

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Задорожная Людмила Ивановна  
Должность: Проректор по учебной работе  
Дата подписания: 06.09.2022 13:55:16  
Уникальный идентификатор:  
faa404d1aeb2a023b5f4a331ee5ddc540496512d

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
**«МАЙКОПСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

**Факультет**

управления

**Кафедра**

менеджмента и региональной экономики

САВИЦКАЯ ИННА МИХАЙЛОВНА

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**  
**по дисциплине «Этика менеджмента»**  
**для специальности 080507**  
**«Менеджмент организации»**

**Майкоп, 2012**

**УДК**  
**ББК**  
**С**

Печатается по решению научно-технического совета специальности

**Рецензент:** доктор экономических наук, профессор Задорожная Л.И.

**Составитель:** кандидат экономических наук, Савицкая И.М.

**С**

**Учебно-методическое пособие по дисциплине «Этика менеджмента» для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации» очно-заочной формы обучения. – Майкоп, 2012**

@ МГТУ 2012

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	4
2. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА.....	7
2.1. Природа и сущность этики деловых отношений .....	7
2.2. Этика деятельности организации.....	10
2.3. Этика и деятельность руководителя.....	12
2.4. Деловое общение и управление им.....	15
2.5. Вербальное общение.....	18
2.6. Невербальное общение.....	21
2.7. Дистанционное общение.....	23
2.9. Манипуляция в общении.....	24
2.10. Правила деловых отношений.....	26
2.11. Этикет делового человека.....	29
2.12. Этикет деловых отношений.....	32
3. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ.....	37
4. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ .....	38
5. ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ..	40

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

**Цель курса «Этика менеджмента»** - способствовать подготовке квалифицированных специалистов, способных в современных условиях, не нарушая этических норм, успешно решать сложные задачи управления, умело руководить деятельностью трудовых коллективов.

**Задачи курса «Этика менеджмента»** состоят в следующем:

- студент должен иметь представление о духовной культуре руководителей;
- студент должен знать материал по этике и культуре управления, деловом этикете менеджеров;
- студент должен уметь оформить деловое письмо и визитную карточку;
- студент должен приобрести навыки этикета деловых переговоров, встреч, телефонных разговоров.

**В результате освоения дисциплины студенты должны:**

- Знать содержание ключевых понятий этики менеджмента («нормы поведения», «деловой этикет», «мораль», «нравственность», «деловое общение», «новые технологии и формы общения»), основные подходы понимания и описания поведения человека в процессе трудовой деятельности;
- Понимать социальное значение общения, взаимосвязь общения в трудовой деятельности, механизмы действия и способы проявления законов и закономерностей в различных типах межличностных отношений;
- Иметь представление о теоретических и эмпирических законах удовлетворения потребностей человека, о месте самоуправления в жизнедеятельности человека, о способах практического применения знаний в области профессиональной деятельности;
- Владеть навыками анализа различных социальных феноменов, прогнозирования и управления процессом.

В ходе преподавания дисциплины решаются следующие воспитательные задачи: развитие интеллектуальных способностей студентов,

- способность к логическому мышлению,
- воспитание нравственных качеств,
- приобщение к мировым культурным ценностям и воспитание культуры быта,
- воспитание патриотизма, ответственности, дисциплинированности, основ здорового образа жизни, активной жизненной и социальной позиции, толерантности, правовой эрудированности и законопослушности.

**Курс основывается** на таких науках как общая теория управления, государственного и социального управления, экономики, региональной и муниципальной экономики, психологии, социологии и философии с учетом роли и места дисциплины в будущей профессиональной деятельности выпускника. Данный курс изучается в 9 семестре, 10 семестр предусматривает преддипломную практику и написание дипломного проекта.

**Дисциплина «Этика менеджмента»** изучается посредством лекций, все разделы программы закрепляются практическими занятиями, выполнением

расчетной работы «Деловая игра», контрольных работ, самостоятельной работы над учебной и научно-технической литературой и завершается зачетом.

**Общая трудоемкость дисциплины** составляет 90 часов.

**Вид промежуточной аттестации:** зачет.

Настоящие учебно-методические материалы включают в себя объем учебных знаний, охватывающих основные вопросы этики, делового этикета и культуры управления. В первой теме раскрывается природа, сущность и основные принципы этики деловых отношений. Она знакомит с закономерностями межличностных отношений и приоритетными проблемами в этой области. Вторая тема рассматривает влияние этики и этических норм на социальную ответственность организации, повышение результатов ее деятельности. Третья тема посвящена раскрытию взаимосвязи этических норм организации и руководителя, знакомит с методами управления этическими нормами межличностных отношений в коллективе. В ней приведены рекомендации по этике решения спорных вопросов, конфликтных ситуаций. В четвертой теме рассматривается сущность общения как коммуникативного инструмента этики деловых отношений, приводятся виды и методы управления деловым общением. Пятая тема излагает основы деловой риторики, касается сущности культуры речи, дискуссии и речевого поведения, дает рекомендации по использованию средств выразительности деловой речи. Шестая тема знакомит с основами, а также кинесическими и проксемическими особенностями невербального общения, раскрывает сущность визуального контакта. В седьмой теме рассматриваются этические нормы телефонного разговора и культура делового письма. В восьмой главе дается характеристика манипуляций в общении, правила нейтрализации. Здесь же раскрываются приемы, которые стимулируют общение, исключают манипуляции. Девятая тема излагает правила подготовки публичного выступления, проведения деловой беседы, собеседования, служебного совещания, переговоров с деловыми партнерами, а также правила конструктивной критики, десятая тема раскрывает сущность этикета, имиджа делового человека, содержание визитной карточки. Здесь рассматриваются вопросы этикета приветствий и представлений, внешнего облика делового человека. Завершающая – одиннадцатая тема – характеризует правила поведения в общественных местах, этикет деловых приемов, особенности делового общения с иностранными партнерами, а также вопросы искусства комплиментов.

Курс основывается на таких науках как общая теория управления, государственного и социального управления, экономики, региональной и муниципальной экономики, психологии, социологии и философии с учетом роли и места дисциплины в будущей профессиональной деятельности выпускника. Основные задачи курса:

- дать студенту, будущему специалисту в области управления, глубокие и систематизированные знания об этике и культуре управления, деловом этикете менеджеров;
- ознакомить студента с духовной культурой руководителей;
- ознакомить с особенностями этикета взаимоотношений руководителя и подчиненного в современных условиях;
- рассмотреть дипломатический протокол, этикет деловых переговоров,

встреч, телефонных разговоров;

- ознакомить с особенностями оформления делового письма и визитной карточки.

Курс состоит из лекционных, практических (семинаров), индивидуальных занятий, самостоятельной работы студентов и завершается итоговым рейтингом-контролем и выполнением конкретных индивидуальных заданий по данной дисциплине.

Лекционные занятия предназначены для теоретического осмысления и обобщения сложных разделов курса, которые освещаются, в основном, на проблемном уровне.

Практические занятия являются аудиторными, проводятся либо в виде семинаров, либо по заранее известным темам. Они предназначены для закрепления и более глубокого изучения определенных аспектов лекционного материала на практике.

Индивидуальные занятия предполагают работу каждого студента по индивидуальному (групповому) заданию и личный устный или письменный отчет по нему перед педагогом.

Самостоятельная работа является внеаудиторной и предназначена для самостоятельного ознакомления студента с определенными разделами курса по рекомендованным педагогом материалам и подготовки к выполнению индивидуальных заданий по курсу.

Текущий рейтинг-контроль проводится преподавателем в процессе проведения всех видов занятий. Промежуточный рейтинг-контроль предназначен для практической комплексной оценки освоения разделов курса и осуществляется путем подготовки студентами ответов на заданные вопросы.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

### 2.1. Природа и сущность этики деловых отношений

1. Сущность и основные принципы этики деловых отношений.
2. Закономерность межличностных отношений.
3. Этические проблемы деловых отношений.

#### 1. Сущность этики деловых отношений

Под этикой в широком смысле понимается система универсальных, специфических, нравственных требований и норм поведения, реализованных в общественной жизни, т. е. этика деловых отношений выделяет одну из сфер общественной жизни.

Опираясь на общечеловеческие ценности и правила поведения, этика служебных отношений имеет свои отличительные особенности. Этике в последнее время уделяется большое внимание, поэтому в ВУЗах вводятся для изучения такие дисциплины: этика, деловой этикет, этика и культура речи, этика бизнеса и т.д. Это объясняется тем, что работодатели уделяют большое внимание вопросам этики деловых отношений при отборе и найме персонала, а также в процессе непосредственного выполнения своей профессиональной роли. Профессиональная роль включает не только выполнение своих служебных обязанностей, но и навыки взаимоотношений в коллективе, с начальством, с подчиненными. Соблюдение этики является одним из важнейших критериев оценки профессионализма каждого отдельного сотрудника и организации в целом.

Принципы этики деловых отношений – это совокупность нравственных требований разработанных моральным сознанием общества, которые указывают на необходимое поведение.

Современная деловая этика основана на 3-х положениях:

- 1) создание материальных ценностей является важным процессом;
- 2) прибыль и другие доходы рассматриваются как результат достижения общественно-значимых целей;
- 3) приоритет в решении проблем, возникающих в бизнесе, должен отдаваться интересам межличностных отношений.

*Главные принципы международного бизнеса:*

1. Ответственность бизнеса.
2. Экономическое и социальное влияние бизнеса.
3. Соблюдение этики бизнеса.
4. Уважение правовых норм.
5. Поддержка многосторонних торговых отношений.
6. Забота об окружающей среде.
7. Отказ от противозаконных действий.

Существуют общепринятые этические принципы, как для организации, так и для отдельных руководителей, на базе которых любая организация и руководители разрабатывают собственные этические системы.

## 2. Закономерность межличностных отношений

В процессе профессиональной деятельности следует учитывать закономерности отделяющие взаимоотношения между личностями.

Под **закономерностью межличностных отношений** понимается устойчивая связь явлений, возникающих в данном общении.

Закономерность межличностных отношений можно рассматривать в качестве психологических аспектов управленческой деятельности. Эти закономерности распространяются не только на профессиональную сферу деятельности, но и при общении с другими людьми.

Одной из основных закономерностей является **закономерность неопределенности отклика**, т.е. зависимость восприятия человека внешних воздействий от конкретной ситуации индивидуальных особенностей и т.д. Данная закономерность неопределенности отражена в теории мотивации Виктора Врума, данная теория называется **теория ожидания той или иной вероятности**.  
*Суть теории:*

- ожидание того, что затраченные усилия принесут желаемые результаты;
- ожидание того, что желаемые результаты приведут к определенному вознаграждению;
- ожидание того, что вознаграждение будет желанным.

Существует **закономерность неадекватности** восприятие человека человеком и неадекватности самооценки, т.е. ни один человек не может узнать другого человека и самого себя с такой степенью достоверности, чтобы было достаточно принять серьезные решения относительно этого человека и самого себя. Действие этого закона указывает, что любой человек, производящий оценку результатов труда профессионализма личных качеств, должен соблюдать тактичность и корректность, и узнать, что оценка не может быть окончательной, так как любой человек обладает возможностью развития.

Важное значение в межличностных отношениях имеет **закономерность искажения смысла информации**. Она действует объективно и сильнее там, где большее число людей использует объем информации на входе и выходе процесса. Влияние данного закона особенно характерно для управленческой информации, так как существует большое число сотрудников и иерархия, что влияет на отклонение в информации. В основе данной закономерности лежит многовариантность трактовки, а также различие в восприятии.

**Закономерность психологической самозащиты**. Основным является сохранение личного статуса и собственного достоинства. В повседневной жизни можно выделить несколько важных и значимых для человека видов безопасности:

- внешняя физическая;



- внутренняя физическая;
- юридическая;
- социальная;
- правовая.

### 3. Этические проблемы деловых отношений

В последнее десятилетие этическая сторона деловых отношений как сфера научного практического знания в странах с развитой рыночной экономикой переживает значительный рост, это объясняется тем, что уровень этичности деловых отношениях остался прежним, каким был приблизительно 20 лет назад, а более грамотное население предъявляет повышенное требование к бизнесу.

К вечным проблемам, перед которыми стоят субъекты деловых отношений, можно отнести:

- соотношение целей и средств их достижения;
- соотношение личных и общественных интересов;
- выбор между краткосрочной выгодой и долгосрочным результатом;
- соотношение материальных и духовных ценностей при принятии решений.

В современных условиях на макро-уровне этические проблемы деловых отношений возникают в следующих областях:

- 1) *Отношения между организациями*: возникает вопрос о конкуренции, о выборе средств победы над конкурентом и т.д.
- 2) *Отношения между организациями и государством*: считается, что организации используя предоставленную свободу должна получить более высокую прибыль и, следовательно, приносить пользу обществу; вмешательство государства следует ограничить.
- 3) *Отношения между организациями и потребителями*: сводятся к тому, что деятельность организации будет успешной лишь только в том случае, если она дает потребителям то, чего они хотят.
- 4) *Отношения между организациями и инвесторами*: складываются в предоставлении и своевременной информации об использовании инвестиций.
- 5) *Отношения между организациями и местными сообществами*: возникают в участии организации в жизни местных сообществ: экономическая стабильность, создание новых рабочих мест, поддержка не государственных фондов.
- 6) *Отношения между организациями и окружающей средой*: складывается в двух направлениях: 1-е включает: разработка и выпуск безотходных технологий, утилизация отходов и т.д.; 2-е – уплата штрафов за загрязнение окружающей среды, создание привлекательного экологического имиджа и т.д.

Моральные проблемы, возникающие на микро-уровне, существуют в таких областях:

- принятие управленческих решений (компетентность, коллегиальность, амбициозность и т.д.),
- взаимоотношения между руководителями и подчиненными (служебная дисциплина, методы поощрения, наказания),
- служебные разоблачения,
- положение женщин в обществе (женщины ущемлены в з/п, профессиональном росте),
- взаимные услуги (предприятие функционирует по принципу «ты мне, я тебе»).

Современные деловые отношения чрезвычайно насыщены этическими проблемами, для решения которых необходима выработка определенных подходов и методов, способствующих успешному функционированию в профессиональной сфере.

## **2.2. Этика деятельности организации**

1. Этика и социальная ответственность.
2. Этические нормы в деятельности организации.
3. Повышение этического уровня в организации.

### **1. Этика и социальная ответственность**

В практике сложилось мнение о том, как должна вести себя организация, чтобы считаться социально ответственной.

Организация социально ответственна, когда получает прибыль, не нарушая законов и норм государственного регулирования. Организация, преследуя свои экономические цели, обязана учитывать и социальные цели: вносить определенный вклад в решение социальных проблем общества и учитывать влияние своей деятельности на сотрудников и общества в целом. То есть с одной стороны организация – это экономическая система, обязанная заботиться об использовании своих результатов, с другой – организация является частью окружения (поставщики, потребители ...). Существуют различия между юридической и социальной ответственностью. Под юридической ответственностью понимается соблюдение законов и норм государственного регулирования. Организация, соблюдающая юридическую ответственность, может не являться социальной ответственной, если не соблюдает свои обязательства перед обществом.

Социально ответственная стратегия организации может иметь следующие *преимущества*:

- формирует более привлекательный образ организации;
- повышает доверие к организации;
- увеличивает товарооборот и количество клиентов;
- расширяет рынок сбыта;
- дает возможность снижать местные налоги.

В тоже время социально ответственная стратегия имеет и *недостатки*:

- увеличивает издержки производства;
- ограничивает максимальную прибыль;
- ухудшает положение организации в конкурентной борьбе;
- вложение средств в социальную сферу зачастую неэффективно.

#### **Принципы эффективной политики социальной ответственности.**

1. Помощь организации, прежде всего, должна быть направлена на человека.
2. Помощь организации должна быть направлена на удовлетворение физиологических потребностей; например, можно вложить средства в создание дополнительных рабочих мест, средства жилья, бесплатное питание, помощь многодетным и т.д.

Обществу безразлично, какими средствами организация достигает своих целей. Этичны ли они?

#### К неэтичным средствам относят:

- Конкурентная борьба всеми способами.
- Отсутствие системы вознаграждения за деловую активность и этическое поведение и т.д.

Организации принимают различные меры для повышения этического поведения своего персонала: разработка этических нормативов, создание комитетов по этике, обучение этическому поведению.

## **2. Этические нормы в деятельности организации**

**Этические нормы** - это ценности и правила, которые должны придерживаться работники организации в своей деятельности. Правила содержат права, обязанности и ответственность за неисполнение обязанностей или превышение прав.

Правила запрещают дискриминацию по следующим признакам: раса, язык, цвет кожи, религия, пол, половая ориентация, возраст, национальность, стаж работы, образование, социальное происхождение.

Запрету также подлежат: угрозы, грубость, насилие, наркотики, хранение материалов личного характера на рабочем месте, использование средств связи в личных целях, получение подарков и денег и т.д.

Этические нормы принимаются на общем собрании коллектива для того, чтобы они воспринялись работниками как собственные.

Данные правила не имеют статуса нормативного правового акта, из-за их нарушения нельзя применять меры дисциплинарного взыскания, наказанием является общественное порицание и суды чести.

В нашей стране действует **3 вида морали**:

1. *Советская*: проявляется, когда пытаются сохранить принципы из прошлого (солидарность, бескорыстие, равная плата и т.д.).
2. *Мораль «Дикого рынка»* - господствует закон силы и произвол, так как основной целью является накопление капитала.

3. *Мораль рыночных отношений* основана на том, что в бизнесе не требуется любовь и великодушие, достаточно уважения и признания.

### **3. Повышение этического уровня в организации**

Этический уровень организации характеризуется степенью ориентации руководителей в принятии решений на нравственные нормы деловых отношений. Для повышения уровня этичности проводят следующие мероприятия:

- 1) разрабатывают этические кодексы, описывающие системы общих ценностей и правил этики, которым должны придерживаться работники;
- 2) разработка карты этики – набор этических правил конкретных для каждого сотрудника, в них содержатся данные этического консультанта;
- 3) создание комитетов по этике, которые выполняют определенный набор функций: оценка и консультация по этическим вопросам и т.д.;
- 4) социальные ревизии проводятся для оценки и составления отчета о социальных программах;
- 5) обучение этическому поведению;
- 6) этическая экспертиза – всесторонний анализ деятельности фирмы;
- 7) этическое консультирование с помощью компетентных, независимых специалистов по этике деловых отношений со стороны.

### **2.3. Этика и деятельность руководителя**

1. Этические нормы организации и этика руководителя.
2. Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе.
3. Нормы этического поведения руководителя.
4. Этические решения спорных вопросов в конфликтных ситуациях.

#### **1. Этические нормы организации и этика руководителя**

Этические нормы выступают в роли регулятора отношений в коллективе, который либо способствует успешной деятельности фирмы, либо препятствует ей. Если администрация не будет регулировать этические отношения, то они могут складываться стихийно и выйти из-под контроля.

В качестве механизмов выступают: распоряжения работодателя, трудовое законодательство, моральные нормы, традиции, убеждения работников, религиозные ценности, общечеловеческие ценности и т.д.

Каждый руководитель использует свой определенный механизм регулирования, с помощью которого координирует и направляет поведение работников. Особенно важно при этом выбрать эффективные меры, не ограничивающие свободу. Авторитет руководителя – это личное влияние на коллектив, которое приобретает с трудом с помощью профессиональных знаний, организаторских способностей, умение работать с людьми.

На авторитет руководителя оказывает сильное влияние наличие высокой культуры общения. Здесь выделяют несколько *правил*:

- 1) необходимо проявлять интерес к людям;
- 2) нужно уметь давать указания;
- 3) стараться запомнить имена;
- 4) уметь слушать;
- 5) использовать правильно элементы поощрения и наказания.

**Таблица 1. Характеристика отношений между руководителем и подчиненным**

Вид отношений	Автократ	Демократ	Содержание отношений
1. Обратные связи	критикует	хвалит	подчиненные стремятся быстрее узнать оценку
2. Определенная доля свободы	приказывает	ставит цели	руководитель решает, кому можно предоставить свободу, а кому приказать
3. Отношение к работе	как должное	поощряет	руководитель трезво оценивает роль работы
4. Повышение по службе	не поощряет	стимулирует	руководитель должен определять четкие цели карьеры
5. Личное поведение	официальное	допускает неформальное	должны строиться на уважении и доверии

## 2. Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе

**Коллектив** – это сложная система, состоящая из множества взаимосвязанных групп людей и отдельных личностей.

**Личность** – это конкретный человек со своими особенностями, индивидуальность которых выражается в его внутреннем мире и делает непохожим на других.

Различия людей определяется тем, каким темпераментом они обладают. Руководителю следует учитывать, разным типам темперамента следуют разные черты.

Производственный коллектив выполняет **2 функции**:

- экономическая – осуществление совместной трудовой деятельности, в результате чего создаются ценности;
- социальная – удовлетворение социальных потребностей всех членов коллектива.

**Процесс формирования коллектива:**

1. Люди присматриваются друг к другу и к руководителю, который распределяет задачи и организует их выполнение.
2. Внутри коллектива формируются микро-группы на основе личных интересов. На этом этапе руководитель более тщательно изучает подчиненных, выявляет добросовестных, активных и т.д.

3. Все члены коллектива предъявляют установившиеся требования друг к другу и к себе. Руководитель может изменить стиль управления с автократа на демократа.

Третий этап не является заключительным, так как коллектив постоянно развивается. При формировании коллектива важно учитывать его состав по полу, возрасту, образованию, индивидуальным особенностям и т.д. все это влияет на **морально-психологический климат в коллективе** – устойчивое состояние, которое проявляется в результатах деятельности коллектива.

Влияние коллектива на личность зависит от характера межличностных отношений, сложившихся в нем. Межличностная совместимость проявляется в сфере общения и опирается на общие ценности и симпатии.

### **3. Нормы этического поведения руководителя**

**Нормы этического поведения руководителя** – правила, основанные на знаниях этики и определяющие уважительное отношение руководителя к подчиненным и внешнему окружению. Руководитель, подавая личный пример, должен быть как:

- 1) организатор;
- 2) профессионал;
- 3) человек высокой культуры.

Руководитель должен выполнять следующие координационные задачи:

- 1) представительская (представлять интересы коллектива);
- 2) мотивационная;
- 3) консультативная.

Качество работы и готовность к выполнению влияют на официальный авторитет и неформальный статус.

Этика деятельности организации предполагает, что руководитель, во-первых, знает способы профилактики, предупреждения и устранения конфликтов; во-вторых, умеет вести правильную деловую беседу; в-третьих, владеет навыками поведения критической оценки деятельности персонала; в-четвертых, умеет сочетать деловую активность с полноценным отдыхом. Большинство сотрудников считает своего руководителя «трудным», при этом подчиненные уверены, что руководитель «трудный» во всех проявлениях должностной роли. Однако, специалисты выявили под качественными определяющими трудного руководителя следующие понятия: проявление не профессионализма и не компетентности в решении большинства вопросов, а также не знание этических норм поведения при взаимоотношениях с коллегами. Трудный руководитель – это источник антимотивации, вносящий дискомфорт в коллектив. Однако ни один человек не может решать все задачи, поэтому подчиненные это должны учитывать и находить компромисс.

#### 4. Этические решения спорных вопросов в конфликтных ситуациях

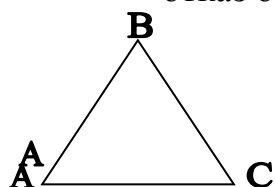
Свойства конфликта: противоречия между интересами, целями, противоборства, стремление нанести ущерб, негативные чувства и эмоции.

Причины конфликта:

- недостатки в управлении;
- незнание своих прав и обязанностей;
- неудовлетворенность своим трудом;
- неправильная оценка;
- психологическая несовместимость.

Способы разрешения конфликта:

- уход от ситуации;
- компромисс;
- сотрудничество;
- принуждение;
- отказ от своей позиции.



*Стадии конфликта:*

точка A – начальная стадия (разрешим на 90%),  
отрезок AB – стадия подъема (разрешим на 45%),  
отрезок BC – стадия спада.

В организации руководство может решить конфликт следующими методами:

1. «Разведение» целей и задач.
2. Назначение общего координатора.
3. Административные санкции.

Конфликтная ситуация может регулироваться: нравственными нормами, религиозными, нормами права, политическими нормами.

#### 2.4. Деловое общение и управление им

1. Общение как психологическая категория.
2. Коммуникативная культура в деловом общении.
3. Виды и управление деловым общением.

##### 1. Общение как психологическая категория

**Общение** – процесс развития контактов между людьми в совместной жизнедеятельности. В процессе общения выделяют 3 стороны:

- обмен информацией;
- взаимодействие общающихся;
- восприятие.

Обмен информацией связан с конкретным поведением собеседников, особую роль для каждого участника, играет значимость информации, а также

условие, что она понята и осмыслена. Разные люди воспринимают информацию учетом своих индивидуальных особенностей, поэтому могут возникать барьеры общения:

- а) социальные (отсутствует единое понимание ситуации),
- б) психологические.

Выделяют 3 формы барьера;

- барьеры непонимания (фонетика, семантика, стиль),
- барьеры социально – культурного различия (религиозные, социальные, профессиональные),
- барьеры отношений (люди относятся неприязненно к информатору).

Взаимодействия общающихся заключаются в обмене не только знаниями, но и действиями. Человек вступает во взаимодействие с другими по следующим мотивам: мотив кооперации (стремиться к объединению), индивидуализм, альтруизм, конкуренция, агрессия. Взаимодействие общающихся – это интерактив, психологическое воздействие одной личности на психику другой.

Процесс восприятия – это установление с помощью общения взаимопонимания. В процессе восприятия формируется представление о мыслях, способностях, культуре и т.д. В нем как минимум 2 человека и каждый сопоставляет себя с другим, исходя из собственных представлений. На восприятие влияют: эффект ореола, эффект стереотипа. Восприятие – это процесс контролируемый, который можно изменять волевым решением.

## 2. Коммуникативная культура в деловом общении

**Коммуникативная культура** – это знания, умения и навыки в области организации взаимодействия людей в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться четкого восприятия и понимания в процессе общения.

В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые требования к общению:

1. Вежливость – выражение уважительного отношения к другим людям.
2. Корректность – умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях.
3. Тактичность – чувство меры, чувство границ в общении.
4. Скромность – сдержанность в оценках и вкусах, уважая чувства других людей.
5. Точность.
6. Предупредительность – стремление избавить другого человека от неудобств.

Коммуникативная культура определяется следующими *качествами*:

1. Эмпатия – способность людей видеть мир глазами других.
2. Доброжелательность.
3. Аутентичность – способность быть самим собой в общении с другими.
4. Конкретность.
5. Инициативность.



6. Непосредственность.

7. Опытность.

Человек лучше понимает других, если хорошо знает себя. Важным элементом в коммуникативной культуре является культура речи, которая определяется:

- 1) содержательной стороной;
- 2) выразительностью;
- 3) побудительной стороной.

Показатели культуры речи:

- словарный запас – количество слов;
- словарный состав;
- произношение;
- грамматика;
- стилистика (не допускается тавтология, неправильная постановка слов и т.д.).

### **3. Виды и управление деловым общением**

**Деловое общение** – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Деловое общение, в отличие от просто общения, имеет цель и задачи.

Деловое общение можно разделить на: *прямое* (непосредственный контакт), и *косвенное* (существует дистанция на уровне деловой записки), *вербальное* (словами) и *невербальное* (позы, жесты).

**3 стиля делового общения:**

- *ритуальный*;
- *манипулятивный* – партнер как средство достижения цели;
- *гуманистический* – совместное изменение поведения партнеров.

**Формы делового общения:**

- деловая беседа – передача или обмен информацией по проблеме;
- деловые переговоры – средство согласованного принятия решений;
- спор – столкновение мнений;
- деловое совещание – открытый способ коллективного обсуждения;
- публичное выступление;
- деловая переписка.

В деловом общении используются такие методы как: поощрение, критика, наказание.

Управление общением – это многообразные формы и методы управления, взаимодействия людьми.

**Функции делового общения:**

1. Организация совместной деятельности.
2. Формирование и развитие межличностных отношений.
3. Познание людьми друг друга.

Методы управления деловым общением:

- зарождение – стихийное принятие определенного психологического состояния;
- внушение – активное воздействие одного субъекта на другого при условиях авторитета;
- подражание – копирование манер, повадок;
- убеждение – целенаправленное воздействие с целью изменить поведение объектов нужную сторону, оно редко применяется от подражания и внушения.

На стиль общения влияют состав аудитории, содержание и характер выступления, а также правильная самооценка своих личностно-деловых качеств.

***Виды делового общения:***

1. Менторский, поучительный, назидательный.
2. «Одухотворяющий», возвышающий людей.
3. Конфронтационный, вызывающий противоречия.
4. Информационный, передача определенных сведений.

***Принципы делового общения:***

- создание условий для выявления творческого потенциала личности;
- полномочия, ответственность;
- поощрения и наказания;
- рациональное использование рабочего времени.

## **2.5. Вербальное общение**

1. Основы деловой риторики.
2. Культура речи в деловом общении.
3. Культура дискуссии.

### **1. Основы деловой риторики**

**Риторика** – теория красноречия. Деловая риторика ориентирована научить руководителей правилам обращения со словами, и выявить факторы, влияющие на коммуникабельность.

Неумение говорить – одна из существующих причин неудач многих руководителей.

В деловой риторике используют следующие *принципы*:

- 1) доступность – взвешенность речи, учет уровня слушателей;
- 2) ассоциативность – вызов сопереживания у слушателей;
- 3) сенсорность – широкое использование цвета, звука, света, рисунков.
- 4) экспрессивность – предполагает эмоциональную напряженность речи, выразительность жестов, мимики;
- 5) интенсивность – темп речи, подвижность выступающего.

Эти принципы приобретают большое значение при умелом использовании в коммуникативном общении. В риторике используют следующие способы коммуникативных эффектов:

- ✓ эффект визуального имиджа – впечатление от внешнего вида;
- ✓ эффект первых фраз закрепляет первоначальное выступление оратора;
- ✓ эффект аргументации основан на логике и придает убедительность;
- ✓ эффект квантового выброса информации – размещение по всей речи новых мыслей и аргументов;
- ✓ эффект интонации и паузы;
- ✓ эффект художественной выразительности – грамотность речи;
- ✓ эффект дисперсии делает акцент на важные моменты.

Рекомендации руководителям в деловой риторике.

- 1) правильное употребление слов, произношение и ударение,
- 2) избегать многословия и использования без необходимости иностранных слов,
- 3) стараться не использовать «засоряющие» речь слова.

## **2. Культура речи в деловом общении**

*Слово* – один из важнейших элементов воздействия на подчиненных в процессе управления. Речь может вызывать положительные и отрицательные эмоции, в результате чего меняется настроение и, следовательно, работоспособность. В работе руководителя большую часть времени на общение, причем в каждом случае необходимо найти: - правильную форму общения, - тональность и аргументы.

Слово «мы» следует употреблять чаще чем «я». Руководитель, уважающий мнение других, вызывает глубокую симпатию у работников. Умение слушать человека, является одним из важнейших критериев культуры человека и относится к профессиональной черте руководителя.

Специалисты утверждают, что для хорошего выступления требуется 20 минут подготовки: план выступления, распределение материала, проработка тезисов. Выступление должно сопровождаться сравнительными материалами, цифрами, юмором. Важным элементом является – ответы на вопросы.

От культуры речи зависят результаты деловых переговоров, а при публичном выступлении – степень убежденности аудитории.

Навыки риторики во многом зависят от общего уровня восприятия и отрабатывается в процессе накопления опыта. Основные правила риторики универсальны, т.е. применимы при любых ситуациях в общении.

Существуют определенные средства, которые делают речь более выразительной и эмоциональной:

- варьирование тональностью выступления;
- выделение главных мыслей;
- постановка в ходе выступления риторических вопросов;
- использование форм диалога;
- призыв к действиям;

- включение образных сравнений;
- использование примеров;
- применение повторов;
- демонстрация заинтересованности и убежденности.

#### 4. Культура дискуссии

**Дискуссия** – это обсуждение какого-либо спорного вопроса, исследование проблемы, где каждая сторона аргументирует свою позицию и претендует на достижение цели.

Этика деловых отношений не допускает переход дискуссии в фазу спора – фаза негативного развития дискуссии, характеризующаяся непримиримостью сторон.

*Принципы ведения дискуссии:*

- ✓ содействие альтернативам, различным мнениям;
- ✓ конструктивность критики;
- ✓ обеспечение социальной и психологической защищенностью личности;
- ✓ адекватность восприятия сказанного подразумевает использование рефлексивного слушания – форма отражения сообщений с помощью активной обратной связи. Обратная связь служит средством контроля говорящего со стороны слушателя.

Владение ходом дискуссии подразумевает ее направление в нужное русло с помощью правильных вопросов.

*Виды вопросов:*

- открытые;
- закрытые;
- зеркальные (утверждающие);
- контр- вопросы;
- эстафетные (развивают ход дискуссии);
- альтернативные;
- обходные.

Речевое поведение появляется в процессе общения и имеет и имеет следующие характеристики:

1) голос и манера общения сильно влияют на общее впечатление на человека в процессии общения;

2) скорость речи определяется темпераментом, ее трудно изменить произвольно: оживленная, бойкая речь – собеседник импульсивный, уверенный в себе: беспокойная, торопливая – непостоянный, неуправляемый: спокойная, медленная – рассудительный, вдумчивый;

3) громкость голоса: большая – недостаточное владение собой, малая – сдержанность, такт;

4) произношение слов и артикуляция создает впечатление твердого, гибкого или же неопределенного, расплывчатого голоса;

5) окраска звучания голоса;

б) модуляция и ритм речи (подъемы и падения тона).

## 2.6. Невербальное общение

1. Основы невербального общения.
2. Особенности невербального общения.
3. Визуальный контакт.

### 1. Основы невербального общения

Невербальное общение - это общение с помощью неречевых знаковых систем. Невербальная коммуникация включает в себя следующие системы:

- визуальная: жесты, мимика, позы, визуальный контакт, вспомогательные средства общения (одежда, прическа),
- акустическая: темп голоса, вокальные данные, диапазон, дополнительные средства,
- тактильная: прикосновения, пожатия, поцелуи, объятия,
- ольфакторная: запахи.

Основные функции невербального общения:

1. Выражение межличностных отношений.
2. Выражение чувств и эмоций.
3. Управление процессами вербального общения.
4. Обмен ритуалами.

Особенностями невербального языка является то, что он основан на человеческом подсознании. Знание невербального языка позволяет лучше понимать собеседника и предвидеть – какую реакцию вызовут ваши слова.

**Факторы, влияющие на невербальное общение:**

- Национальная принадлежность.
- Состояние здоровья.
- Профессия человека.
- Уровень культуры.
- Статус человека.
- Принадлежность к группе.
- Актерские способности.
- Возраст.
- Сочетание невербальных знаков.
- Возможность проявить и воспринять невербальные средства.

На невербальные средства влияет каждая конкретная культура, поэтому общих норм нет; эти средства нельзя рассматривать изолированно.

Подсознание людей работает автоматически, поэтому невербальные знаки могут полностью отражать мысли, чтобы избежать этого можно: 1) отработать комплекс жестов отражающих правду; 2) шире использовать положительные невербальные знаки; 3) соблюдать дистанцию, чтобы не было видно микро-знаков.

Для установления полного взаимопонимания следует:

1. принимать позы, сходные с позой собеседника;
2. синхронизировать жесты и ритм;
3. использовать сходные громкость, интонацию, темп.

## 2. Особенности невербального общения

Невербальное общение связано с психологическим состоянием человека и служит средством его выражение.

**Классификация невербальных средств:**

1. *кинесика* (поза, жест, походка, взгляд);
2. *просодика* (интонация, громкость, тембр, паузы, вдох, смех);
3. *такесика* (рукопожатия, поцелуй, похлопывания);
4. *проксемика* (дистанция).

Наиболее значимы кинесические средства - зрительно воспринимаемые движения другого человека:

*Поза* – положение человеческого тела типичное для данной культуры;

*Жесты* – разнообразные движения руками и головой, смысл которых для сторон будет понятен: коммуникативные (приветствие), выражающие оценку;

*Мимика* – движение мышц лица;

*Походка* – стиль передвижения, выражающий эмоциональное состояние;

*Визуальный контакт* (взгляд) – исключительно важная часть общения.

*Просодика* - общее название проявления речи.

## 4. Визуальный контакт

*Визуальный контакт* – изменение ширины зрачков, степень открытости глаз, направление и движение взгляда.

Важным является не только промежуток времени, в течение которого смотрят на вас (для лучшего взаимопонимания смотреть на собеседника от 60 до 70% времени разговора, но и та часть тела или лица, куда взгляд устремлен).

- деловой взгляд: район лба;
- светский взгляд: ниже уровня глаз (неформальное общение);
- интимный взгляд: между глазами и грудью;
- взгляд поверх очков: скептическая оценка;
- взгляд искоса: интерес;
- взгляд «пустой»: смущение, стеснение;
- взгляд быстрый, повторяющийся: сигнал к общению;
- взгляд пристальный, неподвижный говорит о возникших трудностях .

Язык глаз проявляется также в:

- степени их открытости;
- направлении взгляда;
- движении глаз.

Проксемика исследует расположение людей в пространстве и комфорт в процессе общения, которые зависят от соблюдения определенной дистанции:

1. интимная зона (до 0,5 м);

2. личная (от 1 м до 1,2м) - повседневная;
3. социальная (от 1,2 до 4м) - деловые встречи;
4. публичная (свыше 4м) - общение с большой группой людей.

У разных народов эти зоны различны, выбор дистанции зависит от взаимоотношения с людьми.

## 2.7. Дистанционное общение

1. Этические нормы телефонного разговора.
2. Культура делового письма.

### 1. Этические нормы телефонного разговора

**Телефонные переговоры** - можно рассматривать как специфический случай проведения деловой беседы. Сходство этических правил деловой беседы и телефонного разговора заключается в возможности перенесения основных этапов подготовки и проведения с очной на телефонную беседу.

В рамках временного регламента телефонного разговора следует уделить внимание принципу проведения беседы, т.е. выделять: начальный, основной, заключительный этапы.

Правила, относящиеся к очной беседе, следует корректировать при телефонном разговоре. Общими считаются следующие нормы поведения: демонстрация заинтересованности в разговоре, доброжелательность, отсутствие влияния на ход беседы. Необходимо учитывать, что собеседники не видят друг друга, поэтому необходимо представиться лаконично и емко, вариант представления продумать заранее

Телефонная связь и телефонный аппарат являются сложными техническими средствами и не всегда надежными: некачественная связь, плохая слышимость, сбой при наборе номера – все это требует от собеседников дополнительной вежливости. Распространенной ошибкой является машинальное повышение голоса в ответ на плохую слышимость: необходимо узнать у собеседника, хорошо ли он вас слышит; если связь неожиданно прервалась, перезванивает тот, кто начинал беседу, он же ее и заканчивает. В ходе беседы необходимо поддерживать минимальную словесную реакцию.

Рекомендуется фиксировать дату и время телефонных звонков и записывать полученную информацию. Вежливое, доброжелательное общение по телефону – один из факторов формирующих имидж организации, и ее сотрудников.

### 2. Культура делового письма

**Деловое письмо** – документ, применяемый для связи передачи информации на расстоянии между двумя корреспондентами (физическими и юридическими). Руководитель, по роду своей деятельности, составляет немало деловых писем: резюме, характеристики, рекомендательные письма, приглашения и т.д.

Общие требования к деловому письму:

1. Бумага хорошего качества, чистая, аккуратно обрезанная.
2. Бланк письма должен быть с эмблемой организации, ее названием и всеми реквизитами.
3. Служебные письма печатаются на лицевой стороне, все страницы, кроме первой, нумеруются.
4. Желательно не допускать переноса слов.
5. Обязательным считается личное обращение, после которого ставится запятая.
6. Заканчивать письмо следует словами благодарности за сотрудничество.
7. Письмо складывается текстом внутрь.
8. На телеграфный запрос дается 3 дня на ответ, на почтовый – 10 дней (если запрос требует тщательного рассмотрения, то ответ дается в течение 3 дней, что принято к сведению, и в течение 30 дней - подробный ответ).

**Требования к содержанию деловых писем:**

1. Точность и ясность в изложении мыслей.
2. Короткие фразы и абзацы.
3. Грамотность.
4. Деловой и вежливый стиль изложения.

Составление письма отказа:

- профессиональная компетентность;
- своевременное составление, корректный стиль;
- заключительная часть должна быть обнадеживающая (подчеркнуть достоинства, пожелать удачи);
- если необходимо указать недостатки, то следует оценить профессиональные качества, а не человека в целом.

*Составление искового заявления:*

Составляется юристом-консультантом и подписывается руководителем. К нему прилагаются: контракт, претензии, ответ на претензии, документы - доказательства, и т.д.

*Составление жалобы:*

Жалобы могут быть рукописными и машинописными, составляются в трех экземплярах: первый – в суд, второй – ответчику, третий – у автора. Вместе с жалобами направляются все необходимые документы.

## **2.8. Манипуляция в общении**

1. Характеристика манипуляции в общении.
2. Правила и приемы, стимулирующие общение и создание доверительных отношений.



## 1. Характеристика манипуляции в общении

**Манипуляция** – побуждение любого человека к переживанию определенных состояний, изменение отношения к чему-либо, к принятию решений и выполнению действий необходимых для достижения собственных целей.

Характеристики манипуляции:

1. Манипуляция – это вид воздействия на кого-либо.
2. Манипуляция имеет скрытый характер воздействия.
3. Манипуляция предполагает игру на человеческих слабостях.
4. Манипуляция предполагает побуждение к совершению определенных действий.

Манипуляция - это важный элемент деловых отношений, когда руководитель вместо силового воздействия управляет подчиненными, создавая у них иллюзию полной самостоятельности.

*Классификация манипуляции:*

- Организационно – процедурные используются во время переговорного процесса и могут быть ориентированы либо на срыв обсуждения, либо на столкновения оппонентов; примеры: а) предоставление материалов с опозданием, б) накал атмосферы, в) несвоевременный перерыв в обсуждении.
- Психологические манипуляции основаны на использовании приемов влияющих на чувства собеседников; примеры: а) сознательное раздражение, б) неправильный темп речи, в) ссылка на авторитет, г) демонстрация на обиды.
- Логические манипуляции построены на сознательных нарушениях основных законов и правил формальной логики; примеры: а) неполное опровержение, б) неточные сравнения.

Использование манипуляции должно способствовать сохранению и развитию деловых отношений.

## 2. Правила и приемы, стимулирующие общение и создание доверительных отношений

Правила нейтрализации манипуляций направлены на то, чтобы помочь человеку не стать объектом манипуляции со стороны безнравственных партнеров. Противостояние манипуляциям требует умения их распознать и устранить.

*Способы распознавания манипуляции:*

- отслеживание изменений в ситуации (несоответствие поведения партнера, наличие силового воздействия и т.д.);
- анализ механизмов манипулятивного воздействия (дефицит времени, изменение состояния партнера и т.д.).

*Способы нейтрализации манипуляции:*

1. Открытое объявление о недопустимом использовании манипуляции.
2. Разоблачение уловки и разъяснение окружающим.
3. Критика.
4. Уловка на уловку.

Приемы, стимулирующие общение, призваны снять барьеры в общении, т.е. сформировать благоприятное впечатление о собеседнике.

Деловое общение требует от человека высокой психологической культуры, однако при всех равных условиях легче воспринимается тот человек, который наделен природным обаянием.

*Качества, определяющие уровень личного обаяния:*

- 1) природные качества (коммуникабельность, красноречие и т.д.);
- 2) характеристики личности, отражающие воспитанность и образованность;
- 3) характеристики личности, связанные с жизненным и профессиональным опытом.

Рекомендации по усилению обаяния: быть естественным, терпеливым, внимательным, уважительным, не допускать сильного давления, избегать поспешных выводов, искренне восхищаться, признавать свои ошибки.

Приемы, симулирующие общение: обращение за советом, совместная выработка решений, отказ от категорических высказываний, использование наводящих вопросов.

Для успешного делового общения следует избегать действий приводящих к конфликту: открытое недоверие, перебивание или принижение партнера, неискренность, агрессивность.

## **2.9. Правила деловых отношений**

1. Правила подготовки публичных выступлений.
2. Правила подготовки и проведения деловой беседы, собеседования.
3. Правила подготовки и проведения служебных совещаний, переговоров.

### **1. Правила подготовки публичных выступлений**

Знание правил и обладание навыками риторики позволяет смоделировать ход выступления, спрогнозировать реакцию слушателей и определить способы повышения выразительности речи.

Подготовка к публичному выступлению включает 3 группы правил:

1. Предварительная обработка навыков риторики: выступления перед воображаемой аудиторией, краткое изложение выбранного текста. При этих методах можно использовать аудио-видео запись своего выступления, а также выступления ведущих ораторов.
2. Непосредственная подготовка к публичному выступлению, здесь внимание уделяют структуре доклада: 1) выступление, где отражена идея доклада; 2) краткая история рассматриваемого вопроса; 3)

тенденции развития проблемы; 4) накопленный опыт по данной проблеме; 5) предложения по решению проблемы (основная часть); 6) заключение.

В процессе подготовки необходимо учитывать сочетание структурных частей с элементами выразительности речи, необходимо также использовать цифровой материал.

3. Правила изучения навыков поведения во время выступления. Поведение во время выступления должно способствовать достижению его целей, реализации подготовленного плана выступления, использованию продуманных заранее преимуществ устной речи.

## **2. Правила подготовки и проведения деловой беседы, собеседования**

**Деловая беседа** – это процесс с использованием вербальной и не вербальной связей, направленных на решение вопросов производственной деятельности. При деловой беседе могут быть следующие ошибки: пренебрежение этапом подготовки к беседе, невнимательное отношение к отдельным правилам ведения и подготовки беседы.

Процесс деловой беседы включает следующие этапы:

1. Подготовка к беседе (цель, информация, последовательность и содержание, состав участников, выбор места и времени).
2. Моделирование хода беседы.
3. Проведение беседы: а) начальный этап (создание благожелательной обстановки); б) основной этап (слушание, вопросы); в) выход из беседы (своевременное завершение беседы).

**Собеседование** – это распространенный метод отбора кадров, должно быть ориентировано на вопросах, имеющих непосредственное отношение к данной работе. Основной целью является получить ответы на вопросы: сможет ли кандидат выполнять работу, заинтересован ли в ней, подходит ли для него? Если собеседование проводят несколько специалистов, между ними распределяются роли и конкретные вопросы, причем они не должны вставлять замечания (70% времени должен говорить кандидат, 30% - руководитель).

При собеседовании необходимо уметь задавать вопросы, контролировать ход собеседования, уметь слушать и делать выводы и принимать решения. При собеседовании возникают следующие ошибки:

- стереотипное мнение о кандидате;
- ошибка первоначального мнения;
- сильное влияние отрицательной, а не положительной информации;
- предубеждение по поводу резюме и внешнего вида.

После того, как вы собрали нужную информацию необходимо:

- предложить кандидату что-либо добавить о себе,
- предложить задать вам вопросы, касающиеся работы.

### 3. Правила подготовки и проведения служебных совещаний, переговоров

**Служебные совещания** – это эффективный способ привлечь сотрудников к процессу принятия решений. Организаторы совещаний должны:

- определить цель и предмет совещания;
- выбрать оптимальный регламент;
- следить за ходом совещания.

Этапы подготовки совещания:

1. разработка нескольких вариантов решения проблемы;
2. рассылка вариантов участникам совещания;
3. обработка полученных заключений по всем вариантам и решение вопросов о необходимости совещания.

*Совещания бывают:*

- инструктивное – доведение до участников какой-либо информации;
- оперативное – выяснение текущих дел в организации;
- проблемное – более сложное, так как затрагивает коллективное решение по глобальным вопросам.

Эффективность совещания определяется выступлением каждого участника.

**Переговоры** – это обмен мнениями для достижения какой-либо цели. Они включают 3 стадии:

1. Подготовка переговоров: выбор средств ведения переговоров, установление контакта, сбор и анализ информации, разработка плана переговоров, атмосфера взаимного доверия.
2. Процесс переговоров: начало процесса, выявление спорных вопросов, разработка вариантов, предложений для договоренности.
3. Достижение согласия: выявление вариантов для соглашения, окончательное обсуждение выбранного варианта.

Иногда переговоры ведутся нечестно, с помощью обмана или тактики нажима. Для пресечения этого следует применять конструктивную критику.

**Конструктивная критика** – это высказывания, указывающие на недостатки в действиях при несоблюдении этических норм.

Правила критики:

1. Не начинать при свидетелях.
2. Сохранять ровный тон.
3. Найти повод для похвалы.
4. Не выносить поспешных обвинений.
5. Выслушивать объяснения.
6. Рассказать о своих неудачах в аналогичной ситуации.

Критика может быть как причиной обострения отношений внутри коллектива, так и средством улучшения отдельных сторон профессиональной деятельности.

## 2.10. Этикет делового человека

1. Этикет и имидж делового человека.
2. Визитная карточка.
3. Этикет представлений и приветствий.
4. Внешний облик делового человека.

### 1. Этикет и имидж делового человека

**Имидж** – сформировавшийся образ, в котором выделяются характеристики и ценностные ориентации, оказывающие определенное воздействие на окружающих.

При равных условиях люди легче воспринимают позиции человека, к которому испытывают позитивное отношение и наоборот. От природы многие индивиды обладают привлекательным имиджем и обаянием. Это не столько внешняя привлекательность, сколько внутренняя расположенность к людям – обаяние. Привлекательный имидж является одним из факторов определяющих деловой успех.

*Свойства имиджа:*

- 1) это сознательное явление, когда объект известен;
- 2) должен быть привлекательным;
- 3) является активным и воздействует на отдельные личности и группы;
- 4) должен быть правдоподобным и реалистичным;
- 5) постоянно изменяется, в зависимости от развития объекта.

Имидж – это комплексное явление, которое формируется длительное время, но может утратить силы из-за единичного прецедента.

Имидж – это результат правильного выбора модели поведения. На данный выбор влияют показатели:

- нравственная безупречность;
- учет конкретной ситуации на данный момент времени;
- цель;
- самокритичная оценка своих возможностей.

Среди множества моделей поведения отдельную группу составляют этикетные модели.

Этикет – правило поведения регулирующее внешнее проявление человеческих взаимоотношений. Он бывает:

- деловой, который регламентирует поведение людей при выполнении служебных обязанностей;
- неофициальный (светский) контролирует в сфере досуга и удовлетворения материальных и духовных потребностей.

Зачастую, этикет не разделяют на деловой и светский, так как в официальной программе могут присутствовать неформальные мероприятия. Деловой этикет позволяет вести бизнес в строго установленных и четко регламентированных правилах.

## 2. Визитная карточка

**Визитная карточка** – небольшой лист тонкого картона или бумаги высокого качества, содержащий информацию о его владельце.

Виды визиток:

- 1) карточка для специальных и представительных целей (ФИО, название предприятия и должность);
- 2) стандартная (ФИО, название предприятия, должность, телефон и реквизиты);
- 3) карточка организации (реквизиты);
- 4) визитная карточка неофициального общения (ФИО и иногда профессия, звание).

В России распространены визитные карточки с двусторонним текстом: с одной стороны – русский, с другой – иностранный.

Необходимо, чтобы текст готовили специалисты, так как визитная карточка одна из составляющих имиджа.

Стандарты оформления:

- 1) размер и шрифт не регламентируется;
- 2) текст распределить вдоль длинной стороны;
- 3) в центре ФИО, должность - более мелко - под именем;
- 4) название и адрес фирмы в левом нижнем углу;
- 5) номер телефона – в нижнем правом углу;
- 6) на карточке работника фирмы – фирменная эмблема представителя государственного учреждения, герб страны.

Рекомендуется заказывать визитные карточки в комплекте от 200 до 300 штук. При проведении конференции используют большие визитные карточки (ФИО, должность, организация) - бейджики.

При выполнении функций письменного послания в настоящее время в левом нижнем или верхнем углу визитной карточки проставляются обозначения, установленные международным протоколом и указывающие на повод послания.

r.f. – поздравление с праздником,

r.g. – выражение благодарности,

r.f.c. – выражение удовлетворения знакомством,

r.c. – соболезнование,

r.p.p. – выражение соболезнования с готовностью помочь,

r.p. – для заочного представления,

r.p.c. – при прощании, вместо личного визита.

Обмен визитными карточками - обязательный атрибут первой личной встречи с деловыми партнерами. Обмен происходит строго по ранжированию, начиная с высокопоставленных лиц.

### 3. Этикет представлений и приветствий

**Этикет приветствия и представления** – это совокупность правил первоначального межличностного взаимодействия касающегося внешнего проявления отношения к людям.

При всей простоте данные правила требуют особого внимания, так как одним из условий успеха в профессиональной деятельности является создание в глазах партнера образа уверенного в себе человека, умеющего вести себя в обществе, не вызывая своими поступками недоумения.

Важным элементом вежливости в деловой жизни является представление. Посредством его можно установить нужные и полезные связи. Этикет предусматривает определенные нормы, указывающие, когда и как необходимо представлять и быть представленным.

*Таблица 2. Правила приветствия в различных ситуациях*

Ситуации или вариант встречи	Должен быть первым при:		
	приветствии	рукопожати	представлении
Мужчина	+		+
Женщина		+	
Старший по возрасту		+	+
Младший по возрасту	+		
Старший по должности		+	+
Младший по должности	+		
Проходящий мимо группы	+		
Стоящий в группе		+	+
Входящий в комнату	+	+	
Находящийся в комнате		+	+
Обгоняющий идущего	+		
Руководитель делегации, входящий в комнату	+		
Руководитель, находящийся в комнате		+	+

### 4. Внешний облик делового человека

Необходимо помнить, что одежда отражает и подчеркивает индивидуальность и характеризует особенности делового человека.

Решение о приеме на работу в первую очередь зависит от внешнего облика.

В мире моды сложились определенные понятия делового костюма, где есть требования:

- единство стиля;
- соответствие стиля конкретной ситуации;
- правила трех цветов цветовой гаммы;

- сопоставление цветов;
- совместимость материалов;
- сопоставление характера рисунка;
- соответствие уровня аксессуаров.

Наиболее важный цвет в костюме тот, который ближе к лицу.

Если талантливый мужчина может сделать карьеру даже, имея неудачный имидж, женщине это практически невозможно.

Факторы, которые формируют мнение:

- элегантная одежда;
- привлекательная прическа;
- тонкий макияж;
- впечатляющие аксессуары.

Современный гардероб деловой женщины должен содержать пять типов костюмов:

- 1) имитация мужского;
- 2) костюм яркого цвета;
- 3) костюм стильного профессионального дизайна;
- 4) костюм пастельных тонов;
- 5) костюм консервативного кроя.

Если человек имеет «ухаженный вид», то он словно излучает положительную самооценку, что автоматически увеличивает его шансы на высокую оценку его окружающими.

## **2.11. Этикет деловых отношений**

1. Этикет в общественных местах и на деловых приемах.
2. Особенности делового общения с иностранными партнерами.
3. Искусство комплимента.

### **1. Этикет в общественных местах**

Деловому человеку приходится контактировать в общественных местах. Общение в этих местах кратковременно и обезличенно, то есть во взаимодействие вступают незнакомые люди. Однако данные отношения также регулируются правилами этикета.

На улице:

- максимальное число идущих в ряд 3 человека;
- в паре с мужчиной женщина с правой стороны, за исключением военнослужащих;
- встретившись со своими знакомыми для разговора необходимо отойти в сторону.

В транспорте:



- стоящих или сидящих людей не нужно рассматривать, а также заглядывать в их литературу;
- нельзя громко разговаривать и навязывать разговор попутчикам;
- при выходе из такси ноги ставят на тротуар и поднимаются, при посадке в салон присаживаются и втягивают ноги.

#### В учреждениях:

- на входе приветствуют вахтера или дежурного и предъявляют документы;
- верхнюю одежду оставляют в гардеробе;
- секретарю объясняют цель визита;
- в освещенную часть помещения первым входит гость;
- на лестнице мужчина уступает место женщине у перил;
- общение должно быть корректными и деловым даже если вопрос не решен положительно.

#### В театре:

- в вестибюль мужчина пропускает женщину первой, но в зрительный зал входит первый сам, ищет места и предлагает спутнице выбрать;
- не следует разглядывать зрителей;
- уходить только после окончания действия.

Деловое общение включает беседы не только за столом совещаний и переговоров, но и обсуждение вопросов на деловых приемах в сочетании с застольем. Общение в неформальной обстановке дает положительный эффект.

*Деловые приемы бывают:*

- официальные,
- неофициальные.

Первый устраивают главы государств, правительств, иностранные делегации проводятся по правилам дипломатического этикета, остальные считаются неофициальными.

Приемы подразделяются на:

- дневные и вечерние;
- с рассадкой и без рассадки.

*Дневные приемы* менее торжественные, к ним относят:

- завтрак – с 12.00 до 13.00;
- ланч – с 12.00 до 13.30;
- бокал шампанского – с 12.00;
- чай – с 16.00 до 18.00;
- коктейль – с 17.00 до 20.00;
- обед – с 20.00 до 21.00.

Если форма одежды не указана в приглашении, то на данных приемах - это повседневный деловой костюм.

*Вечерние приемы* более торжественны, и форма одежды – смокинг и вечернее платье. К ним относят:

- обед - с 20.00 до 21.00;
- ужин – с 21.00 и позже.

Приемы с рассадкой особо торжественны – это а ля фуршет, который начинается с 20.00 и позже.

Приемы без рассадки менее официальные – это обед-буфет с 20.00 и позже.

Ко всем приемам следует обстоятельно готовиться и составлять план рассадки, учитывая ранг и пол. Самое почетное место – справа от хозяина. Приходить к началу приема необязательно, также и задерживаться до конца без надобности не рекомендуется.

## **2. Особенности делового общения с иностранными партнерами**

Каждый народ имеет свои обычаи, традиции и культуру. Это отражается на особенностях деловых отношений.

*Северо-американская деловая культура* сравнительно молодая, но уже имеет характерные черты: ориентация на индивидуализм, единоличные решения, жесткая дисциплина, склонность к риску, высокая деловая активность, напористость и агрессия в переговорах. Американцы ревностно относятся к соблюдению прав человека, в конфликтных ситуациях чаще всего прибегают к закону и услугам адвоката. В неформальных взаимоотношениях американцы просто общаются друг с другом. Они достаточно открыты, несколько фамильярны даже с людьми, старшими по возрасту и положению, вольно обращаются с правилами светского этикета, улыбки, внимательно и бережно относятся к своему здоровью. Американский стиль ведения переговоров характеризуется достаточным профессионализмом.

*Европейская деловая культура*, наиболее старшая по сравнению с американской. В той или иной степени для нее характерны отмеченные черты североамериканской деловой культуры, но и здесь имеются национальные отличия и особенности. Типичные представители этой культуры:

Немецкая деловая культура имеет такие особенности:

- экономичность, пунктуальность, дотошность, честность, прямота, последовательность в осуждении вопросов, логичность и подтверждение цифрами в изложении своих предложений. Главное отличие немецкой манеры вести дела – степень официальности. Все встречи назначаются заблаговременно и возникшие изменения воспринимаются крайне неодобрительно.

Англичане характеризуются деловитостью, почитанием собственности и традиций, прагматизмом, чувством справедливости, сдержанностью. В общении они очень щепетильны, что иногда воспринимается как замкнутость, чопорность. В беседах ценят умение слушать, в деловых отношениях строго соблюдают все формальности. В отличие от немцев англичане в меньшей степени уделяют внимание вопросам подготовки переговоров. В разговорах обходят категоричные утверждения и темы о личной жизни.

Французы стремятся придерживаться этикета, очень галантны, изысканны, пр этом в поведении открыты для собеседника. Очень ценят интеллект, умение изъясняться, точно формулировать условия контрактов. В деловых отношениях ценятся личные связи. Многие важные решения принимаются на деловых приемах, чтобы избежать официальных обсуждений. Французы большое

внимание уделяют предварительным договоренностям, не склонны к торгу и к компромиссам.

Отличается своеобразием *деловая культура Востока*.

Так японская деловая культура определяется в первую очередь коллективизмом, основанном на традиционном общинном сознании, отождествлении работником себя с фирмой. Японцы трудолюбивы и усердны в работе, стремятся к компромиссам на переговорах. Конфликты решаются не столько с использованием адвокатов, сколько посредством нахождения согласия. Характерной чертой японцев является чувствительность к общественному мнению, предельная точность и обязательность.

Китайцы обычно большое внимание уделяют внешнему виду партнера, чтобы определить статус, умело использует ошибки партнера, допущенные в ходе переговоров. Окончательные решения принимаются китайской стороной не за столом переговоров, а дома – при полном одобрении со стороны центра.

В деловых отношениях с арабами следует помнить об обязательном соблюдении исламских традиций: в первый месяц нового года приемы не устраивают, нежелательно участие в переговорах женщин, в разговоре не стоит затрагивать религию и политику, стремиться к установлению доверительных отношений между партнерами, оставляя возможность к долгосрочным контрактам.

Разбираться в тонкостях местного этикета необходимо как при ведении дел за границей, так и при осуществлении рабочих контактов с приезжающими в Россию иностранцами.

#### **4. Искусство комплимента и правила вручения подарков**

**Комплимент** – слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека. Человек, выслушивая приятные слова в свой адрес, испытывает особый вид удовольствия, реализуя при этом потребность в получении положительных эмоций. Чем приятнее людям общаться с кем-либо, тем больше они доверяют собеседнику и тем больше будет шанс удачно разрешить деловую проблему. Таким образом, цель комплимента – доставить удовольствие собеседнику, тем самым запрограммировав его (воздействуя через подсознание на его эмоции и чувства) на дальнейшее сотрудничество.

При выслушивании комплимента срабатывает также психологический феномен внушения, вследствие чего человек старается «дорастить» до качеств, подчеркнутых в комплименте. В эффекте внушения происходит заочное удовлетворение потребности человека в совершенствовании какой-то черты. И хотя фактически потребность при этом не будет полностью удовлетворена, но реальным будет ощущение ее удовлетворения, появление на этой основе положительных эмоций.

Многие люди испытывают положительные эмоции, выслушивая лесть в свой адрес. Однако в деловом общении предпочтительны комплименты, которые отличаются от лести:

- лесть прямолинейна и однозначна, проста и понятна, комплимент же предполагает размышление, в ходе которого человек сам домысливает суть высказанного;

- лесть подразумевает чрезмерное преувеличение положительных качеств личности, комплимент же лишь указывает на наличие у человека ряда положительных качеств;

- комплимент способен вызвать у собеседника приятные чувства, тогда как лесть может вызвать отторжение и отрицательную реакцию.

Требования к комплименту:

- 1) сосредоточить внимание на внутренних, душевных качествах;
- 2) выделить скрытые достоинства собеседника;
- 3) быть искренним и максимально конкретным при высказывании комплиментов, конкретные и персонифицированные комплименты кажутся людям более искренними и откровенными;
- 4) не следует выделять те качества, от которых собеседник пытается избавиться;
- 5) не допускать двусмысленных оборотов и поучений, что может вызвать совсем не те чувства и ассоциации, на которые рассчитывает автор комплимента;
- 6) строить комплимент на фактической основе, при этом использовать в нем факты, известные обоим партнерам;
- 7) следует лишь немного преувеличить отражаемое в комплименте положительное качество;
- 8) делая комплименты, следует учитывать половозрастные особенности собеседника;
- 9) следует использовать такой эффективный прием, как комплимент на фоне антикомплимента самому себе.

Необходимо обратить внимание на то, что желаемый эффект достигается не только при использовании явных, но и скрытых комплиментов (под скрытыми комплиментами понимаются такие, которые, неявно влияя на собеседника, создают особую атмосферу доверия во взаимоотношениях), к числу которых относят:

- проявление искреннего интереса к собеседнику,
- частое упоминание имени собеседника.

Овладение искусством комплимента требует тренировки. Чтобы комплимент был удачным в нужной ситуации, необходимо его совершенствовать в повседневно-бытовых взаимоотношениях.

Люди обычно принимают комплименты благосклонно, ибо всякому приятно уже то, что ему говорят что-то хорошее, и легко прощают возможные промахи, особенно если не будет посторонних свидетелей. Поэтому учиться делать комплименты лучше один на один. Однако если комплимент хорош, то большее впечатление он производит, когда делается при свидетелях.

Готовясь к деловому разговору, целесообразно заранее подготовить небольшой набор комплиментов для разных случаев, ситуаций, людей.

### 3. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

#### 3.1. СПИСОК ОСНОВНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Риторика: учеб. пособие/ авт.-сост. И.Н. Кузнецов. - М.: Дашков и К, 2012
2. Электронный ресурс: <http://window.edu.ru/resource/334/71334> Этика: Методические рекомендации Автор/создатель: Бормотова И.М. Год: 2008
3. Электронный ресурс: <http://window.edu.r> Основы этики: Учебное пособие Автор/создатель: Есикова М.М. Год: 2007
4. Электронный ресурс: <http://window.edu.ru/resource/384/59384> Этика: Учебное пособие Автор/создатель: Варава В.В., Симонова С.А. Год: 2007
5. Электронный ресурс: <http://ibooks.ru/> Этика. Учебник для вузов и ссузов. Скворцов А.А. - Отв. ред., М.: Издательство Юрайт, 2011
6. Электронный ресурс: <http://mark.nbmgtu.ru/libdata.php?id=1000047389> Этика. Основы общей теории морали : учеб.-метод. пособие для студентов МГТУ / Федер. агентство по образованию, Майкоп. гос. технол. ун-т, Каф. философии и социологии ; [Ж.Г. Тугушева]. - Майкоп : МГТУ, 2008.
7. Электронный ресурс: <http://window.edu.ru/resource/254/64254> Этика управления: Учебно-методическое пособие Автор/создатель: Громова Л.А. Год: 2007.

#### 3.2. СПИСОК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Электронный ресурс: <http://window.edu.ru/resource/632/61632> Деловой русский язык: Учебное пособие Автор/создатель: Назаренко О.Г. Год: 2008
2. Электронный ресурс: <http://window.edu.ru/resource/384/69384> Искусство разговора по телефону: Учебное пособие Автор/создатель: Мякушкин Д.Е. Год: 2007
3. Электронный ресурс: <http://www.grammar.ru/DEL/?id=2.0> Язык делового общения Автор/создатель: Проект "Культура письменной речи"
4. Электронный ресурс: <http://ibooks.ru/reading.php?productid> Мунин А.Н., Матросов В.Л., Никандров Н.Д., Рубцов В.В., Сайко Э.В. Деловое общение : курс лекций. — М. : Флинта : Наука, 2010 г. — 376 с. — Электронное издание. — РИС РАО.
5. Лехина И. Имидж и этикет делового человека. М., 2006.
6. Беркли-Ален М. Забытое искусство слушать. СПб., 2007.
7. Браим И. Этика делового общения. Минск, 2006.
8. Вандербильт Л. Этикет. М., 1995.
9. Бенедиктова В.И. О деловой этике и этикете. М., 2011.
10. Вечер Л.С. Секреты делового общения. Минск, 2006.
11. Вознесенская Л.О., Марчук Н.И. Основы международного общения. М., 2007.
12. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. М., 2006.
13. Грязнова О.И. Мастерство телефонного разговора. М., 2006.
14. Журавлев Г.Т. Служебная этика. М., 2010.

#### 4. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Духовная культура и духовность.
2. Нравственность - существенный компонент духовной культуры.
3. Взаимосвязь интеллектуального и нравственного в духовной культуре.
4. Роль эстетического идеала и искусства в формировании духовного мира.
5. Соотношение понятий «этика», «мораль», «нравственность».
6. Происхождение и сущность профессиональной этики.
7. Виды профессиональной этики, их особенности.
8. Классификация этических кодексов.
9. Функции норм профессиональной этики.
10. Служебная этика как вид профессиональной этики.
11. Причины усиления этического момента в регулировании служебных отношений.
12. Сущность этических принципов как одной из форм общественного сознания и выражения требований общества.
13. Этический кодекс менеджера.
14. Соотношение правовых и этических норм в сфере делового администрирования.
15. Механизм реализации этических норм поведения человека в сфере деловых отношений.
16. Ролевая структура личности и этические принципы и нормы.
17. Понятие «корпоративная этика» и социальные основы ее формирования.
18. Факторы, способствующие распространению «корпоративной этики».
19. Основные характеристики «корпоративной этики».
20. Социальные последствия господства принципов и норм «корпоративной этики» в среде управленцев.
21. Пути преодоления корпоративности в этике служебных отношений.
22. Основные функции этикета.
23. Внешние формы поведения.
24. Принципы современного этикета.
25. Особенности приветствия в организации.
26. Особенности представления в организации.
27. Особенности обращения в организации.
28. Стили управления.
29. Личные качества руководителя.
30. Правила, корректирующего поведения руководителя.
31. Границы лояльности сотрудника по отношению к руководителю или учреждению.
32. Внешний облик менеджера и манеры поведения.
33. Социально-ролевое и функциональное назначение одежды.
34. Требования к одежде персонала.
35. Особенности внешнего вида женщин мужчин.
36. Языковые нормы делового общения.
37. Стилль речи и культура речи.

38. Правила речевого поведения в деловом общении.
39. Формулы речевого этикета: выражение просьбы, извинения, неодобрения, приглашения.
40. Официально-деловой стиль речи.
41. Официальная переписка.
42. Частные особенности деловых бумаг.
43. Элементы речевого этикета в деловой переписке.
44. Тон и речевой этикет письма строго официального характера.
45. Тон и речевой этикет писем полуофициального характера.
46. Содержание официально-деловых писем.
47. Визитная карточка, ее оформление и правила использования.
48. Диалектика - искусство вести спор.
49. Разновидности и методы спора.
50. Возможные результаты спора: победа или компромисс.
51. Культура делового спора.
52. Рекомендации ведения спора.
53. Основные требования к служебному телефонному разговору.
54. Деловая встреча и ее виды.
55. Семь принципов ведения переговоров.
56. Невербальные средства общения.
57. Звуковая организация речи.
58. Интонация и ее компоненты.
59. Функции интонации в языке: коммуникативная, выделительная, эмоциональная, модальность.
60. Возможности использования интонации в деловом общении.
61. Кинесика и этикет в ситуации знакомства, в ситуации беседы, в конфликтной ситуации, при выступлении.
62. Дипломатический протокол.
63. Стили и культура деловых переговоров.
64. Дипломатический протокол на переговорах.
65. Международный деловой этикет.
66. Рабочий кабинет руководителя.
67. Цветовая гамма интерьеров государственных и муниципальных учреждений.
68. Роль предметно-пространственной среды учреждения в организации делового общения сотрудников и посетителей.
69. Система визуальных коммуникаций учреждения.
70. Организация личной работы и управления временем.
71. Планирование времени, планирование результата.
72. Этнокультурные особенности речевого этикета.
73. Этикетные принципы вежливости.
74. Этнокультурная специфика мимики, поз, жестов.

## 5. ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Духовная культура и духовность.
2. Нравственность - существенный компонент духовной культуры.
3. Роль эстетического идеала и искусства в формировании духовного мира.
4. Происхождение и сущность профессиональной этики.
5. Служебная этика как вид профессиональной этики.
6. Сущность этических принципов как одной из форм общественного сознания и выражения требований общества.
7. Этический кодекс менеджера.
8. Соотношение правовых и этических норм в сфере делового администрирования.
9. Механизм реализации этических норм поведения человека в сфере деловых отношений.
10. Социальные последствия господства принципов и норм "корпоративной этики" в среде управленцев.
11. Особенности приветствия, особенности представления, особенности обращения на фирме.
12. Границы лояльности сотрудника по отношению к руководителю или учреждению.
13. Внешний облик менеджера.
14. Социально-ролевое и функциональное назначение одежды персонала.
15. Культура речи.
16. Правила речевого поведения в деловом общении.
17. Официальная переписка.
18. Административный речевой этикет.
19. Особенности языка служебных документов.
20. Визитная карточка, ее оформление и правила использования.
21. Диалектика - искусство вести спор.
22. Культура делового спора.
25. Основные требования к служебному телефонному разговору.
26. Невербальные средства общения.
27. Звуковая организация речи.
28. Возможности использования интонации в деловом общении.
29. Кинесика и этикет в ситуации знакомства.
30. Кинесика и этикет в ситуации беседы.
31. Кинесика и этикет в конфликтной ситуации.
32. Кинесика и этикет при выступлении.
33. Кинесика и общее суждение о человеке.
34. Дипломатический протокол.
35. Стили и культура деловых переговоров.
36. Международный деловой этикет.
37. Предметно-пространственная среда как объект эргодизайна.
38. Организация личной работы и управления временем.
39. Методы анализа содержания работы.