**Содержание**

**Введение…………………………………………………………………………..1**

**1.Сущность и значение имиджа…………………………………………….….3**

**1.1Понятие об имидже…………………………………………………….…….3**

**1.2. Самоимидж. Факторы, влияющие на формирование имиджа…….....5**

**1.3. Составные части имиджа…………………………………………………..8**

**Правила формирования имиджа руководителя…………………………….9**

**Правила формирования имиджа организации……………………...…….13**

**Выбор обоснованной поведенческой тактики………………………...…...16**

**Использование эффективной поведенческой техники.**

**Голос и речь………………...……………………………………………...…...25**

**Этические основы……………….……………………………………....…....28**

**Понятия этики и этикета…………………………………………….…….…28**

**Поведенческий этикет……………………………………………………..….29 Речевой этикет…………………………………………………………...……..33**

**Девять правил, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды……………..38**

**Заключение………………………………………………………………….…..40**

**Приложение**

**Список литературы**

**Введение.**

В последние годы значение имиджа для развития мира в целом все более возрастает. Понятие имиджа очень широко. Под имиджем может пониматься имидж компании, имидж товара, имидж политика и т.д. Развитие науки об имидже началось с возникновением так называемого маркетингового мышления.

Понятие имиджа тесно связано с понятием продажи. Любая акция, возникающая при взаимодействии людей, так или иначе, связана с продажей, прямой или косвенной. Люди стремятся понравиться друг другу для того, чтобы в дальнейшем быть друг другу полезными. Исключение в данном случае составляют лишь близкие друзья и семья. Все остальные общаются, иногда даже неосознанно, с целью получения какой-либо пользы для себя. Поэтому в мире бизнеса получило широкое распространение понятие имиджа. Имидж - это представление других о личности и деятельности какого-либо человека. Как правило, понятие «имидж» чаще всего применяют к личности.

Имиджу уделяется внимание во многих сферах деятельности человека. Наибольшее значение имеет имидж для политиков. Личность большинства политиков скрыта от широкой аудитории, основой формирования представлений о них служит имидж, искусственно создаваемый с помощью наемных специалистов и средств массовой информации. В последнее время возрастает значение имиджа в бизнесе. Конкуренция способствует усилению этого процесса. Получила широкое распространение имиджевая реклама, т.е. реклама, не содержащая названия конкретного товара, а направленная на поддержание престижа фирмы.

Личность руководителя играет в бизнесе очень важную роль. Часто именно по личности судят о компании в целом. Поэтому проблема формирования имиджа становится для руководителей все более актуальной.

Для того чтобы правильно сформировать собственный имидж, руководитель должен придерживаться ряда правил.

К основам формирования имиджа можно отнести психологические, социально-психологические и этические основы. Они оказывают влияние как на формирование личности человека, так и на представление человека о самом себе и представление, создающееся об этом человеке у окружающих.

Основной проблемой, встающей перед руководителем, является проблема построения взаимоотношений с подчиненным ему коллективом и вышестоящим руководством. Эти взаимоотношения должны строиться так, чтобы способствовать налаживанию эффективной работы всего коллектива, достижению целей, поставленных перед организацией в целом.

Целью моей курсовой работы является теоретически обосновать роль имиджа руководителя и разработать правила этики для руководителей, способствующие эффективности управления организации. Задачи, решаемые в работе для достижения цели – раскрытие особенностей основных форм и методов управления предприятиям; выработка наилучших качеств для создания имиджа.

**1.Сущность и значение имиджа.**

**1.1. Понятие об имидже.**

Слово «имидж» происходит от английского понятия «представление», «образ». Под имиджем в общепринятом смысле понимается впечатление, производимое конкретным человеком либо компанией, организацией, на окружающих. Обычно слово «имидж» применяют именно к людям.

Происхождение понятия «имидж» очень точно характеризует его значение: имидж - это не то, чем человек является на самом деле, не совокупность его личностных характеристик, а образ, который создается в отношении этого человека у окружающих его людей, либо людей, создающих впечатление о нем с помощью средств массовой информации. Зачастую имидж человека очень сильно отличается от самой личности.

В последние десятилетия вопрос формирования имиджа приобрел очень большое значение. Влияние человека на большую часть окружения осуществляется именно посредством имиджа, поэтому правильный выбор имиджа является залогом успеха многих мероприятий. Особенно важна проблема создания имиджа для политиков, представителей шоу-бизнеса, людей творческих профессий. Но эти люди занимаются созданием имиджа традиционно. В последнее время общество осознало, что формирование имиджа важно и для представителей других профессий и социальных групп. Возросло значение имиджа в бизнесе. В мире существует множество агентств, специализирующихся на создании имиджа. В России этот бизнес только начинает формироваться.

В политике значение имиджа трудно переоценить. Например, в США все президентские кампании в этом веке, за исключением одной (когда победил Джимми Картер) выигрывал кандидат более высокорослый. А нежелание Майкла Дукакиса, кандидата от демократической партии в 1988 году, носить накладные плечи, чтобы выглядеть более крупным, пресса назвала одним из решающих факторов, определивших положение его партии. Женам политиков тоже приходится находить «правильный» имидж, например, Хиллари Клинтон превратилась из «мышки в очках» в «блондинку с пышным бюстом». Маргарет Тэтчер сменила прическу, зубы, манеру одеваться и даже голос.

По мере того как политики с целью выставить себя на всеобщее обозрение все чаще прибегают к услугам средств массовой информации, вместо того чтобы совершать турне для живого общения, все большую значимость будет приобретать способ подачи имиджа. Средства массовой информации имеют дело главным образом именно с имиджем, их представители знают, как представлять людей и события и как читатели, слушатели и зрители воспримут их.

Именно по этой причине многие организации сейчас направляют своих работников на курсы обучения умению держаться перед телекамерой и говорить с журналистами. Однако обучение общению с представителями СМИ теряет всякий смысл, если выступающий не берет в расчет такой важный момент как самопрезентация. Репутация организации или компании может упасть, или, напротив, возрасти, в зависимости от того, как ее служащие подают себя в средствах массовой информации.

Люди, так же как и средства массовой информации, подходят к оценке общества с точки зрения имиджа. С помощью имиджа человек показывает, какое место в обществе он отводит сам себе. Например, женщина-предприниматель может в различных ситуациях представить себя и как феминистку, и как предпринимателя, и как работающую мать и использовать эти ярлыки для того, чтобы лучше почувствовать, в какой ячейке общества она находится.

В любой конкретный отрезок времени общество имеет конкретную систему ценностей. Образ, который человек демонстрирует в обществе, показывает, насколько эти ценности созвучны его убеждениям. Например, в шестидесятых годах многие люди выбирали для себя образ бунтарей, протестующих против консерватизма пятидесятых. В восьмидесятых модным стал образ хваткого дельца, затем стало модным быть неформалом, исповедующим альтернативные воззрения.

**1.2 Самоимидж. Факторы, влияющие на формирование имиджа.**

Образ, представляемый человеком окружающему миру, нередко воспринимается другими людьми как отражение уровня его самооценки. Проявление интереса к самосовершенствованию, выражающееся в желании получить ясное представление о собственной психологии или стремлении подкорректировать свою самопрезентацию показывает, что человек достиг определенного уровня самоуважения, состоялся как личность и имеет потенциал для роста и совершенствования.

Умение подать себя включает в себя умение по достоинству оценивать свои положительные стороны и понимать, в чем заключаются слабые места. То, что конкретный человек может ощущать как недостаток, вовсе не обязательно является таковым для окружающих. Например, если встречаются два застенчивых человека, их робость помогает им проникнуться симпатией друг к другу. Человек может иметь лишний вес и стесняться своих размеров. Но полный человек, принимающий свои комплексы как должное, здоровый и бодрый, одевающийся со вкусом и осознающий, что любит общаться, может иметь вполне привлекательный имидж.

Самоимидж подвержен всевозможным видам влияния, и наиболее сильное влияние на него оказывают родители и воспитание. Ребенка в значительной степени формируют родители, обеспечивая ему определенный взгляд на самого себя. Если человека недостаточно поощряли в детстве родители и воспитатели, у него может развиться тенденция к излишней самокритичности. Такой человек будет устанавливать для себя и для окружающих слишком высокие стандарты поведения и огорчаться из-за невозможности их достижения.

Другим фактором, влияющим на формирование представления человека о самом себе, является жизненный опыт. Многие люди, всего лишь однажды испытав неприятное переживание при выступлении перед аудиторией, считают себя совершенно непригодными для публичных выступлений. Неодобрительные замечания окружающих только укрепляют их в этом мнении. Если изо дня в день человек познает на собственном опыте и по реакции окружающих, что его не ценят, то самооценка может быть для него слишком тяжелой. Противовесом этому может быть только достаточный запас самоуважения и осознания своих достижений.

При слишком низкой самооценке улучшение «внешнего» имиджа даст лишь ограниченный эффект. В этом случае проблему следует решать с помощью профессионального консультанта, психотерапевта или психоаналитика.

Уровень самоуважения можно повысить, поработав над представлением имиджа в целом. Например, если человек научился преодолевать нервозность во время выступления на публике, окружающие заметят его уверенность и начнут реагировать соответственно. Аудитория будет с нетерпением ждать, что он скажет дальше. Если человек заботится о своей внешности, окружающие делают вывод о том, что он уважает и ценит себя как индивидуума, а поэтому способен ценить других.

В основе оценки людьми внешности, высказываний и поведения других людей лежат две основных потребности - ***отождествление*** и выражение ***индивидуальности***. Люди нуждаются в сопричастности и отождествлении с себе подобными, и вместе с тем, они ощущают потребность в утверждении своей индивидуальности. Всем людям присущи обе эти потребности. Они оказывают определяющее влияние на стремление человека подать себя и его взаимодействие с окружающими.

***Сопричастность*** и ***отождествление с другими людьми*** человек может выражать следующими способами:

Внешним видом. Одежда может сигнализировать, что человек стремится слиться с определенной группой людей, что он - член какого-либо клана.

Осанкой и языком телодвижений. Представителям одной и той же социальной группы присущи сходные манеры.

Манерой говорить. Человеку свойственно подражать в этом представителям привлекательных для него социальных групп.

Языком. Многие социальные группы имеют собственный слэнг, непонятный для представителей других групп.

Аксессуарами. На принадлежность к определенной социальной группе могут указывать мобильный телефон, определенного фасона галстук, часы и т.д.

Своим окружением. Новейший дизайн интерьера дома или офиса может указывать на то, что его владелец причисляет себя к избранной группе лидеров в области следования моде.

***Индивидуальность*** можно выразить с помощью тех же средств, но применяя их несколько иначе:

Внешним видом. Одеждой вызывающего характера и необычной стрижкой человек обособляется от других, особенно если на работе он занимается каким-либо традиционным бизнесом.

Осанкой и языком телодвижений. В ситуации, когда человек находится в разладе с окружающими, языком тела (мимикой, жестами, позой) он может показать, что думает иначе, чем остальные представители группы.

Голосом и речью. Чтобы отстоять свою индивидуальность в какой-либо группе, можно намеренно выделить свой акцент. Человек может привлечь к себе внимание в общественном месте, разговаривая громче окружающих.

Языком. Чтобы установить превосходство над окружающими, некоторые вводят в речь сложные языковые конструкции.

Аксессуарами. Бриллиантовые подвески, вручную расписанные шарфы, антикварные карманные часы и прочие безделушки отражают успехи и демонстрируют уровень общественного и финансового положения.

Своим окружением. Индивидуальность иногда выражают с помощью интересных произведений искусства, необычной мебели и т.д.

К двум основным потребностям примыкают и другие фундаментальные потребности. Сила стремления снискать одобрение и признание со стороны других людей, желание адаптироваться к их нуждам связана с потребностью в принадлежности и отождествлении. С желанием подчеркнуть индивидуальность связаны такие задачи, как выделение себя, акцентирование своих успехов и демонстрация наличия собственного аргументированного мнения.

Все поступки и действия человека, в том числе совершаемые при презентации имиджа, определяются балансированием двух основных потребностей.

**1.3 Составные части имиджа.**

Часто под имиджем понимают исключительно его внешнюю сторону - манеру одеваться, прическу и т.п. Притом, что внешность действительно определяет имидж человека, понятие имиджа значительно шире.

**Правила формирования имиджа руководителя.**

Слово «имидж» происходит от английского понятия «представление», «образ». Под имиджем в общепринятом смысле понимается впечатление, производимое

конкретным человеком либо компанией, организацией, на окружающих. Обычно слово «имидж» применяют именно к людям.

С понятием «имидж» большинство из нас встречались не раз. Чаще всего под ним подразумевается внешний вид, облик. Этот термин может распространяться на большое количество объектов и явлений, которые так или иначе воспринимаются людьми и оставляют свой след в их сознании. Это могут быть отдельные личности, некоторые социальные группы, организации, товары широкого потребления, торговые марки и пр. Применительно к личности руководителя компании это понятие можно определить следующим образом: имидж -- это целостный непротиворечивый образ руководителя в сознании окружающих, соответствующий целям, нормам, ценностям, принятым в целевой группе, и ожиданиям, предъявляемым членами группы к руководителю.

Проблема соответствия имиджа руководителя особенностям корпоративной культуры чаще всего возникает в ситуации организационных изменений, сопряженных со сменой руководящего состава. Однако бывают ситуации, когда некоторые личные мотивы руководителя заставляют его поднять проблему внутреннего имиджа.

Основной целью формирования имиджа является моделирование способа восприятия руководителя подчиненными, при котором он органично вписывается в систему ожиданий подчиненных, соответствующую сложившемуся типу корпоративной культуры.

Главная функция имиджа -- приведение действий руководителя в соответствие с ожиданиями подчиненных. Эта функция следует из простейшего требования объяснимости действий человека для окружающих. То есть, чем однозначнее интерпретируются действия человека, чем легче их объяснить, тем больше степень понимания и, следовательно, положительной оценки этих действий.

**Механизм формирования имиджа.**

Перейдем теперь к механизму формирования имиджа. Формирование имиджа руководителя может идти двумя путями: стихийно (спонтанно) или целенаправленно. В первом случае это естественный процесс, проходящий без внешнего давления, одним из результатов которого является становление человека как индивидуальности. Руководитель выступает той личностью, которой он является на самом деле (или тем, кем ему легче всего быть). Имидж такого рода не требует изменений в том случае, если он гармонично сочетается с особенностями организационной культуры и занимаемой должности. Обычно эта ситуация имеет место тогда, когда человек занимает пост руководителя в результате продолжительной вертикальной и горизонтальной карьеры в одной организации (такая практика широко распространена в Японии, однако руководящие посты японцы занимают не раньше шестидесяти лет).

Второй путь предполагает активное формирование, которое необходимо, если:

руководитель является «чужим» по отношению к организации (в случае антикризисного управления);

Руководитель не имеет большого опыта управления;

В системе управления персоналом есть конфликтные точки;

Размер организации столь велик, что сотрудники не могут составить адекватное представление о деятельности руководителя и его личности (и это приводит к снижению трудовой мотивации);

Существуют внешние причины для создания имиджа руководителя как некоего аналога «торговой марки» предприятия.

Здесь создание имиджа связано с надеванием некоторой маски, и успех в этом случае обусловлен двумя основными факторами: насколько правильно выбрана маска, и насколько она близка личности самого руководителя. От правильности выбора маски зависит, насколько имидж будет соответствовать типу корпоративной культуры и, следовательно, насколько он окажется эффективным. Второй фактор влияет на скорость и легкость процесса формирования имиджа, а также является предпосылкой гармоничного встраивания маски в структуру личности руководителя.

Процесс искусственного формирования имиджа связан чаще всего с проведением специальных мероприятий и процедур индивидуальной и организационной работы и требует тщательного анализа внутренних условий жизнедеятельности организации.

Одежда и прическа играют весьма существенную роль в создании имиджа. Каждый человек, как бы уподобляясь производителям товаров, стремится «подать» себя в определенной «упаковке», чтобы привлечь внимание к себе, к своему внутреннему миру и способностям. Известно, что внешнему виду сознательно уделяется больше внимания, чем другим компонентам имиджа. Мода, индустрия косметики и здоровья дают большое количество информации и предлагают колоссальное количество разнообразных товаров и услуг, которые помогают улучшить внешний вид. Журналы и газеты полны советами, посвященными одежде и прическе, косметики и т.п.

Наблюдательный человек может по одежде и прическе сделать вывод о внутреннем имидже, о личностных ценностях и даже о подсознательных решениях.

В наши дни большинство людей понимает, насколько важен внешний вид. В противоположность существовавшему раньше мнению, ум, способности и хороший внешний вид совместимы друг с другом. Многие люди настолько заняты своей семьей и работой, что у них не остается времени, чтобы заняться своим внешним видом. Им рекомендуется использовать утилитарный подход, который заключается в том, чтобы оценивать значение внешнего вида с точки зрения важности в конкретной ситуации. Сформулировав основные принципы и выработав определенные привычки, для этих людей станет возможно уделять внимание и другим вещам. Если уделить некоторое время размышлениям о том, что вам лучше идет, не понадобится тратить много времени на достижение желаемого результата. Следует рассматривать внешний вид как необходимый механизм достижения своих целей.

Необходимо появляться на работе каждый день хорошо одетым и причесанным и соблюдать в этом последовательность. Вот что пишет по этому поводу Филиппа Дэвис в книге «Создай себе имидж»: «Например, вы хорошо выглядите три или четыре дня подряд, а потом приходите на работу в неопрятном виде. Коллеги будут вправе сделать вывод, что вы можете так поступить и в других отношениях; возможно, они сочтут вас ненадежным человеком. Часто случается, что именно в тот день, когда вы не почистили ботинки или накануне отложили визит к парикмахеру, начальник вызовет вас к себе «для беседы» или придется обедать вместе с важным клиентом. Помните, что наши привычки по уходу за собой все время на виду.

Проблема соответствия имиджа руководителя особенностям корпоративной культуры чаще всего возникает в ситуации организационных изменений, сопряженных со сменой руководящего состава. Однако бывают ситуации, когда некоторые личные мотивы руководителя заставляют его поднять проблему внутреннего имиджа. Так, в одном случае руководитель крупного предприятия обратился с заказом на формирование внутреннего имиджа в ходе подготовки к предвыборной кампании в областную Думу. В данном случае целью формирования имиджа является повышение рейтинга руководителя за счет привлечения голосов из числа сотрудников предприятия. В другом заказе необходимо было создать имидж руководителя как образец для подражания среди подчиненных. То есть в этом случае имидж руководителя выступает как мотивирующий фактор для подчиненных.

Знание основ психологии способствует правильным и эффективным действиям для создания имиджа Психологи могут оказать действенную помощь команде имиджмейкеров в решении важных задач путем:

- использования психологических особенностей отдельных социальных групп;

- привлечения и удержания внимания аудитории;

- формирования установки на доверие со стороны аудитории;

- использования общих особенностей восприятия;

-использования специфических навыков коммуникации

Самый большой вклад в систему психологи сделали, пожалуй, в области привлечения и удержания внимания аудитории.

При формировании установки на доверие со стороны аудитории имиджмейкер сталкивается с проблемой существования стереотипов. Стереотип влияет на принятие решения и делает этот процесс нелогичным для внешнего наблюдателя. Стереотип более конкретен, чем потребность. Это совершенно определенное, зримое, слышимое, представляемое предубеждение - отношение руководителя к себе, каналам информации, продвигаемым объектам.

**Правила формирования имиджа организации.**

Успех фирмы является слагаемым множества факторов, он зависит в том числе от сложившегося или формируемого имиджа фирмы. В настоящее время реальной становится потребность выделиться в массе себе подобных, завоевать определенную известность, приобрести репутацию.

Бизнесмены стремятся привлечь к себе внимание конкретных адресных групп: инвесторов акционеров, партнеров, потребителей и другие жизненно важные группы общества.

Не случайно слово «имидж» у всех на слуху. Имиджи входят в сознание людей, заполняют все сферы человеческой деятельности и во многом управляют поведением людей.

Так или иначе имидж, как социально психологический феномен, затрагивает жизнь любой организации.

**С чего начинается создание имиджа**

Если награда за победу так велика, то почему выигрывают лишь немногие? А потому, что победить трудно. Проще всего отнести деньги в рекламное агентство и ждать победы. Самым трудным как раз и является определение стандартов совершенства, разработка всестороннего плана по созданию имиджа и выполнение его в определенные сроки.Вы не ошиблись, именно плана, ибо, если вы думаете, что положительный, прибыльный и привлекающий внимание имидж в традиционном понимании (создаваемый через рекламу, средствами связей с общественностью и т.д.) может сам по себе изменить качество вашего товара, услуг, скорее всего, вы ошибаетесь. Даже если это и случится само по себе, то займет годы. Стратегия по построению имиджа может сократить этот срок наполовину.

**Представление о компании**

Пожалуй, ни одна потребность сотрудника не имеет такого значения для поднятия морального настроя и укрепления преданности компании, как желание работников быть в курсе деятельности своей компании. Одной из основных обязанностей руководства должно стать постоянное ознакомление сотрудников с концепцией развития компании.

Джеймс Хоутон, глава Corning Glass Works, - образцовый руководитель, прекрасно воплощающий данный тезис в практику своей фирмы. Хоутон совершает от 40 до 50 поездок в год в отдаленные филиалы компании с "проповедями", посвященными качеству продукции. Он также требует от всех новых сотрудников посещения курсов, на которых делается упор на высокие стандарты компании и её цели. У многих компаний с прочным внутренним имиджем есть похожие программы для новичков.

Если вы владелец малого бизнеса, можно порекомендовать вам по крайней мере устроить вечер для новых сотрудников и рассказать об истории создания компании, ее целях и стандартах. Это необходимо для того, чтобы у сотрудника появилось чувство гордости за свою новую работу.

Принадлежность к компании с высокими стандартами внешнего вида и поведения поднимает моральный настрой нового сотрудника. Но некоторые руководители опасаются, что поддержание высоких стандартов внешнего вида и поведения может отрицательно сказаться на качестве труда сотрудников. Ничего подобного - как раз наоборот. Сам факт того, что компания нанимает на работу только хороших работников и тем самым поддерживает высокие стандарты, увеличивает ее привлекательность в глазах кандидатов на вакантные места. И конечно, укрепляет командный дух тех, кто уже там работает.

Изложение четких стандартов поведения и внешнего вида в письменном виде значительно облегчает решение проблем. Инструкция с изложенными в ней стандартами поможет вам начать любой разговор такого рода.

Прекрасно, если разработка стандартов, должностных инструкций ведется одновременно с созданием компании, еще до приема на работу первого сотрудника. Предварительная работа укрепляет имидж компании и в будущем экономит время при решении проблем, связанных с сотрудниками. Многие из нас знают, насколько скучны бывают инструкции, поэтому свод правил вашей компании должен быть написан в позитивном стиле и тоне. Когда людей заваливают условиями и требованиями, которые они не в силах выполнить, им остается только устроить восстание.

Например, в правилах может говориться, что сотрудники должны брать отпуск в определенный период времени. Необходимо изменить стиль такого высказывания на более позитивный и написать, что компания предлагает своим сотрудникам брать отпуска летом, чтобы они могли получше отдохнуть. Попробуйте включить в такую брошюру несколько относящихся к делу карикатур, и тогда она будет выглядеть значительно привлекательнее, ее прочтут куда охотнее. Когда новые сотрудники ознакомятся с должностными инструкциями, станет ясно, кто хочет работать в компании с определенными стандартами и целями, а кто не желает преодолевать поставленную планку. Обеспечение каждого сотрудника такими брошюрами относится к тем "мелочам", которые работают на создание позитивного имиджа, хотя с вашей точки зрения их подготовка может отнимать слишком много времени в сложный период начала деятельности компании.

**Выбор обоснованной поведенческой тактики.**

**Использование эффективной поведенческой техники.**

Поведенческая техника предполагает умение использовать приемы и способы делового общения, которые обеспечивают наибольший поведенческий успех. К ним, прежде всего, относится умение создавать благоприятный психологический климат деловой беседы и процесса коммерческих переговоров, производить хорошее впечатление о себе, использовать приемы разрядки отрицательных эмоций и самоуспокоения, защищаться от некорректных собеседников и партнеров, ставить вопросы и отвечать на них, аргументировать свои высказывания и доказывать их, спокойно выслушивать доводы оппонента и при необходимости аргументированно их опровергать, а также применять технику ускорения решений.

Рассмотрим некоторые из этих приемов.

**Создание благоприятного психологического климата.**

Чтобы расположить к себе собеседника или партнера по переговорам, ни при каких обстоятельствах не стоит стремиться к достижению односторонних выгод для себя. Заметив возможность такого исхода, рекомендуется даже сказать об этом партнеру. Тот, кто ищет для себя слишком большую выгоду, рискует попасть в разряд малоинтересных партнеров для последующих переговоров. Поэтому, прежде всего, нужно заинтересовать партнера своим предложением. Нужно так повести разговор, чтобы партнер сам высказал всю интересующую вас информацию. Для этого надо попробовать посмотреть на вещи его глазами. В самом начале разговора отдельными фразами, как бы вскользь, следует начать внушать партнеру сознание или его собственной значимости, или авторитета фирмы, которую он представляет. Но делать это нужно искренне, не сбиваться на дешевые комплементы. И тогда его расположение будет обеспечено. Объяснять действенность этого приема не нужно. Дело в том, что глубочайшим стремлением присущим человеческой природе, является желание быть значительным. Каждый человек страстно стремиться быть оцененным по достоинству. Это один из важнейших законов человеческого поведения.

Действительно, почти каждый встречающийся нам человек считает себя в каком-то отношении выше, и верный путь к его сердцу можно найти в том случае, если ненавязчиво дать ему понять, что его значимость признана и что это признание искренне.

Таким образом, чтобы стать хорошим собеседником и сразу завоевать расположение делового партнера, необходимо, прежде всего, внушить ему сознание собственной значимости.

Во время делового разговора очень важно проявлять исключительное внимание к партнеру. В этом и заключается один из наиболее важных секретов успеха во взаимоотношениях деловых людей.

В технике, обеспечивающей создание благоприятного психологического климата, очень важное место отводится доверительному взаимоотношению, которое в деловом общении создается выполнением следующих действий:

1. Сокращайте физическую и социальную дистанцию. Начиная с первого контакта, приветствуйте собеседника искренней улыбкой, доброжелательным взглядом и крепким рукопожатием, вставайте ему навстречу, обращайтесь к нему только по имени и отчеству с легким поклоном в его сторону.

2. Постоянно показывайте свое желание понять позицию собеседника. Уясните, чего он хочет, и только затем излагайте свои доводы и предложения с позиции его интересов, раскрывайте их пользу именно для него. При этом ориентируйтесь на желаемый собеседником результат.

3. Старайтесь выявить положительные качества вашего собеседника, предполагайте только его хорошие намерения и выражайте свою заинтересованность в перспективах ваших взаимоотношений.

4. Выражая собственные чувства, учитывайте эмоциональное состояние собеседника.

5. Подчеркивайте равенство позиций, ищите единство в интересах и мнениях, ведите себя уверенно, спокойно и доброжелательно, но без нежелательных для вас уступок.

6. Эмоционально поддерживайте разговор (активное и внимательное слушание, легкие кивки головой, доброжелательное выражение лица, постоянные реплики “Да, да…”, “Я вас слушаю”). Собеседник видит ваше желание слушать и сопереживать и потому проникается чувством благодарности вам за это.

**Создание хорошего впечатления о себе.**

Чтобы произвести в процессе делового общения хорошее впечатление о себе, необходимо помнить о соблюдении общепринятых в таком деле правил поведения. Их суть в самом общем виде заключается в наборе приводимых ниже рекомендаций.

Прежде всего, надо вести себя естественно. Лучший способ испортить первое впечатление о себе – вести себя напряженно и скованно. Но не годится и повышенная раскованность и тем более фамильярность. Не следует также напускать на себя вид очень серьезного, занятого важными делами человека. В этом случае окружающие очень быстро распознают фальшь в вашем поведении.

Чтобы произвести первое хорошее впечатление, надо как можно быстрее сориентироваться в обстановке и в людях, вас окружающих. Это приведет к формированию у них достаточно устойчивых впечатлений, которые долго не исчезают.

Дальнейшая техника создания хорошего впечатления о себе у окружающих требует выполнения следующих действий.

1) Нужно постоянно выказывать искренний интерес к другим людям. Демонстрация такого интереса – лучший способ произвести хорошее впечатление. Следует, однако, помнить, что самое опасное – это перейти границы искренности и превратиться в льстеца. Такое происходит, когда, пытаясь произвести впечатление, человек в своих словах начинает преследовать очевидные цели. В этом случае фальшь становится заметной мгновенно. Сдержанность и такт особенно важны при общении с начальником или подчиненным.

2) Поддерживать моменты общности. Отношения лучше строить на тех интересах и привязанностях, которые являются общими, т.е. объединяют.

3) Выражать искреннее одобрение. Все люди любят, когда их хвалят. Во всех ситуациях надо найти, за что похвалить собеседника – за знания, умения, внешний вид, состояние кабинета или дома, личные качества друзей или родных. Замечайте в первую очередь все то, что всем нравится в людях и в их поведении. Говорите об их достоинствах. Может быть, эти достоинства еще в зачатке, но человек хочет оправдать ваши ожидания и “закрепить” эти достоинства.

4) Говорить больше комплиментов, т.е. слов и выражений, содержащих небольшое преувеличение положительных качеств человека, при произнесении которых срабатывает психологический феномен внушения, вследствие чего человек старается “дорасти” до тех качеств, которые подчеркнуты в комплименте.

Для любого предпринимателя и любого менеджера располагать к себе партнеров по делу - производственная необходимость.

5) Стремиться быть хорошим слушателем. Большинство людей любят, чтобы их слушали, поскольку больше озабочены своими интересами, мыслями и потребностями.

**Защита от некорректных собеседников и партнеров.**

Нередко на деловых беседах и при ведении коммерческих переговоров попадаются некорректные собеседники и партнеры. Конфликтовать при такого рода деловых разговорах в мире бизнеса не принято. Значит, надо уметь вежливо, и не задевая самолюбия таких людей, ставить их “на место”. Здесь опять могут оказаться очень полезными следующие советы.

**Техника дилетантов**. Собеседник играет роль недоверчивого человека. Как легко это всех нас сбивает с толку, если оппонент несколько раз подряд заявляет: “Я этого не понимаю, не могли бы вы мне еще раз объяснить?”. Совет: заговорить об этом еще раз позже. Ссылаться на последующие высказывания.

**Научная техника.** Собеседник оперирует мнениями великих ученых и цитирует их. Еще опаснее, когда он намеренно цитирует неправильно, и спрашивает вас, заметили ли вы, что что-то не так. Но кому же известны в точности все высказывания определенных личностей?

Совет: также цитировать! Хорошенько подготовьтесь заранее и утверждайте, что вы ожидали услышать именно эту цитату.

**Техника прерывания.** Ваш противник изводит вас постоянными репликами типа: “Вы повторяетесь”; “И где вы это слышали?”.

Совет: сделайте продолжительную паузу и спросите, можно ли вам продолжать вашу мысль дальше.

**Техника широкой натуры.** Если мы обосновываем свое хорошо продуманное мнение при помощи точных цифровых данных, собеседник обвиняет нас в мелочности или говорит: “Нужно все-таки думать об общих тенденциях, о генеральной линии, уважаемый коллега”.

Совет: спросите его, может ли он что-нибудь противопоставить точным данным. Только на основании этих цифр отчетливо обнаруживается общая линия.

**Техника соблюдения точности.** Это противоположная линия поведения. Если вы не сходите до мелочей и деталей, а уделяете внимание только общей тенденции, то противник мгновенно задает вопрос по поводу именно этих мелочей: “Как известно, вся суть заключается именно в деталях”.

Совет: подтвердите, что вы тщательно изучили все детали, однако в данный момент хотите изложить только главное.

**Техника “перехода на личность”.** Один из известных способов некорректного ведения беседы – нападать на личность собеседника. Причем противник приводит не серьезные аргументы, а задевает достоинство собеседника: “Цвет вашего пиджака (серый) соответствует вашему умственному уровню”.

Совет: спросите его, имеет ли он что-либо сказать по существу вопроса. Действуйте в зависимости от того, кто при этом присутствует, и от силы своей позиции. Дайте самый решительный отпор нападкам, ущемляющим ваше достоинство.

**Скрытые нападки на личность.** Вместо конкретных выражений по поводу ваших высказываний партнер начинает вспоминать ваши прежние выступления, выискивать противоречия, несмотря на то, что они имели место даже несколько лет назад. Как правило, такого некорректно ведущего себя партнера отличает бесхарактерность и нерешительность.

Совет: открыто объявите о беспочвенности его обвинений и отклоните их. Поинтересуйтесь, сколько он еще намерен использовать столь злонамеренную тактику. Спокойно заметьте, что вы тем временем не стояли на месте, пересмотрели свои взгляды и научились кое-чему новому.

**Техника иностранных слов.** Противник использует термины, которые вам незнакомы, чтобы показать уровень своих профессиональных знаний, или обрушивает на вас шквал иностранных слов.

Совет: попросите его вежливо, но твердо перевести названные иностранные слова. Это вызовет симпатию к вам у присутствующих.

**Техника трескучих фраз.** Когда не срабатывают другие способы, партнер пытается вас обольстить высокопарными фразами. Он говорит о ценностях высшего порядка, например о Родине, любви к матери, великодушии, чести и социальной справедливости. Но эти слова редко достигают цели и вряд ли что-либо пробуждают в душах слушателей.

Совет: признайте справедливость этих мотивов, особенно, если при вашей беседе присутствуют другие лица. Однако попытайтесь отклонить аргументы собеседника, используя метод “Да, но…”. Слова “да” замените одной из кажущихся утвердительных формулировок: “В этом вопросе следует с вами согласиться, но подумали ли вы о…”.

**Техника отсрочек**. Собеседник обещает высказать свое мнение по какому-либо вопросу спустя некоторое время или выигрывает время с помощью ответного вопроса.

Совет: чтобы сохранить за собой инициативу в разговоре, попытайтесь добиться немедленного ответа или высказывания точки зрения. Скажите ему, что это кажется вам особенно важным.

**Техника умолчания.** Собеседник внимательно вслушивается и уклоняется от любых высказываний или вдруг впадает в другую крайность, громко возражает, а затем вновь внезапно умолкает.

Совет: выразите удивление по поводу слишком темпераментного высказывания или наоборот, молчания. Неразговорчивого партнера можно разговорить с помощью удачно поставленных вопросов. С шумным партнером не надо сталкиваться. Чаще всего он компрометирует себя сам в глазах остальных слушателей.

Верная поведенческая стратегия и знание поведенческой техники сами по себе еще не являются абсолютной гарантией поведенческого успеха. Огромное значение в каждой деловой беседе и на любых коммерческих переговорах имеет поведенческая тактика. Если стратегия делового поведения предполагает его общие подходы и исходные установки, то техника такого поведения – это умение выбрать из них наиболее подходящие для данной ситуации и потому существенно способствующие претворению в жизнь поставленных целей.

Каковы же основные положения поведенческой тактики и конкретные случаи ее использования?

В деловом мире принято осмысливать свое поведение и заранее просчитывать его успех, исходя из ответной реакции на произведенные действия. Это требует “укладывать” свои действия в те алгоритмы поведения, которые в условиях данных обстоятельств, места и времени приносят наибольший успех.

Сделать правильный выбор поведенческих алгоритмов – это значит найти такие их варианты, которые помогут стать личности более коммуникабельной, а потому и более привлекательной**.** Облегчить эту работу помогает знание основных критериев такого выбора.

Первым таким критерием, который определяет выбор поведенческого алгоритма, является конкретная цель, которую ставит перед собой предприниматель.

Прежде чем состоится контакт с партнером или клиентом надо решить, что именно нам нужно. Потом в очень простых выражениях четко и ясно сформулировать желание так, чтобы можно было однозначно определить, добились ли мы успеха. Это позволяет извлечь уроки из происходящего.

Конечно же, конкретные формулировки цели диктуются обстановкой, но суть остается неизменной. Если желание совершенно четко не сформулировано, никогда не будет известно, как оно воплощается.

Однако увлеченность конкретной целью не должна порождать недооценку значения четкого соблюдения этапов движения к ней. Поэтому поставленную цель необходимо дробить на последовательно выстроенные задачи, чтобы их выполнение представляло собой ступени приближения к ней. Мысленно сформулируйте то, чего вы хотите достичь в данный момент, имейте в виду один-единственный шаг, а не весь путь. Определите, чего вы хотите достичь именно сейчас, именно этим действенным контактом, именно этой встречей, именно этим разговором или этой беседой. Только в этом случае можно четко выразить логику достижения поставленной общей цели и выбрать последовательность шагов, ведущих к успеху.

Второй по важности критерий выбора алгоритма личного поведения – это учет конкретной деловой ситуации, в которой предприниматель действует или оказался по стечению обстоятельств. Только правильная оценка конкретной деловой ситуации способна помочь выбрать оптимальный для данного случая алгоритм поведения. Это как в обычной жизни: имеешь дело с ребенком, нужна одна тактика, со взрослым – другая. Поэтому нужно анализировать не только собственное поведение, но и поведение других людей, с которыми приходится иметь дело.

Третьим критерием выбора алгоритма своего поведения следует принять трезвый и самокритичный учет собственных возможностей и целесообразность их использования в данных условиях. Здесь самое главное – не переоценить свои возможности: нифизические, ни эмоциональные, ни социальные. Иначе выход из любой ситуации значительно усложнится. Короче говоря, во всех случаях следует объективно взвешивать все свои данные, избирая тот или иной вариант личного поведенческого амплуа.

Четвертый критерий выбора алгоритма поведения реализуется через учет психолого-половых характеристик личности, т.е. тех личностных и профессиональных качеств, которые деловые партнеры противоположного пола в праве ожидать от вас как от лица, заинтересованного в их расположении. Так, женщины самым привлекательным качеством мужчин считают интеллектуальную незаурядность, мужество и благородство, а мужчины в женщинах ценят внешнюю привлекательность, и наличие некоторой доли эротики.

Касаясь этого поведенческого критерия, нельзя не отметить, что он при создании привлекательного делового имиджа используется недостаточно полно. Как мужчины, так и женщины в деловом общении друг с другом имеют громадные резервы повышения своей коммуникабельности, а значит, и личной привлекательности.

Таким образом, существует конкретный набор критериев выбора алгоритмов поведения в деловой жизни. Это, естественно, не исключает использование каких-либо других критериев, обусловленных конкретной деловой ситуацией, а также другими, более частными обстоятельствами. Но как бы то ни было, рассмотренные критерии выбора алгоритма поведения следует понимать как осмысленность своих действий в процессе делового общения. Если эти действия будут заранее просчитаны, а тем более “уложены” в определяемые конкретными критериями рамки личного поведения, общение в деловом мире будет характеризоваться для каждого предпринимателя меньшим числом издержек.

Существует определенный набор человеческих качеств (они были перечислены выше), составляющих основу организаторских способностей. Эти качества не зависят от производственного опыта работника, поэтому человек может становиться руководителем в относительно раннем возрасте.

В заключение следует остановиться на тех моментах, которые определяют эффективность работы менеджера.

Ряд из них зависит от него самого и связан либо с умением управляющего организовывать свою деятельность и деятельность подчиненных, либо с его отношением к ним. Так, положительно влияет на эффективность деятельности умение ее планировать, правильно определять порядок важности и срочности дел, последовательность выполняемых операций, количество принимаемых решений. На эффективность работы менеджера влияет умение использовать возможностей подчиненных и умение их эффективно использовать, вера в сотрудников, способность откровенно с ними разговаривать, постановка задач вместо непосредственного руководства.

Отрицательно влияет на результативность работы менеджера отсутствие уважения коллег при обсуждении и решении важнейших вопросов, присвоение себе результатов работы коллектива, пристрастное отношение к сотрудникам.

Однако в некоторых случаях эффективность работы руководителя зависит от подчиненных. Например, если они плохо проработали вопрос или боятся самостоятельно принимать решение, то это вынуждает их обращаться за консультациями к шефу, отвлекая его от других, более важных дел. То же бывает, если подчиненные не знают точно своего задания и взваливают на себя работу, с которой не могут справиться, а руководитель вынужден им помогать, чтобы не “завалить” дело. Во многом это происходит, кстати, от неумения планировать. Сложности для руководителя возникают и в том случае, когда подчиненный не умеет с ним разговаривать, толком объяснить свои проблемы и желания, но постоянно ожидает указаний и инструкций.

Поэтому среди комплекса проблем менеджера особую роль играет проблема совершенствования управления персоналом фирмы, всестороннего развития и разумного применения творческих сил подчиненных, выявление и развитие их лидерских качеств.

Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, с другой – лидерство – это процесс преимущественно не силового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. Лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

И, наконец, важнейшей деталью эффективной работы фирмы является ее имидж, который формируется из имиджа менеджера. Именно деловой имидж позволяет создаватьпервоевпечатление как о самом менеджере, так и о его фирме. Такой имидж является фирменным знаком. Чем он привлекательнее, тем выше профессиональный авторитет менеджера и общественная репутация фирмы, которую он представляет.

**Голос и речь.**

Голос иногда называют «вторым лицом». Иногда голос может рассказать о человеке так же много, как и лицо. При знакомстве первое впечатление определяется внешним видом, но затем, когда начинается разговор, голос становится важнее. Однако в процессе создания имиджа о голосе часто забывают.

Голос способен рассказать о чувствах, о здоровье, о том, насколько раскованно человек себя чувствует, откуда он родом, какое получил образование, насколько легко поддается воздействию окружающих людей. Человек наряду с другими аспектами имиджа использует голос, чтобы быть больше похожим на других, или, напротив, заявить о своей индивидуальности. Женщины, работающие преимущественно с мужчинами, начинают говорить более низким голосом, причем часто это происходит неосознанно. С другой стороны, многие люди, приехавшие из провинции в столичные города, часто упрямо сохраняют произношение, свидетельствующее о региональных отличиях.

Голос абсолютно уникален, как и отпечатки пальцев. Он имеет большую силу, чем музыкальный инструмент. Если человек не очень высокого мнения о себе, это будет заметно и по голосу. Голос может помочь не только выразить чувства, но и хорошо проявить себя на собеседовании, заключить выгодный контракт.

Человек слышит своего голоса так, как слышат его другие, потому что звук голоса в этом случае поступает как бы изнутри. Однако можно научиться слышать свой голос со стороны и понимать, как он действует на окружающих.

Голос - это неотъемлемая часть имиджа. Часто встречаются люди, внешний вид и голос которых несовместимы, например, крупная женщина с детским беспомощным голосом или невысокий мужчина с громогласным басом. При первой встрече люди делают определенные выводы, исходя из внешности человека, и подсознательно хотят получить подтверждение своим впечатлениям в звуках его голоса. Звук голоса либо усиливает, либо уменьшает воздействие внешнего вида.

В настоящее время особое значение имеет умение разговаривать по телефону. Именно по телефону устанавливаются начальные контакты. Чем больше человек использует телефон, тем более важно для него умение контролировать свой голос. Первое впечатление складывается по звуку голоса, и к моменту личной встречи у собеседника уже формируется определенное мнение. Приятный голос делает человека более привлекательным и может компенсировать заурядность внешности. Многие звезды шоу-бизнеса и политики должны были работать над своей внешностью, чтобы приблизить ее к красивому от природы голосу, или, наоборот, были вынуждены тренировать голос и речь, чтобы привести их в соответствие с хорошими внешними данными. Некоторые знаменитости сумели воспользоваться даже не очень приятным голосом, который, однако, обладал характерностью. Многие из них сделали свои голоса «торговой маркой». Звук их голоса, даже не обязательно приятного, является неотъемлемой частью имиджа.

Если людям нравится звучание голоса, они будут реже прерывать его обладателя на собраниях или в беседах по телефону. В этом случае можно сделать вывод о том, что у него есть «имидж оратора», из которого стоит извлечь максимальную пользу.

Вопреки устойчивому общественному мнению, голос поддается изменению. Можно значительно изменить тембр голоса, изучив технику его извлечения и освоив специальные упражнения по его улучшению. Многие актеры используют специальные тренировочные упражнения, чтобы голос оставался сильным, послушным и управляемым. Большинство людей в состоянии добиться успеха в тренировке голоса.

Когда голос восприимчив, он находится под контролем и выражает эмоции говорящего. Однако иногда голос «блокируется», тогда ему не удается выражать необходимый ряд эмоций. Такой голос может звучать расстроенно, или беспристрастно, или искусственно-бодро.

Даже если голос определяется качествами личности (например, застенчивый человек говорит тихим голосом, чтобы привлекать к своей персоне меньше внимания), можно расширить его диапазон физическими средствами. Это может не только изменить мнение окружающих о данной личности, но и мировоззрение самого человека станет другим. Избавиться от застенчивости в поведении можно не только с помощью психолога, но и посредством физических упражнений, развивающих голосовой аппарат. Многим людям приходится часто и подолгу говорить на различных собраниях и презентациях либо по телефону. Для подобных ситуаций можно натренировать свой голос, чтобы он не звучал устало, и стал одним из основных факторов создания нужного имиджа.

**Темп речи и паузы.**

Темп речи зависит от расстановки пауз. Быстрый темп речи хорош при условии, что четко произносятся все слова, что паузы достаточно длинны и позволяют слушателю обдумать сказанное. Слушать человека, который говорит медленно, но не делает пауз, очень скучно. Пауза нужна для того, чтобы вдохнуть воздух, «подзарядиться» перед продолжением речи, дать возможность мозгу подготовить то, что будет сказано, а слушателю - осознать сказанное. Паузы дают отдых и мозгу, и телу.

Делать паузы в речи считается признаком хорошего тона. Они производят впечатление, что собеседнику предоставляется возможность вставить реплику, если он того пожелает. Кроме того, паузы дают возможность следить за реакцией собеседника на сказанное.

Научившись пользоваться паузами в речи, можно заметно усовершенствовать свой имидж. Если люди будут видеть, что говорящий чувствует себя комфортно, им тоже будет комфортно в беседе с ним. Умение держать паузу, ничем ее не заполняя - признак большой уверенности в себе, эквивалент умения просто сидеть и молчать. Когда люди видят, что говорящий делает паузы для того, чтобы думать, это придает ему дополнительный авторитет. Разумеется, слишком длинные паузы влияют на имидж отрицательно. Очень важным является умение выдержать оптимальную длину паузы.

**Четкость речи.**

Если человек говорит невнятно, это воспринимается окружающими как признак скрытности и недоверия.

«Имидж оратора» можно значительно улучшить за счет повышения четкости и ясности речи. Согласные выражают в речи логику и структурированность мышления. Когда человек пьянеет, логика его мышления размывается, такое же впечатление производит человек, произносящий звуки нечетко. Небрежность речи может свидетельствовать об отсутствии заинтересованности и энергичности, а иногда и о высокомерии. Небрежную, нечеткую речь можно улучшить с помощью специальных упражнений, например, скороговорок. Если человек слишком напряжен, это может производить впечатление чрезмерной сдержанности и неуверенности в себе. Наилучшим вариантом является тот, при котором лицевые мышцы расслаблены, но не вялы и бессильны, а гибки и податливы.

**Произношение.**

Произношение оказывает значительное влияние на весь имидж. Многие люди имеют предубежденность против отдельных вариантов произношения по политическим соображениям, из-за качества звука, из-за снобизма или «обратного снобизма» (люди, живущие в «глубинке», могут испытывать предубежденность по отношению к языку высших слоев общества). Немногие признают наличие подобных предубеждений, поскольку их иррациональность достаточно очевидна. Однако такие предубеждения существуют. У всех людей есть прочные ассоциации между определенными типами произношения и личными качествами. Например, различные виды акцента часто используются в рекламе.

Наличие таких предрассудков заставляет людей адаптировать свое произношение к меняющимся условиям. Это делается либо для того, чтобы обеспечить лучшее понимание, либо для того, чтобы меньше отличаться от окружающих. Произношение может мешать адекватной передаче информации.

Если человек говорил с акцентом в течение многих лет, его органы речи успели привыкнуть к нему. Для того чтобы избавиться от акцента, требуются значительные усилия и мотивация. Следует проанализировать целесообразность таких усилий. Иногда акцент придает человеку дополнительный шарм, и тем самым положительно влияет на имидж в целом.

**Этические основы.**

**Понятия этики и этикета.**

*Этикет* (в широком смысле) - это правила поведения, принятые в данном обществе. Из поколения в поколение происходит отбор тех из них, которые несут в себе общечеловеческие представления о достойном поведении. Многие правила современного этикета шлифовались на протяжении веков и даже тысячелетий.

Слово «этикет» вошло в международный обиход в XVII веке. На одном придворном приеме во времена правления Людовика XIV гостям раздали карточки с перечислением некоторых правил поведения. От их французского названия произошло слово «этикет», которое означает «надпись», «ярлык», «этикетка», а также «порядок проведения определенных церемоний».

Этикет связан с *этикой* - учением о морали, и, в частности, о правилах и нормах поведения, об обязанностях людей по отношению друг к другу во всевозможных ситуациях. Этика вырабатывает моральный кодекс поведения, показывает, что достойно стремлений, какое поведение является хорошим, выясняет историю возникновения тех или иных правил этикета, их социальную направленность, пропагандирует требования этикета.

Этикет - это не застывший свод приемов и форм поведения. Он опирается на мораль, целесообразность, эстетизм, доброжелательность и традиции. А понимание этих категорий в разных странах и в разное время отличается.

***Служебный (деловой) этикет*** распространяется на более узкую область - определяет нормы поведения и общения в деловой, профессиональной обстановке. Его можно подразделить на ***поведенческий*** и ***речевой***. Поведенческий определяет поступки, приемы поведения - от дружелюбной улыбки до вежливого отказа через деловое письмо, а речевой - повседневную речь на службе с точки зрения соответствия принятой морали.

**Поведенческий этикет.**

***Приветствие*** - самая распространенная форма проявления дружелюбия и уважения. Приветствием начинается рабочий день или разговор. Существует много форм различных приветствий.

Сначала здороваются с женщинами, потом с мужчинами.

Посетитель, входящий в комнату учреждения, не должен стучаться в дверь. Это только отвлекает и нервирует занятых делом людей. Как правило, на стук в дверь не бывает отрицательного ответа.

***Представление сторон***.

Представляют всегда младших старшим по возрасту, мужчин - женщинам. Пожилым мужчинам или занимающим очень высокое должностное положение представляют женщин. В случае большой разницы в положении имя более высокого по рангу не называют.

После представления разговор начинает старший по рангу.

***Визитные карточки***.

В международной практике установлены определенные краткие символы, выражающие то или иное отношение владельца карточки к лицу, которому она посылается. Эти символы (буквы латинского алфавита) пишутся в левом нижнем углу визитной карточки:

p.f. - поздравление (по любому поводу);

p.r. - выражение благодарности;

p.c. - выражение соболезнования;

p.p. - заочное представление вновь прибывшего лица;

и т.д.

В менее официальных случаях на визитных карточках в зависимости от повода пишется в третьем лице:

«поздравляет с национальным праздником»;

«поздравляет с юбилеем»;

«благодарит за внимание»;

и т.д.

Если визитная карточка передается лично ее владельцем (но без нанесения визита), она загибается с правой стороны по всей ширине карточки.

***Рукопожатие***.

Рукопожатие - один из самых распространенных этикетных жестов, используемых при встрече, прощании, знакомстве.

Старший первым протягивает руку младшему, женщина - мужчине, начальник - подчиненному. Женщина участвует в рукопожатии по желанию. Рукопожатие больше распространено между мужчинами.

***Снятие головного убора***.

Обнажение головы - знак почтения, уважения. Входя в помещение, мужчины должны снимать головной убор, на женщин это правило не распространяется.

Обнажение головы в качестве этикетного жеста принято у европейских народов, однако, у евреев, мусульман, наоборот, в общественных местах следует появляться с покрытой головой.

***Фирменный стиль***.

В это понятие входит и стиль работы, и стиль взаимоотношений, и способ улаживания конфликтов, и манера одеваться, и оформление интерьера, традиции, привычки, и даже формы обращения.

В некоторых коллективах все обращаются друг к другу на «ты», и это подчеркивает товарищеские отношения между сотрудниками, в других - только на «вы», и это свидетельствует о взаимном уважении, в третьих обращаются на «вы» к начальникам и старшим по возрасту и на «ты» к равным по должности, подчиненным и сверстникам. Следует учитывать сложившиеся в фирме традиции, однако с переходом на «ты» новому человеку стоит быть осторожным.

***Этика и этикет в отношениях руководителя и подчиненных****.*

Этика деловых отношений требует, чтобы руководитель обладал следующими основными качествами:

способностью согласовывать,

решительностью и оправданной уступчивостью,

требовательностью к себе и другим,

способностью работать в стрессовой обстановке.

***Нарушением*** служебного этикета следует считать:

недоверие к сотрудникам,

присвоение себе результатов работы коллектива,

командование вместо убеждения.

Одной из важных черт руководителя должно быть умение улаживать конфликты.

***Внешний вид***.

Внешний вид сотрудников влияет на имидж всего учреждения.

Основные требования к одежде:

строгость;

элегантность;

соответствие направлению моды (но не в ее экстравагантных вариантах);

соответствие ситуации (обычный рабочий день, прием и т.д.).

**Речевой этикет.**

Большое значение в общении имеют такие качества, как образованность, коммуникабельность и общая культура человека, понимание психологии людей, знание этикета.

Сила устного слова в деловой обстановке зависит от учета интересов лиц, участвующих в деловой коммуникации, их психологического состояния, логики рассуждений, знания речевой специфики делового контактирования в определенной среде. Чтобы убедиться в успехе делового общения, необходимо добиться «обратной связи» с собеседником.

Облегчить общение между людьми, связанными деловыми отношениями, помогают некоторые речевые этикетные формы.

***Не приказ, а просьба***. Распоряжение, высказанное в форме просьбы, сближает людей, например: «Я прошу Вас завтра подготовить…» Для подчиненного ясно, что это, конечно же, не просьба, а распоряжение, но современный речевой служебный этикет требует всегда, когда это возможно, придерживаться «демократической» формы.

***Употребление вопросительной формы***.

Пример.

1. «Петр Васильевич! Я требую, чтобы Вы завтра сделали…»

2. «Петр Васильевич! Я прошу Вас завтра сделать…»

3. «Петр Васильевич! Смогли бы Вы завтра сделать…?»

Безусловно, наиболее вежливой является третья форма, поскольку она создает атмосферу товарищества и взаимопонимания. Отдавая распоряжение в такой форме, начальник учитывает, что у подчиненного есть текущая работа, но, поскольку необходимо выполнить срочную работу, он просит прервать текущую работу и заняться другой.

***Не от первого лица***. Желательно, чтобы, отдавая подчиненным устные распоряжения, начальник исключал личные местоимения «я», «мне», чтобы не создавалось впечатление, что руководитель говорит о своих личных нуждах. Однако данное правило не распространяется на выражения типа «Я думаю», «Мне представляется», так как желание быть правильно понятым - это потребность личности.

Причина неуместности использования первого лица во многих видах распоряжений состоит в том, что по существу в настоящее время труд является коллективным, а начальник - не хозяин подчиненным.

***Употребление имени, имени-отчества***. По мнению психологов, звук собственного имени вызывает у человека не всегда осознаваемое им чувство приятного. Дейл Карнеги утверждал, что звучание собственного имени для слуха человека - самая приятная мелодия.

**Общение по телефону.**Телефон служит эффективным средством передачи информации служебного значения при невозможности личных встреч. Навыки ведения телефонных разговоров являются неотъемлемой частью культуры делового общения.

В настоящее время телефонные разговоры, как правило, протекают в форме диалога. В недавнем прошлом использовалась также форма монолога - телефонограмма. Сейчас вместо телефонограмм обычно применяются сообщения по факсу или на пейджер (об этом речь пойдет ниже).

Любой служебный разговор по телефону состоит из следующих частей:

момент установления связи;

введение в курс дела;

постановка вопроса;

обсуждение ситуации;

ответ;

заключительные слова, означающие окончание разговора.

Устная речь имеет ряд особенностей, отличающих ее от письменной. Для устной речи характерна незаконченность фраз, наличие реплик, множество интонаций, использование пауз. Собеседник через определенные промежутки времени должен подтвердить, что информация воспринята: «Совершенно верно», «Разве не так?», «Все понятно», «Так, так», «Все правильно, но…» и т.д. Такие реплики вносят избыточную, но оправданную информацию в телефонный разговор, так как обеспечивают непрерывность общения. Репликам абсолютно не свойственны сложные предложения. Короткие фразы легче воспринимаются на слух, чем длинные. Поэтому в телефонных разговорах рекомендуется избегать сложных предложений, причастных и деепричастных оборотов. Разговор по телефону не должен переходить в монолог. При изложении сложного вопроса информацию следует передавать по частям.

Большую роль в телефонных разговорах играют паузы. Пауза может играть роль «позывного сигнала», адресованного другой стороне с целью получить сообщение, что информация принята. Пауза может также означать, что мысль завершена или разговор закончен. Умение вести телефонный разговор в значительной степени заключается как раз в том, чтобы вовремя сделать паузу и тем самым предоставить другой стороне высказать свое отношение к рассматриваемому вопросу. Следует помнить о том, что разговор по телефону представляет собой диалог, регламентированный во времени. В случае недостаточной компетентности в рассматриваемом вопросе следует переключить собеседника на компетентное лицо.

Правила ведения телефонных разговоров.

Следует назвать себя, независимо от того, исходящий или входящий звонок. Рекомендуется также сообщить название учреждения или отдела.

На все телефонные вызовы нужно отвечать быстро. Ожидание только нервирует собеседника.

Следует говорить любезно, избегая сухого и властного тона.

Не следует звонить без достаточной причины в то время, когда собеседник очень занят. Следует сохранить возможность перезвонить при ответе, что абонента можно вызвать, но…

К разговору по телефону надо готовиться заранее. Это поможет выработать навык правильно и кратко вести переговоры. Рекомендуется записать на бумаге все, что относится к будущему разговору.

Если требуется некоторое время для поиска требуемых сведений, следует время от времени брать трубку, чтобы собеседник знал, что о нем не забыли, а если поиски занимают много времени, следует перезвонить собеседнику в назначенное время.

Голос должен идти прямо в микрофон. Говорить нужно четко и достаточно громко (но не кричать).

Телефон искажает голос и это надо учитывать. Обладательницам высокого голоса рекомендуется использовать самую низкую часть регистра.

В беседе важную роль играют правильная речь и владение голосом. При этом важно придерживаться определенных ***правил***:

говорить выразительно и правильно артикулировать;

разговаривать спокойно, не повышая голос;

соблюдать ровный темп речи;

разнообразить интонацию.

**Дополнения, касающиеся психологической стороны деловых отношений.**

Этикет связан с психологической стороной отношений, однако не может охватить эти отношения в полном объеме. Руководитель должен владеть основами психологии, для того чтобы получать большую отдачу от подчиненных, не ущемляя при этом их чувства.

**Девять правил, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды.**

**(По Д. Карнеги)**

Правило 1. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.

Правило 2. Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.

Правило 3. Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.

Правило 4. Задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы ему что-то приказывать.

Правило 5. Давайте людям возможность спасти свой престиж.

Правило 6. Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте чистосердечны в оценке и щедры на похвалу.

Правило 7. Создавайте людям хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать.

Правило 8. Прибегайте к поощрению. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть исправленной, легко исправима; делайте так, чтобы то, на что вы побуждаете людей, казалось им нетрудным.

Правило 9. Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

Руководитель должен стремиться к такой организации руководства, которая, с одной стороны, способствовала бы достижению целей, поставленных перед коллективом, а, с другой стороны, благоприятно воздействовала на психологический климат в коллективе. Для этого руководитель должен пользоваться уважением как подчиненных, так и вышестоящего начальства.

Этика делового общения - неотъемлемая составляющая деловых отношений, и без знания ее основ невозможно достичь успеха в какой-либо области. Такими знаниями должны обладать не только руководители, но и все сотрудники современных предприятий.

Однако знание этикета является необходимым, но недостаточным условием достижения хороших результатов. Каждому руководителю необходимо помимо изучения этикета изучение основ психологии для того, чтобы достичь большего влияния на подчиненных и получить лучшие результаты с пользой для самих подчиненных.

Соблюдение этических и этикетных норм является неотъемлемой частью привлекательного имиджа руководителя. Если такие знания не приобретаются с опытом (дети из семей, в которых традиционно занимаются бизнесом, усваивают их спонтанно), то руководителю имеет смысл заняться самообразованием в этой области, либо воспользоваться услугами консультанта. В настоящее время издано много пособий, посвященных теме этики и этикета. Главной трудностью является применение полученных знаний на практике. Навыки делового общения можно приобрести только в процессе приобретения соответствующего опыта. Однако знания могут существенно облегчить процесс получения таких навыков.

**Заключение**

Итак, современный менеджер - профессиональный руководитель, чья ответственная работа является одной из важнейших составляющих общего успеха фирмы, предприятия, организации.

Роль менеджера не преувеличена. Менеджеру приходится решать сложнейшие задачи своей фирмы, и часто в условиях критических ситуаций и неопределенных перспектив.

Менеджер выполняет основные управленческие функции:

· планирование,

· организация,

· мотивация,

· контроль деятельности подчиненных и организации в целом.

Особенностью деятельности менеджера, одной из основ его успеха является высокая насыщенность человеческими контактами. Это предполагает хорошее знание основ психологии, социологии, принципов организационного поведения. Активный менеджер, получивший признание подчиненных, способен скоординировать их деятельность наилучшим образом, добившись максимальной отдачи общему делу.

Успех профессиональной деятельности менеджера зависит и от его личностных качеств, среди которых принципиальность, эмоциональное равновесие, эмоциональная зрелость. Важны организаторские и деловые качества, прежде всего целеустремленность, энергичность, дисциплинированность, повышенная работоспособность.

Особенности администраторских и лидерских качеств руководителя определяет и его управленческий стиль.

Критерием эффективности руководства является степень авторитета менеджера.

**Приложение**

**ПИРАМИДА: «ИМИДЖ И РЕПУТАЦИЯ»**

Репутация

Рекомендация……Я ПОСОВЕТУЮ ДРУГИМ ОБРАТИТЬСЯ К ВАМ

Утверждение …….К ВАМ Я ОБРАЩУСЬ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ

Имидж Эксперимент ………ПОКАЖИТЕ МНЕ, ЧТО ВЫ МОЖЕТЕ

Предрасположенность ……………..Я К ВАМ ОБРАЩУСЬ

Имидж .Я ЗНАЮ, ЧТО ВЫ СОБОЙ ПРЕДСТАВЛЯЕТЕ

Хорошее знакомство ……Я ЧАСТО ВАС ВИЖУ

Воспоминание ……..Я ПОМНЮ ТАКУЮ КОМПАНИЮ

Узнавание …Я ВИДЕЛ ЭТО НАЗВАНИЕ РАНЬШЕ

Замешательство………Я, КАЖЕТСЯ ВИДЕЛ ЭТО НАЗВАНИЕ ПРЕЖДЕ

Неосведомлённость…..Я НИКОГДА НЕ СЛЫШАЛ О ВАС

Схема 1

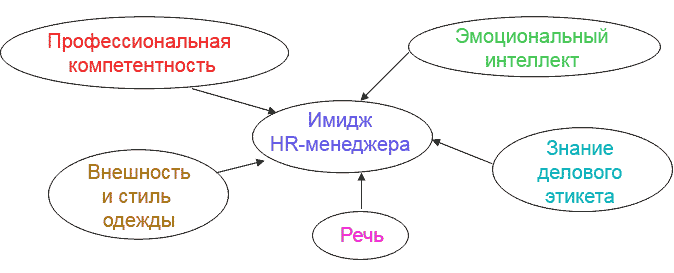


Рис.1 ИМИДЖ HR - МЕНЕДЖЕРА

**Элементы коммуникационной модели имиджа фирмы**

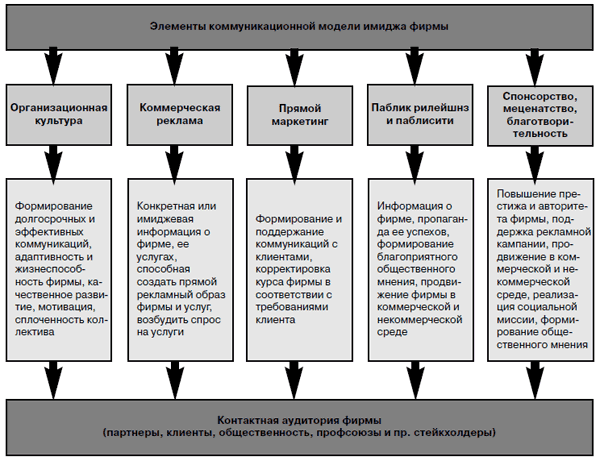


Схема 2

**Определение понятий**

|  |
| --- |
|  |
| |  | | --- | | **1. Менеджер** (от английского «manage» что означает «управлять») – это наемное должностное лицо на предприятии, фирме, специалист по управлению. Менеджер может занимать руководящую должность.  **2.Имидж** (от англ. Image — образ) — это сформировавшийся образ делового человека (организации), в котором выделяются ценностные характеристики и черты, оказывающие определенное воздействие на окружающих. Имидж складывается в ходе личных контактов человека, на основе мнений окружающих о нем. | |

### 3. Само-имидж - относительно временное идеальное представление или образ самого себя.

### Self-image

### От англ.Image – образ

**4.****Этикет** (в широком смысле) - это правила поведения, принятые в данном обществе.

**5.****Этика** - учение о морали, и, в частности, о правилах и нормах поведения, об обязанностях людей по отношению друг к другу во всевозможных ситуациях.

### 6. Деловой этикет - комплекс норм поведения, выработанных многолетней международной практикой делового общения. В международной дипломатической и деловой практике принято придерживаться принципов международной вежливости, вежливого нейтралитета и вежливого исключения.

Business conduct regulations

**7. Речевой этикет** - правила речевого поведения на службе. Речевой этикет включает:   
- устойчивые формы обращения, изложения просьб, выражения признательности;   
- способы аргументации с учетом сложившейся ситуации и т.п.

Различают речевой этикет проведения деловых бесед, совещаний, публичных выступлений и написания деловых писем

**8.** **Поведенческий этикет** – это установленный порядок делового общения, исходящий из принципов и норм деловой этики. Его знание облегчает ориентировку в повторяющихся служебных ситуациях, помогая избежать промахов или сгладить их общепринятыми способами.

**Список литературы**

Веснина В.Р. «Менеджмент для всех» - М.: Юрист 1994

Глухов В.В. «Основы менеджмента» - СПб 1995

Максимцева М.М. «Менеджмент» 2 изд. М.: Юнити – Дана, Единство, 2002

Плахова Л.В. «Основы менеджмента» М.: КНОРУС, 2007

www.yandex.ru

www.google.ru

Баринов В.А. Справочник менеджера. – М.: АДС, 2000

Тутушкина М.К. «Практическая психология для менеджеров» М.: Филин, 1996 г.