письмо от ... № ... (за факс, за присланные экземпляры рекламы)...

– Образцы товаров Вашего производства нами получены. Благодарим за оперативность и доброжелательность.

При необходимости подтвердить действие каких-либо договоренностей, ранее отправленных документов употребляются такие стереотипные выражения:

– Мы подтверждаем действие...

– В подтверждение ранее принятых нами обязательств по договору от ... № ...

3.3. Документирование управленческой деятельности.

Основные виды управленческих документов

Среди управленческих документов выделяют организационные и распорядительные (поэтому их называют также организационно-распорядительными). К первым них относятся: устав, структура и штатная численность аппарата управления, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка или положения о персонале, положение о структурном подразделении предприятия, должностная инструкция. К распорядительным документам принадлежат: приказ,

распоряжение, указание, инструкция. Отдельно выделяют также информационно-справочные документы, такие, как протокол, акт, докладная и объяснительная записки, справка и др., и документы по персоналу предприятия: типовой трудовой договор, заявление, анкета, характеристика и т.д.

Должностная инструкция. В этом документе указываются функции, обязанности, права и ответственность сотрудника определенной категории. Основные положения должностной инструкции являются основой трудового соглашения с тем или иным работником. Эта инструкция необходима также при возникновении трудовых споров, конфликтных ситуаций во взаимоотношениях между работниками и работодателями.

Не существует единой должностной инструкции для рабочих и служащих, работающих на разных предприятиях. Обычно конкретная инструкция создается работниками кадровой службы предприятия, согласовывается с юрисконсультом и утверждается руководителем предприятия. При необходимости внесения в нее существенных изменений издается соответствующий приказ руководителя предприятия.

Приказ. Самый распространенный вид распорядительного документа, встречающийся в практике управления. Приказ – это такой правовой акт, который издается руководителем предприятия и учреждения (или руководителями их подразделений), действующих на основе единоначалия. Приказ издается в целях проведения определенных мероприятий, направленных на совершенствование деятельности организации или решения кадровых вопросов.

Заголовок приказа начинается с предлога *о (об)* с добавлением отглагольного существительного: *О назначении, Об утверждении.*

Приказ как и другие управленческие документы содержит обычно две части: *констатирующую* и *распорядительную*. Первая является введением в суть рассматриваемого вопроса. Вторая часть начинается со слова ПРИКАЗЫВАЮ, которое печатается прописными буквами; затем с новой строки следует само распоряжение. Оно должно быть конкретным, четким, с формулировками, не допускающими различных толкований, с указанием исполнителей и сроков исполнения, а также лица, на которое возлагается контроль за исполнением распоряжения.

В состав реквизитов приказа входят: герб РФ, наименование ведомства или организации, вида документа, а также дата, индекс, ме-

сто составления, заголовок, текст, подпись, а при необходимости — отметка о согласовании.

Распоряжение. По своему назначению и характеру этот документ близок к приказу, но обычно издается по оперативным вопросам ежедневной производственно-хозяйственной и административной деятельности предприятия. Его текст должен содержать: конкретное задание, указания на ответственного исполнителя и срок исполнения. Распоряжения следует оформлять на общем бланке предприятия, они подписываются руководителем или его заместителем.

Протокол. Различают полные и краткие протоколы. Полны протокол составляют, если проходит особо важное заседание, совещание, собрание. Основную его часть занимают разделы, каждый из которых прямо соотносится с пунктом повестки дня, строится по схеме: **СЛУШАЛИ, ВЫСТУПИЛИ, ПОСТАНОВИЛИ (РЕШИЛИ)**. Последний раздел является наиболее важным и должен содержать строгие, четкие формулировки, ориентирующие на выполнение рассматривавшихся вопросов.

В кратком протоколе отмечаются только рассматриваемые вопросы, фамилии выступавших и принятые коллективно решения. Лишь при особой необходимости в краткий протокол могут быть внесены полностью отдельные выступления или предложения.

Протокол должен быть подписан председателем и секретарем совещания (собрания).

Акт. Представляет собой документ, который составляется несколькими лицами в подтверждение установленного факта, действия, события. Обычно для составления акта создается комиссия (постоянная или временная) приказом руководителя организации. Этот документ оформляется на общем бланке, часто имеющем унифицированную, трафаретную форму. Акты могут относиться к разным случаям: ликвидации какого-либо учреждения, приему-передаче каких-либо материальных ценностей, приему строительных объектов, инвентаризации, различного рода происшествиям.

Текст акта обычно содержит три части: 1) введение, где формализованно указывается основание для составления документа, перечисляются лица, участвующие в составлении акта; 2) констатирующая часть, в которой излагаются задачи и сущность проведенной членами комиссии работы, ее результаты; 3) заключительная (необязательная) часть, которая содержит выводы или рекомендации комиссии.

Докладная записка. Представляет собой документ, который адресован руководителю данного предприятия или вышестоящей организации с уведомлением о сложившейся тревожной ситуации, о каких-либо фактах или явлениях, мешающих производственной деятельности, и содержит конкретные предложения по исправлению положения. Докладные могут быть написаны по предложению руководства и по собственной инициативе работника.

Тексту докладной должен предшествовать заголовок, начинающийся с предлога *о (об)*. Внутренняя докладная оформляется на простом листе бумаги с указанием основных реквизитов, подписывается составителем, внешняя – представляется на общем бланке организации и подписывается ее руководителем.

Объяснительная записка. Этот документ содержит указание адресата, текст, составляемый чаще всего в произвольной форме с объяснением причин какого-либо нарушения в производственном процессе, дату и подпись составителя.

Трудовой договор. Как предписывает КЗоТ Российской Федерации, с поступающим на работу должен заключаться трудовой договор, причем в письменном виде. В договоре обязательно должны быть указаны:

- место работы (наименование предприятия-работодателя, его адрес);
- конкретная работа по определенной специальности или должности;
- дата начала работы и ее окончание (при заключении срочного договора);
- условия оплаты труда;
- обязанности предприятия по обеспечению охраны труда.

В договоре могут быть указаны и дополнительные условия, которые конкретизируют обязательства сторон, например, отпуск без сохранения заработной платы, повышение квалификации, различного рода надбавки к основной зарплате и т.д.

Договор составляется в двух экземплярах, один из которых хранится на предприятии, второй – у работника.

Анкета. Это документ, бланк которого заполняется поступающим на работу. Производимые им записи подтверждаются документально, после чего работник кадровой службы удостоверяет их правильность подписью и печатью. Анкета представляет собой составную часть личного дела (досье) работника.

3.4. Документирование договорно-правовых отношений экономической деятельности

В число основных контрактных документов входят: **запрос, ответ на запрос, предложение (оферта), ответ на предложение, договор (контракт), рекламация (претензия), ответ на рекламацию.** Если рассматривать организационную сторону, например, производственного процесса любого предприятия (и государственного, и частного), то эти документы отражают наиболее важные этапы этого процесса. Чтобы успешно функционировать, производственное предприятие должно прежде всего приобретать оборудование, сырье для изготовления своей продукции, а затем реализовывать ее. Но если это не приносит выгоды, то значит, что предприятие функционирует вхолостую, следовательно, движется к банкротству. Для того чтобы избежать краха, необходимо так вести дело, т.е. так купить и так продать, чтобы можно было не только выплатить заработную плату рабочим, но и выделить средства на развитие производства. Но для этого надо знать, как лучше приобрести оборудование и сырье, как выгоднее продать свою продукцию. Все эти операции неизбежно сопровождаются оформлением тех или иных контрактных документов. Следовательно, любому предпринимателю и просто управленцу надо иметь представления о типовых образцах таких документов, разбираться в их реквизитах, уметь их составить или заполнить с учетом всех обстоятельств, сопровождающих коммерческие операции. Кроме того, для осуществления внешней деятельности контрактные документы должны содержать дополнительные сведения, связанные с валютным контролем со стороны государства.

Запрос – это коммерческий документ, который представляет собой обращение импортера (покупателя) к экспортеру (продавцу) с просьбой представить необходимую информацию об имеющихся у последнего товарах (услугах) и/или направить предложение на поставку (продажу) этих товаров или предоставление услуг.

В запросе обычно указывается, какой товар хотел бы приобрести импортер и на каких условиях. Таковыми являются прежде всего: количество и качество товара, его марка или модель, цена, сроки поставки и средства транспортировки, условия платежа.

Если предприятие совершает частые закупки со стороны, то для ускорения подготовки запроса и ходе коммерческой переписки используется унифицированная (стандартизованная) форма бланка этого документа.

Предложение (оферта) – коммерческий документ, который представляет собой заявление экспортера (продавца) о желании заключить сделку с указанием ее конкретных условий. Предложение может быть направлено импортеру в ответ на его запрос либо по инициативе самого экспортера.

В предложении обычно указываются наименование предлагаемого товара, его количество и качество, цена, срок доставки, условия платежа, род упаковки и другие условия в зависимости от характера товара.

Различают твердые и свободные предложения.

Если предложение на конкретный товар делается только одному покупателю и указывается срок, в течение которого продавец считает себя связанным с условиями предложения, оно называется *твердым*. Неполучение от покупателя ответа в установленный срок признается отказом и освобождает продавца от сделанного предложения.

Если предложение делается без всяких обязательств со стороны продавца и направлено не одному покупателю, например реклама, оно называется *свободным*.

В целях ускорения подготовки предложения в деловой переписке используется унифицированная форма бланка. Характеристика реквизитов бланка предложения обычно идентична форме бланка запроса за исключением трех пунктов, а именно: вместо *Запрос №*, *Текст запроса* и *Подпись импортера* ставится *Предложение №*, *Текст предложения* и *Подпись экспортера*.

Ответ на предложение. Могут быть два варианта:

1) покупатель согласен со всеми условиями предложения. Он подтверждает (акцептует) его принятие продавцу, и сделка считается заключенной. После этого выдается заказ или заключается контракт;

2) покупатель не согласен с какими-либо условиями предложения (количеством, качеством, ценой, сроками), о чем и сообщает продавцу. Следствием является длительная переписка или переговоры.

Контракт – коммерческий документ, который представляет собой договор на поставку товара (предоставление услуг и т. п.), подписанный продавцом и покупателем (экспортером и импортером).

В контракте должны быть указаны прежде всего: номер контракта; место и дата его заключения; наименования заключающих контракт сторон; предмет контракта (наименование и количество товара); качество товара: цена (за единицу товара и общая сумма сделки); место и сроки поставки; требования к упаковке и маркировке; условия и по-

рядок платежа; условия сдачи и приемки товара; транспортные условия; гарантии поставки и санкции в случае нарушения сторонами условий контракта; арбитраж; представление в случае необходимости технической документации; юридические адреса сторон: подписи импортера и экспортера.

Контракт часто имеет те или иные приложения, которые являются его неотъемлемой частью. Такой же характер носят:

1) дополнение к контракту – документ, в котором содержатся изменения и дополнения к ранее согласованным условиям контракта (подписывается обеими сторонами);

2) заказ – документ, содержащий предложение продавца заключить сделку с указанием ее конкретных условий;

3) подтверждение заказа – документ, который представляет собой сообщение покупателя о принятии условий заказа без оговорок.

Для ускорения подготовки контракта, носящего типовой характер, используются специальные бланки вариантов А и Б: в варианте А указывается товар, который исчисляется в единицах (реквизиты – количество, цена за единицу, сумма), а в варианте Б – в массе (брутто – масса товара с упаковкой; нетто – масса товара без тары и упаковки) и объеме.

Но чаще используются контракты нестандартного типа.

Но бывает так, что полученная по контракту продукция не соответствует каким-либо указанным в нем параметрам. В случае серьезных нарушений в этом отношении договора предприятие-покупатель отправляет предприятию-продавцу рекламацию.

Рекламация (претензия) – документ, в котором содержится претензия к стороне, нарушившей принятые на себя по контракту обязательства, и требование возмещения убытков. Нарушения контракта могут относиться к разным пунктам договора, т.е. рекламации могут быть предъявлены к количеству товара, его качеству, срокам поставки, упаковке и маркировке, платежам и другим условиям контракта.

Рекламация обычно включает в себя три части:

1) основание для предъявления претензии;

2) доказательства (акт экспертизы, акт приемки или акт испытаний и другие документы);

3) конкретные требования пострадавшей стороны, в частности, в случае недостачи товара допоставка его или выплата определенной суммы за недостающее количество; в случае некачественности товара замена его качественным или уценка уже полученного товара; в слу-

чае других грубых нарушений (сроков поставки, упаковки и т.д.) расторжение контракта и возмещения прямых убытков и упущенной выгоды.

Рекламация предъявляется обязательно в письменном виде с приложением необходимых документов, которые в подтверждение требований пострадавшей стороны должны иметь полную доказательную силу для той и другой стороны. Сроки предъявления претензий определяются законом и зависят от их характера: по отношению к количеству товара, его качеству, по отношению к товару, имеющему и не имеющему гарантийный срок, и т.д.

Если рекламация обоснована, то результатом может быть: допоставка недостающего товара или снижение общей суммы его стоимости; замена некачественного товара качественным или его уценка; уплата денежного штрафа, пени или неустойки, если они предусмотрены контрактом; предупреждение и т.п.

В случае, если стороны не в состоянии договориться о возмещении ущерба, дело передается в предусмотренные контрактом судебные инстанции, чаще всего в арбитражный суд.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1

Определить тип делового письма:

1. На основании телефонного разговора 05.02.03 направляем наши предложения о поставках Вашему предприятию канцелярских товаров. Просьба в двухнедельный срок рассмотреть наши предложения и дать ответ.

2. В продолжение нашей переписки высылаем каталоги выпускаемой нами продукции.

3. В ответ на Ваш факс от ... сообщаем, что делегация выезжает для ознакомления с Вашим предприятием...

4. Мы получили от Вас статью экспресс-почтой. Она успеет в очередной номер журнала. Благодарим за оперативность.

5. Нами была произведена экспертиза алкогольной продукции, изъятой в складском помещении фирмы «Салун», не имеющей лицензии на продажу данной продукция. К акту о изъятии товара высылаем результаты анализа алкоголя и свидетельские показания.

6. С благодарностью принимаем Ваше предложение встретиться для обсуждения перспектив нашего сотрудничества.

7. Получили Ваш факс от 31 июля 199__ г. Готовим предложения к предстоящим переговорам.

8. Подтверждаем получение Вашего письма от... № ... Принимаем меры к выполнению заказа.

9. К письму прилагаем два оригинала и две копии контракта от... №... на закупку сельскохозяйственных удобрений.

Просим Вас в трехдневный срок подписать контракт и вернуть нам один оригинал.

Приложение: упомянутое на ... листах.

10. Обращаюсь к Вам с убедительной просьбой выслать комплектующие и дополнительное оборудование к присланным Вашим заводом двигателям по договору от ... № ...

Задание 2

Найдите соответствие между типом делового письма и текстом.

Текст	Тип делового письма
1. Содержит просьбу о присылке образцов товара, каталогов, прайс-листов, какой-либо другой информации.	сопроводительное
2. Содержит извещение, уведомление, информацию о предмете, представляющем взаимный интерес, и использует стандартные выражения.	напоминание
3. Содержит сообщение о направлении кому-либо (адресату) каких-то материалов (контрактов), продукции, образцов товара, каталогов и т.д.	письмо-просьба
4. Может заканчиваться просьбой, предложением, пожеланием.	
5. Следует направлять в том случае, если не удаётся с помощью переговоров или личного контакта получить необходимый ответ или добиться принятия нужного решения	сообщение
6. Выполняет важную функцию контроля за прохождением документов и грузов	подтверждение
7. Эти письма наиболее ярко представляют жанровую разновидность информационного письма.	

Задание 3

Укажите ошибки в оформлении документа

Директору школы № 7
Максимову С.Е.
от Николаевой С.П.

заявление.

Очень вас прошу принять меня на работу в школу на должность учителя начальных классов.

Николаева С.П.

Задание 4

Напишите доверенность на получение стипендии, используя клишированную форму:

кто? + доверяю + кому? Инфинитив (получить...)

Задание 5

Напишите заявление в студенческий профком об оказании материальной помощи, используя языковые клише.

Задание 6

Закончите фразы деловых писем.

1. Искренне благодарим Вас за...
2. Подтверждаем, что...
3. Напоминаем, что срок соглашения истекает...

Задание 7

Составьте письмо-просьбу муниципального образовательного учреждения школы № 6 г. Орла главе администрации области об оказании материальной помощи.

Задание 8

Образуйте глагольные словосочетания с данными ниже словами (в их терминологическом значении). Составьте предложения.

Образец: акт – составить, предъявить. Члены комиссии составили акт о списании оборудования.

Претензия, благодарность, виза, выговор, договор, документ, заявка, иск, соглашение, приказ, отчет, письмо, повестка, подпись, порицание, постановление, предложение, предписание, предупреждение,

содействие, учет, проект, протокол, расписка, распоряжение, резолюция, резюме, рекомендация, решение, справка, счет, требование, характеристика, санкции.

Задание 9

Образуйте словосочетания, имеющие окраску официально-делового стиля, подобрав к приведённым ниже существительным согласованные и несогласованные определения.

Ответственность, действия, лицо, пособие, меры, порядок, полномочия, обстоятельства, рассмотрение, срок, ущерб, цена, обслуживание, отношения.

Задание 10

Чем вызвано нарушение смысловой точности высказывания в приведённых ниже фрагментах деловых посланий?

1. Эти данные позволили автору основать следующие выводы и предложения.
2. Стала очевидной нетождественность замыслов программы социальным условиям жизни.
3. Необходимо еще раз обсчитать все данные.
4. Следует затвердить это на собрании.
5. Мне было отказано под благоприятным предлогом.
6. Был провозглашен приговор суда.
7. Это достигалось самыми неугодными средствами.
8. На заводе возникло нестерпимое положение.

Задание 11

Прочитайте предложения, взятые из текстов документов. Найдите ошибки, связанные с нарушением лексической сочетаемости, исправьте их.

1. Для проведения занятий по информатике временно привлекаются компьютерные классы кафедр.
2. Наши предприятия долгие годы состоят в добрых партнерских отношениях.
3. Полагаем, что результаты испытаний могут составлять взаимный интерес для наших фирм.
4. Коллектив завода принял обязательство ускорить выпуск новой модели.

5. Прошу Вас сообщить стоимость 1 шт. кондиционера, необходимую для внедрения в калькуляцию заказчика.

6. Транспортные издержки при перевозках по железной дороге многократно меньше, чем при морских и авиационных.

ТЕСТ ПО ТЕМЕ «ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»

1. Документы для внутреннего пользования:

а) объяснительная записка

б) приказ

в) протокол

г) контракт

2. Документы для внешнего пользования:

а) сообщение

б) акт

в) просьба

г) приглашение

3. Образцы писем-благодарностей:

а) Доводим до вашего сведения...

б) Мы признательны Вам...

в) Заранее благодарим Вас...

г) Выражая благодарность вашей фирме...

4. Докладная записка – это:

а) документ, составляемый несколькими лицами в подтверждение установленного факта, действия, события;

б) документ, адресованный руководителю с уведомлением о сложившейся ситуации, о каких-либо тревожных фактах или явлениях;

в) документ, бланк которого заполняется поступающими на работу;

г) документ, в котором указываются функции, обязанности, права и ответственность сотрудника определённой категории.

5. Что не входит в реквизиты документов?

а) название вида документа;

б) фотография генерального директора организации;

в) печать;

г) текст.

6. Письмо-сообщение содержит:

а) какую-либо просьбу;

б) благодарность за что-либо;

- в) извещение, уведомление, информацию;
- г) приглашение на какое-либо мероприятие.

7. К числу контрактных документов относятся:

- а) запрос;
- б) предложение;
- в) протокол;
- г) рекламация.

8. Оферта – это:

- а) коммерческий документ, который представляет собой обращение покупателя к продавцу;
- б) документ, содержащий благодарность за что-либо;
- в) коммерческий документ, который представляет собой заявление продавца о желании заключить сделку с указанием её конкретных условий;
- г) документ в произвольной форме с объяснением причин какого-либо нарушения в производственном процессе.

9. Рекламация – это:

- а) договор о поставке товара;
- б) претензия к стороне, нарушившей обязательства;
- в) документ, подтверждающий получение какого-то груза;
- г) просьба о высылке образцов товара.

10. Какой документ следует отправить при направлении к адресату образцов товара?

- а) благодарственное письмо;
- б) рекламацию;
- в) сопроводительное письмо;
- г) протокол.

Вопросы для самоконтроля

1. На какие виды делятся документы?
2. Каковы общие правила оформления документов?
3. Какие документы используются для внутреннего пользования, для внешнего пользования?
4. Дайте характеристику известных вам видов деловых писем.
5. Какие документы относятся к управленческой деятельности?
6. Какие из документов регулируют договорно-правовые отношения экономической деятельности?

ТЕМА 4. ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

4.1. Конфликтология

Конфликтология как научная дисциплина сложилась в 50-60-х гг. XX в. в недрах западной политологии и социологии. Ее предметом стало объяснение процессов жизни, функционирования и развития общественных систем и подсистем посредством категории конфликта. Конфликты надо изучать, так как необходимо знать, что делать с конфликтами, чтобы они не портили нашу жизнь. Конфликтология знакомит нас с тем:

- как предотвратить конфликт, грозящий погубить добрые отношения между людьми, затянуть их в спираль выяснения отношений, небезопасных для здоровья, а иногда и жизни;
- как вести себя в ходе конфликта, чтобы снизить его накал, ограничить его социальную среду и минимизировать его последствия;
- как завершить конфликт с наименьшими потерями или разрешить его на пользу обеим сторонам.

До определенного времени практика обходилась без специальных знаний о конфликтах. Впервые предметом научного познания стали конфликты между государственной властью и обществом, отдельными социальными группами, что нашло выражение в учениях о демократии. Позже в круг интересов науки попадают социально-классовые конфликты, политические, этнонациональные, а затем межгрупповые и межличностные. Наконец, возникает потребность в систематическом анализе всех существенно значимых для общества конфликтных отношений и их взаимосвязи с отношениями гармонии и согласия. Она была продиктована самой природой современного общества, способного к нормальному функционированию и развитию, только будучи целенаправленно регулируемым и в основном сознательно управляемым.

Возникновение международных конфликтов неизбежно, в случае, когда одно государство или группа государств стремится навязать свои интересы другим, объявляет и добивается монополии, ущемляя при этом или вообще не принимая во внимание иные интересы. Сфера возможных видов противоположных интересов, являющихся объектом конфликта, весьма широка: от непосредственно политических (безопасность, границы государств и т.д.) до общих экономических, национальных, информационных, идеологических и даже религиозных.

Конфликты всегда были неотъемлемой частью человеческого существования.

Методологическую основу конфликтологии составляет комплекс философских, политологических и социологических идей, аккумулируемых в теории конфликта. Коренной вопрос той или иной методологии – вопрос о природе конфликта. Функционалисты исходят из социальной структуры общества, считая, что она не фиксирует постоянные и четкие классовые различия, а характеризуется высоким уровнем социальной мобильности. Структуралисты увязывают анализ конфликтов, прежде всего с социальной структурой и ее изменением.

Важнейшая проблема методологии теории конфликта – это проблема объективности. Она решается на пути сочетания современных концепций в конфликтологии, включая концепцию согласия, интеграции, с одной стороны, и конфликтную модель общества – с другой. Конфликты любого уровня и вида в обществе – комплексное явление. В конфликтных ситуациях и действиях сплетаются социально-психологические, социальные, экономические, политические, духовные, а также индивидуальные и общественные элементы. Поэтому и методы их изучения многообразные, комплексные. Ответить однозначно на вопрос о корнях, причинах социальных конфликтов невозможно, ибо каждый вид, уровень социального конфликта обусловлен своими собственными причинами. При выявлении корней, причин того или иного социального конфликта необходимо учитывать целый комплекс обстоятельств: экономические, политические интересы, социальный престиж, идеологические, национальные, религиозные и другие факторы. Основными источниками конфликта в обществе является расслоение общества, разделение его на социальные и национальные группы, слои, классы.

При рассмотрении конфликтов целесообразней будет воспользоваться как структурно-функциональным методом, так и сравнительным. Для описания того или иного конфликта необходимо знать:

- 1) характеристики конфликтующих сторон (их ценности и мотивации, устремления и цели, интеллектуальные, психологические и социальные ресурсы);
- 2) предысторию взаимодействий конфликтующих сторон;
- 3) природу того, что привело к конфликту;
- 4) социальную среду, в которой возник конфликт;
- 5) заинтересованные стороны;
- 6) применяемые конфликтующими сторонами стратегию и тактику;
- 7) результаты конфликта для его участников и заинтересованных сторон.

4.2. Характеристика конфликтов

Каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой деятельности. Ничего странного в этом нет. Как образно заметил американский психолог Б. Вул, «жизнь – процесс решения бесконечного количества конфликтов. Человек не может избежать их. Он может решить, участвовать в выработке решений или оставить это другим». Поэтому каждому культурному человеку необходимо иметь хотя бы элементарные представления о конфликтах, способах поведения при их возникновении; к сожалению, для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из них. Поскольку каждый конфликт всегда связан с эмоциями, то человек начинает испытывать дискомфорт, напряжение, которые могут привести даже к стрессовым ситуациям, нанося тем самым ущерб здоровью.

В психологии **конфликт** определяется как *«столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями»*.

Конфликт – столкновение двух или более разнонаправленных сил с целью реализации их интересов в условиях противодействия.

Как следует из этого определения, основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

Так, например, конфликт может быть внутриличностным, межличностным, между личностью и группой, в которую она входит, между организациями или группами одного или различного статуса.

Внутриличностный конфликт вызывается различными психологическими факторами внутреннего мира личности, часто кажущимися или являющимися несовместимыми: открытое столкновение мнений с потребностями, интересами, желаниями, чувствами, ценностями, мотивами и т.п. В зависимости от того, какие внутренние стороны личности вступают в конфликт, выделяют следующие его формы: мотивационный, нравственный, нереализованного желания, ролевой, адаптационный, неадекватной самооценки.

Межличностный конфликт – наиболее распространенная форма конфликта в организациях. Это, как правило, борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, вакантное место, рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый при этом считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не кто-нибудь другой. Межличностный конфликт может также проявиться в столкновении различных типов характера, темперамента. Такие черты характера, как импульсивность, вспыльчивость, стремление доминировать, бесцеремонность в обращении и др., порождают напряженность в человеческих отношениях и в конечном счете могут привести к конфликтам. Например, два напарника, имеющие холерический темперамент, будут часто конфликтовать друг с другом. Также трудно согласовывают свои действия два лидера в одной организации.

Конфликт между личностью и группой возникает, когда член группы отступает от сложившихся в группе норм поведения и труда. Другой распространенный конфликт этого типа — между группой и руководителем. Наиболее остро такие конфликты протекают при неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и специалистов, из-за неприятия нравственного облика и характера руководителя.

Межгрупповой конфликт возникает между различными (формальными и неформальными) группами в организации, между высшим и более низкими уровнями управления.

Возможны также классификации конфликтов *по горизонтали* (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу), *по вертикали* (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и *смешанные*, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены **конфликты вертикальные и смешанные**. Они в среднем составляют 70-80 % от всех конфликтов, являются нежелательными для руководителя, так как в них он как бы «связан по рукам и ногам». Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

Допустима также классификация *по характеру причин*, вызвавших конфликт. Перечислить все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но в целом он вызывается, как указывает Р.Л. Кричевский в книге «Если Вы руководитель...», *тремя* группами причин, обусловленными:

- трудовым процессом;

- психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя, плохой психологической коммуникацией и т.д.;

- личностным своеобразием членов группы, например неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью и т.д.

Конфликты различают и *по их значению для организации*, а также *по способу их разрешения*. Различают **конструктивные** и **деструктивные конфликты**.

Для **конструктивных** конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов, разрешение которых выводит организацию и личность на новый, более высокий и эффективный уровень развития, появляются условия для сотрудничества, взаимопонимания.

Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации.

Несмотря на специфику и многообразие, конфликты имеют в целом общие **стадии** протекания:

- 1) потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей, норм;
- 2) переход потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
- 3) конфликтные действия;
- 4) снятие или разрешение конфликта;
- 5) послеконфликтную ситуацию, которая может быть функциональной (конструктивной) и дисфункциональной (разрушающей).

Каждый конфликт имеет также более или менее четко выраженную **структуру**. В любом конфликте присутствует **объект** конфликтной ситуации, связанный либо с организационными и технологическими трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Следующий элемент конфликта – **цели, субъективные мотивы** его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами.

Конфликт предполагает наличие *оппонентов, конкретных лиц*, являющихся его участниками.

И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный повод столкновения от подлинных его *причин*, зачастую скрываемых.

Руководителю-практику важно помнить, что пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустраним. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо угрозами приводит к нарастанию, расширению его за счёт привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта.

Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

4.3 Правила поведения в условиях конфликта

Поскольку конфликты часто порождают такое эмоциональное состояние, в котором трудно мыслить, делать выводы, подойти творчески к разрешению проблемы, то при разрешении конфликтной ситуации придерживайтесь следующих правил.

1. Помните, что в конфликте у человека доминирует не разум, а эмоции, что ведет к аффекту, когда сознание просто отключается, и человек не отвечает за свои слова и поступки, за которые впоследствии бывает обидно и неудобно. Поэтому из делового общения необходимо устранить суждения и оценки, ущемляющие достоинство собеседников, покровительствующие суждения и оценки, иронические замечания, высказываемые с чувством плохо скрытого превосходства или пренебрежения.

2. Стремитесь к уважительной манере разговора. Такие фразы, как «Прошу извинить», «Буду очень признателен», «Если это вас не затруднит», препятствуют формированию у оппонента внутреннего сопротивления, снимают отрицательные эмоции.

3. Стремитесь вести обсуждение не по поводу занимаемых сторонами позиций, а по существу проблемы, основываясь на объективных критериях. Старайтесь выслушать собеседника, так как умение слушать является одним из критериев коммуникабельности.

4. Придерживайтесь многоальтернативного подхода и, настаивая на своем предложении, не отвергайте предложение партнера, задав себе вопрос: «Разве я никогда не ошибаюсь?». Постарайтесь взять оба предложения и посмотрите, какую сумму выгод и потерь они принесут в ближайшее время и потом.

5. Осознайте значимость разрешения конфликта для себя, задав вопрос: «Что будет, если выход не будет найден?». Это позволит перенести центр тяжести с отношений на проблему.

6. Если вы и ваш собеседник раздражены и агрессивны, то необходимо снизить внутреннее напряжение, «выпустить пар». Но разрядиться на окружающих – это не выход, а выходка. Но если уж так получилось, что потеряли контроль над собой, попытайтесь сделать единственное: замолчите сами, а не требуйте этого от партнера. Избегайте констатации отрицательных эмоциональных состояний партнера.

7. Ориентируйтесь на положительное, лучшее в человеке. Тогда вы обязываете и его быть лучше.

8. Предложите собеседнику встать на ваше место и спросите: «Если бы вы были на моем месте, то чтобы вы сделали?». Это снимает критический настрой и переключает собеседника с эмоций на осмысление ситуации.

9. На преувеличивайте свои заслуги и не демонстрируйте знаки превосходства. Не обвиняйте и не приписывайте только партнеру ответственность за возникшую ситуацию.

10. Независимо от результатов разрешения противоречий старайтесь не разрушить отношения.

Регулирование конфликта – это упорядоченная совокупность действий участников конфликта, а также третьих лиц (посредников) по преодолению конфликта с использованием различных средств и методик, взаимоувязанных в пространстве и во времени с учетом условий и динамики конфликтной ситуации. Основные элементы технологии: средства, методы, действия.

Регулирование конфликта начинается с признания его реальности. Легитимация конфликта становится фактом выведения конфликта из скрытой, латентной формы в проявляющееся взаимодействие, у которого могут и должны быть все структурные элементы противостояния.

Структурные методы регулирования конфликта:

■ изменение структурных факторов, изменение состава участников конфликта;

▪ разъяснение требований к работе составление должностных инструкций, распределения прав и ответственности по уровням управления;

▪ координационные и интеграционные механизмы создание структурных подразделений в организации, которые могут вмещаться и при необходимости разрешить спорные вопросы;

▪ использование институциональных форм и механизмов разрешения конфликтов (властные, позитивные и негативные санкции со стороны руководства или согласительной комиссии);

▪ разработка и реализация общих суперординарных целей организации (в частности, общий враг);

▪ увеличение доступных ресурсов;

▪ экспертные методы;

▪ использование координационных механизмов, систем вознаграждения и поощрения.

Завершение конфликта – заключительный этап управления. Возможные формы завершения конфликта:

1. Устранение конфликта, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта:

• разделение оппонентов, например, прекращение отношений участников конфликта (увольнение с работы);

• устранение (уничтожение) одной из сторон или обеих сторон конфликта;

• исчезновение или изъятие объекта конфликта;

• устранение дефицита объекта конфликта.

2. Угасание или затухание конфликта: временное отступление конфликтующих сторон или прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта, конфликт переходит из явной формы в латентную:

• снижение значимости объекта конфликта, потеря мотива к борьбе, переориентация мотивов;

• истощение сил, ресурсов.

3. Перерастание в другой конфликт при смене объекта конфликта.

4. Подавление или отмена конфликта.

5. Урегулирование конфликта:

• выработка соглашения в результате переговоров (изменение поведения в результате уступок методом компромисса или процедуры выбора победителя при прочих равных условиях);

- разрешение конфликта (изменение установок, эффективно приводящих к окончанию конфликта), устранение основных противоречий или различий, являющихся причинами конфликта, или минимизация проблем.

Отметим, что формы завершения конфликта чаще всего подразделяются на самостоятельные или вмешивающиеся, т.е. с использованием третьих лиц. В последнем случае на современном этапе говорят об использовании переговоров через медиатора.

Медиация (от лат. *mediatio*) – посредничество. Во всем мире медиация является одной из самых популярных форм урегулирования споров. Медиация позволяет уйти от потери времени в судебных разбирательствах, от дополнительных и непредсказуемых расходов, процесс медиации является частным и конфиденциальным.

Медиация – это процесс, в котором нейтральная третья сторона, медиатор, помогает разрешить конфликт, способствуя выработке добровольного соглашения (или «самоопределения») между конфликтующими сторонами. Медиатор облегчает процесс общения между сторонами, понимания позиций и интересов, фокусирует стороны на их интересах и ищет продуктивное решение проблемы, предоставляя возможность сторонам прийти к своему собственному соглашению.

Принципы медиации – беспристрастность, конфиденциальность, добровольность.

Медиация необходима в следующих случаях:

1. Когда необходимо прийти к тому или иному решению в результате переговоров и закрепить его документально.
2. Когда между сторонами есть договоренности, которые они не могут раскрывать третьим лицам (а тем более в суде) и хотят сохранить конфиденциальность.
3. Когда раздражение и эмоции препятствуют эффективному общению сторон.
4. Когда стороны ограничены временными рамками и экономят средства.
5. Когда стороны хотят оставаться в партнерских или добрых отношениях.

Медиация позволяет выйти сторонам из тупиковой ситуации, продемонстрировать высокий культурный уровень сторон, в то время как после судебного разбирательства все обычно заканчивается разрывом отношений и неприятными последствиями.

Конфликты, которые необходимо разрешать в суде:

1. Когда необходимо публичное оглашение спора, конфликта.
2. Когда одна из сторон хочет использовать суд для наказания другой стороны.
3. Когда существует необходимость судебного контроля за поведением одной из сторон после вынесения решения.
4. Когда спор включает в себя уголовные и конституционные вопросы.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое конфликт?
2. Каковы типы конфликтов?
3. Каковы стадии и структура конфликта?
4. Как можно предупредить и конструктивно разрешить конфликт?
5. Что такое медиация?

ЛИТЕРАТУРА

1. Андреев, В.И. Конфликтология. Искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов / В.И. Андреев. – М. : Народное образование, 1995. – 128 с.
2. Бороздина, Г.В. Психология делового общения / Г.В. Бороздина. М. : Инфра-М., 1999. – 301 с.
3. Джен, Ягер. Деловой этикет. Как выжить и преуспевать в мире бизнеса / Перевод с английского / Ягер Джен. – М., 1994. – 235 с.
4. Морозов, А.В. Деловая психология / А.В. Морозов. – Санкт-Петербург : Союз, 2002. – 576 с.
5. Социальная психология и этика делового общения / Под редакцией профессора В.Н. Лавриненко. – М. : Культура и спорт, ЮНИТИ, 1995. – 160 с.
6. Социальная психология / Под редакцией А.Н. Сухова, А.А. Деркача. – М. : Издательский центр «Академия», 2001. – 673 с.
7. Холопова, Т.Н. Протокол и этикет для деловых людей / Т.Н. Холопова, М.М. Лебедева. – М. : Инфра-М, 1995. – 401 с.
8. Аверченко, Л.К. Управление общением / Л.К. Аверченко. – М. : Инфра-М, 1999. – 216 с.
9. Бобылев, Б.Г. Культура речи и стилистика / Б.Г. Бобылев, З.Ф. Чернышева, С.А. Трофименкова. – Орел, 2001. – 98 с.
10. Введенская, Л.А. Русский язык и культура речи / Л.А. Введенская, Л.Г. Павлова, Е.Ю. Кашаева. – Ростов-на-Дону. : Феникс, 2000. – 544 с.
11. Линчевский, Э.Э. Контакты и конфликты. Общение в работе руководителя / Э.Э. Линчевский. – М. : Экономика, 2000. – 270 с.
12. Митрошенков, О.А. Эффективные переговоры / О.А. Митрошенков. – М. : Инфра-М, 2000. – 280 с.
13. Русский язык и культура речи / Под редакцией В.И. Максимова. – М. : Гардарики, 2000. – 413 с.