

Міністэрства культуры Рэспублікі Беларусь
Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў

Л.І. Ракавецкая

ЭТЫКЕТ МЕНЕДЖАРА

*Рэкамендавана ВМА па адукацыі ў галіне культуры і мастацтваў
у якасці вучэбна-метадычнага дапаможніка для студэнтаў
устаноў вышэйшай адукацыі па спецыяльнасці 1-23 01 11
Бібліятэчнаўства і бібліяграфія (па напрамках),
напрамку спецыяльнасці 1-23 01 11-01
Бібліятэчнаўства і бібліяграфія (менеджмент)*

Мінск
БДУКМ
2014

УДК 395 : 331.1(075)
ББК 87.782я7+60.841я7
Р 19

Рэцэнзенты:

Н. П. Сяткоўская, дырэктар бібліятэкі ўстановы адукацыі
«Беларускі дзяржаўны педагагічны ўніверсітэт імя Максіма Танка»;
А. І. Сцепанцоў, загадчык кафедры менеджменту сацыяльна-культурнай
дзеянасці ўстановы адукацыі «Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт
культуры і мастацтваў», кандыдат культуралогіі, дацэнт

Ракавецкая, Л. І.

Р 19 Этыкет менеджара: вучэб.-метад. дапам. / Л. І. Ракавецкая ;
Мін-ва культуры Рэспублікі Беларусь, Беларус. дзярж. ун-т
культуры і мастацтваў. – Мінск : БДУКМ, 2014. – 110 с.
ISBN 978-985-522-096-2.

Разглядаюцца пытанні дзелавога этыкету, іміджу і асабістай
культуры менеджара, дзелавых зносін і камунікацый. Значная
ўвага надаецца арганізацыі правядзення нарад і перамоў,
дзелавому пратаколу прыёмаў, псіхалагічным асновам дзелавых
зносін і этыкету.

Выкладзены ў прастай і даходлівай форме дапаможнік
разлічаны на студэнтаў і выкладчыкаў устаноў вышэйшай
адукацыі ў сферы культуры, супрацоўнікаў бібліятэк, якія
жадаюць асвоіць асновы дзелавога этыкету, а таксама на
шырокае кола чытачоў.

УДК 395 : 331.1(075)
ББК 87.782я7+60.841я7

ISBN 978-985-522-096-2

© Ракавецкая Л. І., 2014
© Афармленне. УА «Беларускі дзяржаўны
ўніверсітэт культуры і мастацтваў», 2014

ЗМЕСТ

Прадмова	4
-----------------------	---

Раздзел 1. Імідж менеджара

1. 1. Узаемасувязь іміджу і сацыяльнай адказнасці менеджара	6
1.1.1. Складнікі іміджу менеджара	6
1.1.2.Этыкет – інструмент стварэння іміджу арганізацыі	11
1.2. Асабістая культура менеджара	14
1.2.1. Манеры менеджара	15
1.2.2.Этыкет дзелавога кантакту	21
1.2.3. Гардэроб менеджара	26
1.3. Дзелавы этыкет менеджара	33
1.3.1.Этыкет на рабоце	33
1.3.2.Службовы этыкет бібліятэкара	36

Раздзел 2. Этыкет дзелавых зносін

2.1. Культура дзелавых зносін	40
2.1.1. Псіхалогія, формы і арганізацыя зносін	40
2.1.2. Вербальныя і невербальныя сродкі дзелавых зносін	46
2.2. Дзелавыя камунікацыі	53
2.2.1. Дзелавыя тэлефонныя перамовы	54
2.2.2. Дзелавая перапіска, электронная пошта	59
2.2.3. Прэс-канферэнцыя	63
2.3. Этыкет дзелавых зносін у бібліятэках	66
2.3.1. Віды і сродкі дзелавых зносін у бібліятэках	66
2.3.2.Этыкетныя формы і метады зносін у бібліятэках	70

Раздзел 3. Арганізацыя правядзення дзелавых нарад і перамоў

3.1. Падрыхтоўка і правядзенне дзелавых нарад	79
3.1.1. Арганізацыя правядзення нарад	80
3.1.2. Правядзенне нарад, іх эфектыўнасць	83
3.2. Майстэрства правядзення перамоў	88
3.2.1. Падрыхтоўка перамоў	88
3.2.2. Вядзенне перамоў	93
3.2.3. Завяршэнне перамоў, падпісанне пагадненняў	95
3.2.4. Дзелавы пратакол	97
3.3. Прыёмы ў час і пасля перамоў	102
3.3.1. Арганізацыя прыёмаў	102
3.3.2. Віды прыёмаў, іх падрыхтоўка і правядзенне	105

ПРАДМОВА

Канцэпцыя бесперапыннага адукацыйнага працэсу патрабуе адпаведнай сістэмы ведаў. Пераход да рыначных адносін, працэсы, што адбываюцца ў грамадскім, палітычным і эканамічным жыцці, патрабуюць павышэння прафесійнай культуры. Развіццё навыкаў дзелавых і міжасобасных зносін становіцца неабходным для спецыялістаў і кіраўнікоў розных устаноў.

Практыка менеджменту пацвердзіла, што кіраўнік павінен валодаць навыкамі дзелавога этыкету. Прыемны знешні воблік, манеры і ўменне паводзіць сябе маюць вялікае значэнне для іміджу менеджара.

Імідж – гэта важны складнік як чалавека, так і арганізацыі. Пры сучасным дынамізме жыцця неабходна прытрымлівацца правіл этыкету, што, безумоўна, дапаможа закласці фундамент у паляпшэнне ўзаемаадносін паміж людзьмі, умацаваць свой імідж. Менавіта імідж дазваляе стварыць першае ўражанне аб чалавеку, і чым ён больш прыцягальны, тым вышэй прафесійны аўтарытэт. На любых пасадах, якія патрабуюць асабістага кантакту, паспяховы імідж становіцца рашаючым фактарам.

Веданне дзелавога этыкету дапамагае палепшыць камунікацыю, устанавіць дзелавыя кантакты, садзейнічае дасягненню ўзаемаразумення, стварае добрыя, устойлівыя адносіны з партнёрамі, карыстальнікамі і канкурэнтамі.

Дадзены вучэбна-метадычны дапаможнік утрымлівае асноўныя паняцці этыкі, маралі, этыкету ў сістэме культуры дзелавых зносін. У ім разглядаюцца пытанні асабістай культуры менеджара, яго паводзін, добрых манер, дрэс-коду, этыкету дзелавога кантакту.

Значная ўвага надаецца службоваму этыкету менеджара як аднаму з фактараў эфэктывага кіраўніцтва, характарызуюцца віды і сродкі зносінаў у бібліятэцы, разглядаюцца асноўныя этыкетныя формы і метады дзелавых зносінаў у бібліятэках.

У дапаможніку ў прастай і даходлівай форме раскрываюцца прынцыпы, на якіх грунтуецца сучасны дзелавы этыкет, даюцца практычныя рэкамендацыі этыкетных нормаў зносінаў з дзелавымі партнёрамі, разглядаюцца метады падрыхтоўкі, арганізацыі і правядзення дзелавых перамоў і нарад, асноўныя патрабаванні і правілы дзелавога пратаколу, працэсы арганізацыі і правядзення дзелавых прыёмаў, а таксама патрабаванні міжнароднага этыкету, якіх неабходна прытрымлівацца менеджару пры зносінах з партнёрамі.

Матэрыял вучэбна-метадычнага дапаможніка сведчыць аб складанасці этыкету менеджара. Імідж арганізацыі і імідж менеджара за тымі, хто вырашае не толькі прафесійныя праблемы, але і наладжвае добрыя дзелавыя зносіны з партнёрамі, карыстальнікамі, супрацоўнікамі, з грамадствам у цэлым на аснове маральна-этычных нормаў і дзелавога этыкету.

Спадзяёмся, што матэрыял гэтага дапаможніка будзе садзейнічаць узбагачэнню ведаў менеджараў, асваенню нормаў дзелавога этыкету і замацаванню іх у практыцы дзелавых зносінаў.

Раздзел 1

ІМІДЖ МЕНЕДЖАРА

1.1. Узаемасувязь іміджу і сацыяльнай адказнасці менеджара

Імідж (<англ. image – *вобраз*) – гэта мэтанакіравана сфарміраваны вобраз (якой-небудзь асобы, з’явы, прадмета), які вылучае пэўныя важнейшыя характарыстыкі і аказвае эмацыянальна-псіхалагічнае ўздзеянне на каго-небудзь. Вывучэннем іміджу займаецца новы напрамак менеджменту – іміджалогія. Іміджалогія гэта вучэнне аб фарміраванні іміджу, дакладней – аб фарміраванні думкі ў пэўнай групы людзей аб тым ці іншым аб’екце на аснове сфарміраванага ў іх вобраза гэтага аб’екта.

Сёння многія дзелавыя людзі асвойваюць уменне ўсміхацца, тэхніку рухаў, мімікі і поз, пастаноўку голасу і іншыя прыёмы зносін і этыкету. Вядомы псіхолаг Карл Юнг лічыў, што аб чалавеку мяркуюць па той масцы (вобліку), якую ён «надзявае» для таго, каб адпавядаць патрабаванням грамадства. Але іміджмейкеры лічаць, што работа па стварэнні знешняга вобліку чалавека не зводзіцца толькі да пабудовы фасада, які маскіруе рэальную сутнасць індывіда. Яны адзначаюць, што знешні воблік – гэта стыль, які абумоўлены ўнутраным зместам чалавека.

1.1.1. Складнікі іміджу менеджара

Імідж менеджара складаецца з сукупнасці рыс: маральнага і знешняга вобліку, маўлення, манеры паводзін і інш. Найбольшы шанс сфарміраваць станоўчы імідж маюць добразычлівыя, аптымістычныя і ветлівыя мене-

джары. У наш час кіраўнік любой арганізацыі павінен быць добрым менеджарам.

Адным з важнейшых складнікаў іміджу з'яўляецца маральны воблік менеджара, этыка яго паводзін. *Этыка* (грэч. *ēthos* – *звычай, характар*) – гэта галіна навукі, аб'ектам якой з'яўляецца мараль; гэта форма, спосаб узаемаадносін паміж людзьмі, заснаваныя на прынятых маральных нормах. Як навук а аб паводзінах этыка дазваляе вырашаць праблемы ўзаемаадносін у грамадстве.

Асноўная катэгорыя этыкі – маральны доўг (абавязак), які патрабуе ад кожнага чалавека выканання агульнапрынятых маральных норм. І. Кант даў наступныя фармуліроўкі маральнага закону:

1) паступай так, каб твой учынак заўсёды быў узорам (маральным) для ўсіх;

2) паступай так, як бы ты хацеў, каб паступалі ў адносінах да цябе;

3) чалавек павінен быць не сродкам, а мэтай. Ніхто не мае права маніпуліраваць чалавекам ні ад свайго імя, ні ад імя калектыву, ні ад імя грамадства.

Маральны воблік асобы менеджара, яго паўсядзённыя паводзіны, патрабавальнасць да сябе, уменне ўзаемадзеінічаць з партнёрамі і падначаленымі і складаюць яго імідж. Работа менеджара не можа быць строга фармалізаванай. Ад яго патрабуюцца не толькі высокая кваліфікацыя, але і глыбокае разуменне прафесійных этычных норм. Этычныя нормы, якія вызначаюць паводзіны менеджара, наступныя: ветлівасць, увага, далікатнасць і цярылівасць у адносінах з партнёрамі і калегамі, дакладнасць і абавязковасць у паводзінах.

Прафесійная этыка – гэта сукупнасць маральных норм, што вызначаюць стаўленне чалавека да сваіх прафесійных абавязкаў і да людзей, з якімі ён звязаны прафесійнымі адносінамі, а ў канчатковым выніку – да грамадства. Этыка менеджара закранае не толькі праблему адказных паводзін. Галоўнай якасцю, уласцівай сучаснаму

менеджару, з'яўляецца здольнасць кіраваць сабою. Імідж усталёўваецца, калі менеджар умее заваяваць давер і павагу падначаленых. Для гэтага неабходна:

- аператыўна, з разуменнем рэагаваць на сацыяльныя праблемы;

- быць ініцыятыўным і добрым прафесіяналам, вырашаць пытанні хутка, якасна і эфектыўна;

- умець праводзіць рэформы з найменшымі стратамі і максімальнай выгадай для супрацоўнікаў;

- не займацца махлярствам і падманам;

- не парушаць умоў кантрактаў, выконваць вусныя абяцанні;

- мець добразычлівыя адносіны з кліентамі і дзелавымі партнёрамі, не дапускаць канфліктаў са сваім акружэннем;

- не прымяняць грубыя прыёмы пры вырашэнні праблем;

- ствараць нармальныя ўмовы працы персаналу;

- цаніць супрацоўнікаў, быць з імі прадказальным, справядлівым, уважлівым і даступным, хваліць за поспехі ў рабоце;

- кіраваць персаналам з улікам асабістага прыкладу;

- ведаць моцныя і слабыя бакі супрацоўнікаў, адстойваць іх правы перад кіраўніцтвам;

- выконваць дадзеныя калектыву вусныя і пісьмовыя абяцанні;

- цікавіцца творчымі дасягненнямі кожнага супрацоўніка;

- браць адказнасць на сябе за не вельмі ўдалыя ініцыятывы супрацоўнікаў;

- валодаць майстэрствам цярдліва слухаць і чуць падначаленых.

Пералічаныя здольнасці і ўменні менеджара высока цэняцца ў калектыве і з'яўляюцца асновай нармальнага псіхалагічнага клімату.

Менеджар павінен выклікаць сімпатыю ў асоб, з якімі вырашае пытанні, ствараць прыемную атмасферу пры

сустрэчы з супрацоўнікамі і кліентамі, мець актыўную грамадзянскую пазіцыю і высокую кваліфікацыю – інтэлектуальную і прафесійную. Гэта: веданне асноўных моў; уменне адэкватна ацаніць палітычную і эканамічную сітуацыю ў краіне; уменне арганізаваць правядзенне перамоў; валоданне правіламі паводзін за сталом; выкарыстанне візітнай карткі ў адпаведнай сітуацыі; валоданне мастацтвам размовы; уменне з густам падабраць адзенне, якое адпавядае сітуацыі. Але без ведання і выканання правіл дзелавага этыкету гэтыя якасці менеджара будуць безвыніковымі.

Важнай часткай іміджу менеджара з'яўляецца этыкет (фр. – *etiquette*). *Этыкет* – устаноўлены парадак паводзін, формы абыходжання ў пэўным асяроддзі, грамадстве, якія рэгулююць знешнія праяўленні чалавечых адносін. Грубаваты адказ, зняважлівы тон пісьма або затрымка з адказам, рэзкая тэлефонная размова, парушэнне дамоўленасці, невыкананне падпісанага дагавора, нехайны знешні выгляд зніжаюць імідж менеджара.

На фарміраванне іміджу істотны ўплыў аказвае мадэль паводзін чалавека. Яна бывае афіцыйнай (дзелавай) і неафіцыйнай (сямейнай або бытавай), актыўнай (наступальнай) і пасіўнай (абарончай). З мноства мадэлей паводзін менеджара спецыялісты выдзяляюць дзве:

- 1) этыкетная (прадпісанні), з характэрнымі для кожнай прафесіі асаблівасцямі;
- 2) стратэгічная, якая фактычна ўяўляе рэкамендацыі, як правільна сябе паводзіць, каб дасягнуць пастаўленай мэты.

На выбар мадэлі паводзін уплываюць унутраныя і знешнія абставіны. У практыцы выпрацаваны крытэрыі эфектыўнай мадэлі паводзін:

- выкананне дзеючага заканадаўства і агульнапрынятых у грамадстве норм маралі;
- улік пастаўленай мэты і канкрэтнай сітуацыі, у якой дзейнічае менеджар;

– узважаная ацэнка асабістых магчымасцей выкарыстання канкрэтнай мадэлі паводзін (менеджар павінен выпрацаваць сваю мадэль, якая ўлічвае яго знешнія недахопы, дэфіцыт адукацыі, культуры і інш.);

– улік полу менеджара (рэкамендуецца праяўляць тыя якасці, якія чакаюцца ў пэўным грамадстве ад жанчыны або мужчыны).

Паводзіны чалавека складаюцца з мноства дэталю, спалучэнне якіх і вызначае агульнае ўражанне ад менеджара. Кожны чалавек мае індывідуальны імідж. Наша цела сігналізуе акружэнню, што з намі адбываецца. Калі словы і голас не выклікаюць даверу, менавіта мова цела і твару дазваляе прыняць канчатковае рашэнне. Істотны ўплыў на імідж менеджара аказваюць постаць і паходка – картаграма асобы (падрабязней аб гэтым гл. с. 50–52).

Спецыялісты адрозніваюць шэсць асноўных відаў паходкі, характарызуючых чалавека:

1) заклапочанага (ходзіць, як правіла, у позе «мысліцеля», галава апушчана, рукі счэплены за спінай);

2) упэўненага (ходзіць лёгка і хутка, махаючы рукамі);

3) адчуўшага ўспышку энергіі (ідзе – рукі ў бокі, наважыўшыся дасягнуць мэты кароткім шляхам);

4) крытычнага і скрытнага, падаўляючага іншых (трымае рукі ў кішэнях нават у цёплую пагоду, рухі павольныя і цяжкія);

5) ганарыстага (высока падняты падбародак, рукі рухаюцца энергічна, ногі прамыя, нібы «нясе сябе»);

6) які знаходзіцца ў прыгнечаным стане (рукі ў кішэнях, «цягне» ногі і глядзіць перад сабой, нікога і нічога не заўважае).

Павышэнне іміджу – адзін з важнейшых напрамкаў дзейнасці менеджара, які практычна не мае абмежаванняў. На імідж уплываюць многія аб’ектыўныя і суб’ектыўныя фактары. Чым вышэй эканамічны дабрабыт грамадства, тым вышэй планка іміджу і этычных норм.

У час глабалізацыі эканомікі сфарміраваліся этычныя нарматывы, паводле якіх забараняюцца вымагальніцтва, падарункі, махлярства і інш.

Сацыяльная адказнасць менеджара – гэта ў першую чаргу клопаты аб дабрабыце работнікаў, добразычлівасць у адносінах да мясцовага супольніцтва і грамадства ў цэлым. Менеджар, адгукаючыся на праблемы свайго асяроддзя, робіць соцыум больш добразычлівым да сябе. Сацыяльная адказнасць уключае наступныя элементы:

- традыцыі;
- мецэнацкую дзейнасць;
- актыўную грамадзянскую пазіцыю.

Менеджары ў сваёй дзейнасці разам з эканамічнымі законамі, заканадаўствам дзяржавы павінны прытрымлівацца этычных і сацыяльных патрабаванняў, устаноўленых грамадствам.

Прымяненне менеджарам на практыцы прынятых у грамадстве норм маралі забяспечвае рэалізацыю мэт арганізацыі і яе місіі. Трэба памятаць класічны выраз: «Жыць у грамадстве і быць свабодным ад грамадства нельга». Пераход у трэцяе тысячагоддзе патрабуе ад менеджараў сацыяльнай адказнасці пры правядзенні рэформ, паколькі звязаныя з імі перамены выклікаюць у людзей пачуцці непакою і трывогі.

1.1.2. Этыкет – інструмент стварэння іміджу арганізацыі

Стварэнне іміджу патрабуе пэўных затрат часу, грошай, асабістых намаганняў. Але прыцягальны вобраз менеджара і адпаведны імідж арганізацыі, дзе ён працуе, з'яўляюцца важнымі пры вырашэнні многіх жыццёвых праблем, дзелавых сітуацый, перамоў і інш.

Паняцце *імідж арганізацыі* складаюць:

– адносіны паміж супрацоўнікамі пэўнай арганізацыі, паміж супрацоўнікамі і кліентамі;

- фірменны стыль;
- эрганоміка і дызайн офіса;
- гатоўнасць супрацоўнікаў арганізацыі ўлічваць магчымасці кліентаў.

Эрганоміка офісаў (забеспячэнне тэхнічнымі сродкамі аўтаматызацыі ўпраўленчай працы) і іх дызайн пастаянна развіваюцца. Прымітыўны, а тым больш неахайны від офіса наносіць іміджу арганізацыі непапраўную шкоду. Эстэтычна аформлены інтэр'ер стварае добрыя ўмовы для зносін і працы. Выкарыстанне ў аздабленні памяшканняў розных матэрыялаў і спосабаў унутранага абсталявання стварае непаўторную атмасферу. Натуральныя матэрыялы (дрэва, тэкстыль, шэрць) садзейнічаюць атмасферы ўтульнасці. Камень, бетон, шкло ў металічным аздабленні, высокая столь і вокны выклікаюць адчуванне значнасці, важнасці; люстэркі, срэбра, пластыка сведчаць аб незалежнасці, адкрытасці, гатоўнасці да перамен. Залы з калонамі, доўгія калідоры асацыююцца з актыўнасцю, адсутнасцю статычнасці. Наяўнасць сярод матэрыялаў афармлення офіса скуры і рознага тыпу мех прыдаюць інтэр'еру раскошную элегантнасць, але трэба пазбягаць празмернай і неапраўднай раскошы.

У многіх арганізацыях нормы этыкету становяцца часткай карпаратыўнай культуры супрацоўнікаў. У паняцце *карпаратыўная культура* арганізацыі ўваходзяць:

- місія і маральныя каштоўнасці арганізацыі;
- рытуалы, традыцыі, сімвалы арганізацыі;
- стыль кіраўніцтва менеджараў;
- этыкет адносін з кліентамі;
- этыкет знешняга выгляду і адзення супрацоўнікаў;
- этыкет унутраных камунікацый;
- этыкет пісьмовых і тэлефонных узаемасувязей;
- арганізацыя і віды рэкламы;
- правядзенне карпаратыўных свят.

Культура арганізацыі – гэта атмасфера перакананняў, дасягненняў і загадаў.

Пытанні і заданні для паўтарэння

1. Як вы разумеете ролю этыкі ў прафесійнай дзейнасці менеджара?
2. Апішыце элементы сацыяльнай адказнасці менеджара.
3. АхарактарызуЙце віды мадэлей паводзін чалавека.
4. Дайце характарыстыку цялеснага іміджу менеджара.
5. Назавіце асноўныя складнікі іміджу менеджара.
6. Дайце паняцце іміджу арганізацыі.
7. Назавіце складнікі карпаратыўнай культуры арганізацыі.

Літаратура

1. *Басовский, Л. Е.* Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 216 с.
2. *Брасс, А. А.* Менеджмент / А. А. Брасс. – Минск : Современ. шк., 2006. – 348 с.
3. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2005. – 336 с.
4. *Кошелев, А. Н.* Основы менеджмента : учебник / А. Н. Кошелев, Н. И. Иванникова. – М. : Экзамен, 2007. – 510 с.
5. *Кулик, И. И.* Менеджмент, маркетинг фирмы: учеб. пособие для студентов экон. фак. / И. И. Кулик [и др.]. – Минск : БГУ, 2006. – 407 с.
6. *Макаров, Б. В.* Деловой этикет / Б. В. Макаров, А. В. Непогода. – Ростов н/Д : Феникс, 2010. – 316 с.
7. *Парфенцова, Е. В.* Имидж – путь к успеху : полезные советы по деловому этикету / Е. В. Парфенцова, В. В. Костенко, В. Д. Сверкунов ; сост. В. Д. Сверкунов. – Минск : Консорциум Наука Экономика Право, 2006. – 120 с.
8. *Ракавецкая, Л. I.* Менеджмент у бібліятэчнай справе (тэхналагічны бібліятэчны менеджмент) : вучэб. дапам. / Л. I. Ракавецкая. – Мінск : Беларус. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў, 2010. – 252 с.

9. *Тлумачальны слоўнік беларускай літаратурнай мовы / пад рэд. М. Р. Судніка, М. Н. Крыўко. – Мінск : БелЭн, 1996. – 784 с.*

1.2. Асабістая культура менеджара

Асноўная якасць, як мы адзначалі раней, уласцівая сучаснаму менеджару, гэта здольнасць кіраваць сабой. Асабістая культура менеджара з'яўляецца вынікам работы над сабой. Набываецца яна на працягу ўсяго жыцця. Гэта пастаянная рыса. Яна характарызуе паводзіны менеджара незалежна ад часу, месца і абставін. Менеджар высокай асабістай культуры клапаціцца аб сваім знешнім выглядзе. Адпрасаванае адзенне, дагледжаны выгляд выклікаюць павагу супрацоўнікаў і кліентаў. Элементамі асабістай культуры з'яўляюцца таксама ветлівасць, уменні павітацца, прадставіцца, весці размову, паводзіны за сталом. Паняцце *асабістая культура* ўключае веды ў розных галінах: літаратуры, гісторыі, тэхнікі, архітэктуры. Звязваецца яно таксама і з удзелам у культурным жыцці: наведванне выставак і канцэртаў, прагляд тэатральных пастановак і фільмаў, чытанне кніг.

Істотным элементам асабістай культуры з'яўляюцца адносіны да сучасных задач грамадства. Культурны чалавек клапаціцца аб грамадскім дабрабыце, выконвае пастаўленыя перад ім задачы, прытрымліваецца прынятых норм паводзін, клапаціцца аб сваім прэстыжы. Чалавек высокай культуры паводзіць сябе прыстойна сярод іншых людзей – у зале, офісе і кафэ, на нарадзе і на вуліцы, у магазіне і ў транспарце. Культурны менеджар адпаведна адносіцца да работы, папаўняе свае веды, фарміруе характар, імкнецца да стварэння пэўнай атмасферы ў сям'і, сярод калег па рабоце, на адпачынку.

Добры тон – вышэйшае праяўленне культуры. У яго ёсць саюзнікі – дзяржаўныя законы, дастаткова магутныя для таго, каб іх не парушаць беспакarana. Але добры

тон «ідзе далей» гэтых законаў – дапаўняе і ўдакладняе іх. Ён часта забараняе тое, што церпіць закон. І ўсё ж немагчыма ўявіць сабе нешта, што закон забараняе, а добры тон дазваляе.

Правілы добрага тону ўключаюць:

- паводзіны ў грамадстве, на рабоце, вуліцы, у транспарце і г.д., прыём гасцей і кліентаў;
- уменне весці гутарку;
- дрэс-код і інш.

1.2.1. Манеры менеджара

Выхоўваючы ў сабе добрыя манеры, мы выхоўваем асабістую годнасць. Той, хто пранікся гэтым духам, разумее глыбокі сэнс надпісу на франтоне Нью-каледжа ў Оксфардзе: «Манеры робяць чалавека».

Нормы культуры паводзін і добрыя манеры пастаянна ўдасканальваюцца. Сёння этыкет менеджара прадугледжвае талерантнасць, павагу ў адносінах да суб'ядніка. У этыкеце выпрацаваны тэхналогіі знаёмства, прывітання, віншавання, развітання.

Знаёмства – акт узаемнага самавызначэння ў зносінах паміж людзьмі, раней не прадстаўленых адзін аднаму. Як элемент этыкету знаёмства дазваляе абмяняцца інфармацыяй аб чалавеку. Розныя кантэксты зносінаў накладваюць свае абмежаванні на ўзаемнае знаёмства. Службова-адміністрацыйныя абставіны прадугледжваюць валоданне больш поўнай інфармацыяй; бытавы кантакт уключае значна менш элементаў інфармацыі. У працэсе знаёмства маюць месца яўныя і няяўныя кантэксты. Першыя прадугледжваюць адказы на пытанні, што пастаўлены ў яўным выглядзе. У няяўных кантэкстах знаёмства адбываецца не проста ўзаемны абмен інфармацыяй, а фарміруюцца ўяўленні аб вобліку, характары, іміджы чалавека. Тэхналогія знаёмства ўключае некалькі правіл – аснову асноў мастацтва рэкамендаваць людзей адзін аднаму.

Пры знаёмстве мужчыну прадстаўляюць жанчыне, яна ў адказ называе сваё імя і падае руку. Шматлікія пытанні пры знаёмстве могуць быць прыняты як назойлівасць, нізкі ўзровень культуры, дрэнныя манеры. Лічыцца непрыстойным для дамы кланяцца мужчыне, з якім яе знаёмяць. Дама можа пакланіцца толькі другой, вельмі сталай даме або тытулаванай асобе, але ніколі – роўнай сабе, а тым больш – мужчыне. Кіўнуць галавой, усміхнуцца – гэтага будзе дастаткова. І яшчэ заўвага. Раней замужняя жанчына лічылася больш рэспектабельнай, чым незамужняя, таму незамужнюю прадстаўлялі замужняй даме. Зараз гэты звычай лічыцца ўстарэлым. Жанчыны маюць аднолькавыя правы, а павага ім аказваецца ў залежнасці ад узросту і становішча ў грамадстве.

У час прыёму называюць спачатку імя ўваходзячага, затым імёны прысутных. Малодшага прадстаўляюць старэйшаму, падначаленага – начальніку. Калі неабходна прадставіць асобнага чалавека вялікай групе, можна абысціся без пералічэння і абмежавацца толькі прозвішчам гэтага асобнага чалавека. Прэзентацыя зноў прыбыўшага групе праходзіць наступным чынам. Гаспадар – пасля прывітання з прыбыўшым – гаворыць: «Дазвольце вам прадставіць, дырэктар Н.». Адбываецца поціск рук, адначасова прысутныя называюць сябе. Падчас знаёмства імя вымаўляюць выразна, каб не было непаразумення, з кім адбылося знаёмства. Прадстаўлены дырэктар Н. сваё імя не паўтарае, бо яго ўжо назваў гаспадар.

Калі трэба пазнаёміць роўных па становішчы і ўзросце людзей, то ў такім выпадку кажуць: «Дазвольце прадставіць, пан Д., пан Н.». Фармулёўкі тыпу «вельмі прыемна», «рады з вамі пазнаёміцца» яшчэ ўжываюцца ў культурным асяроддзі. Добры тон патрабуе пасля знаёмства абмяняцца з прыбыўшым некалькімі словамі.

Этыкет не дапускае абдымкаў і пацалункаў, ні ў якім разе нельга хлопаць суразмоўца па спіне, абдымаць за

плечы або талію, класці руку на плячо. Добрай манерай будзе цвёрды, але не балючы поціск рукі, які цягнецца не больш трох секунд. Пры гэтым вы павінны патрэсці руку новаму знаёмаму не больш трох разоў і абавязкова глядзець пры гэтым яму ў вочы. Ніколі не працягвайце для поціску толькі пальцы. Гаспадыня дома не павінна забыцца паціснуць руку ўсім гасцям, запрошаным да яе ў дом, жанчына ў гасцях абавязана паціснуць руку для прывітання нават той асобе, з якой яна знаходзіцца ў дрэнных адносінах.

Мужчына заўсёды ўстае, каго б яму ні прадставілі, – жанчыну або другога мужчыну; жанчына застаецца сядзець, але гэта правіла мае выключэнне. Дзяўчына, якая сядзіць, або зусім маладая жанчына павінна ўстаць, калі яе знаёмяць з пажылой дамай або з мужчынам, многа за яе старэйшым. Лепш падняцца некалькі разоў, чым адзін раз забыцца гэта зрабіць.

Самапрадстаўленне. Прадстаўляцца самому прыходзіцца, калі няма магчымасці выкарыстаць традыцыйны спосаб, напрыклад, калі гасцей занадта многа або вас забыліся прадставіць. Але нават у падобных абставінах даме не варта самой знаёміцца з мужчынам. Прафесійнае жыццё, як і грамадскае, у большасці выпадкаў патрабуе ўмення прадстаўляць сябе. Уваходзячы ў кабінет, дзе вас не ведаюць, у офіс, з супрацоўнікамі якога вам трэба мець справу, патрэбна прадставіцца кіраўніцтву або супрацоўнікам, з якімі вы ўступіце ў дзелавыя адносіны.

Самапрадстаўленне адбываецца таксама, як і працэдура прадстаўлення вас другой асобай. Пры ўваходзе ў кабінет мужчына павінен сказаць: «Дазвольце прадставіцца – Іван Кароль. Мне неабходна пагаварыць з вамі аб ...». Самапрадстаўленне дзвюх дам практычна не адрозніваецца ад мужчынскага. Малодшая прадстаўляе сябе, а высокапастаўленая і (або) старэйшая – першая працягвае руку.

Прывітанне. Ветлівасць прадугледжвае перш за ўсё ўменне прывітацца. Са старажытных часоў людзі аказвалі адзін другому пачцінасць сродкамі прывітання. Прасцейшай формай павагі з'яўляюцца паклон і поціск рукі. Прынята, што першым кланяецца мужчына – жанчыне; малодшы – старэйшаму; работнік – начальніку; той, хто ідзе, – таму, хто стаіць; уваходзячы – прысутным; той, хто едзе ў машыне, – таму, хто ідзе па вуліцы.

На месцы працы. Паўстае пытанне: якімі агульнапрынятымі правіламі з вышэйпералічанага будзе кіравацца, напрыклад, дырэктар і сакратар у час, калі яны пераступяць парог офіса? Безумоўна, іх будуць абавязваць наступныя правілы:

- уваходзячы вітае прысутных незалежна ад займаемай пасады і полу. Значыць, дырэктар вітае вахцёра, гардэробшчыка і іншых работнікаў, якіх сустракае па дарозе да свайго кабінета;

- першае ранішняе прывітанне з'яўляецца выражэннем павагі і адначасова сведчыць аб прафесійных адносінах;

- падчас сустрэчы на тэрыторыі ўстановы, дзе вы працуеце, малодшыя супрацоўнікі вітаюць старэйшых, мужчыны – жанчын, работнікі – сваіх начальнікаў.

Правілы добрых манер патрабуюць, каб руку для прывітання працягвалі:

- жанчына да мужчыны;
- старэйшы да малодшага;
- начальнік да падначаленага.

Штодзённае прывітанне праз поціск рукі сёння ўжываецца рэдка. Але падчас такі жэст бывае не лішнім. Напрыклад, перад выездам калегі за мяжу, у камандзіроўку або вяртання яго адтуль; калі ідзем у адпачынак і калі з яго вяртаемся; падчас віншаванняў і спачування.

На вуліцы. З сустрэтымі на вуліцы знаёмымі звычайна абменьваюцца паклонамі, кіруючыся агульнымі правіламі, – першым кланяецца той, хто больш выхава-

ны. Няма нічога горшага, чым чаканне паклону. Мужчына, мінаючы знаёмага, падымае капялюш або шапку, дакранаючыся верху правай рукой, а абганяючы – левай. Адказваючы на паклон, ён зробіць гэта ў абодвух выпадках процілеглай, чым вы, рукой. Мужчына, які ідзе без галаўнога ўбору, кланяецца, ніжэй накланяючы корпус, жанчына яму адказвае, злёгка нахіліўшы галаву.

Жанчына першай вітае мужчыну, калі яго абганяе, а таксама ў тых выпадках, калі праходзіць міма групы людзей або далучаецца да гэтай групы. Першай вітаецца жанчына, якая ідзе з мужчынам, з жанчынай, што ідзе адна або ў пары з другой жанчынай. Жанчыне ў знак прывітання ніколі не цалуюць руку на вуліцы, гэта робіцца толькі ў памяшканні.

У публічных месцах. Калі заходзіце ў закрытае памяшканне, неабходна прытрымлівацца наступнага правіла: вітаецца той, хто ўваходзіць, а хто знаходзіцца ў памяшканні – яму адказвае. Калі ваш знаёмы акружаны людзьмі, вы павінны павітацца з усімі: вельмі грубая памылка вітаць аднаго чалавека з кампаніі. Нельга вітацца з чалавекам, які знаходзіцца ў кампраметуючай яго кампаніі. Гэта правіла тычыцца і асоб, што суправаджаюць гэтага чалавека. На вуліцы мужчына, паціскаючы руку, здымае пальчатку з правай рукі, але рука жанчыны можа застацца ў пальчатцы. Калі гаворка ідзе аб вітанні ў памяшканні, умовы мяняюцца. Ні ў кога не павінна быць пальчаткі на руцэ, калі ён заходзіць у памяшканне і збіраецца павітацца. Жанчына можа вітацца ў бальных пальчатках на танцах і ў тэатры.

Прывітанне – гэта першая дэманстрацыя ветлівасці ў адносінах да акружэння. Адмовіцца павітацца – значыць, зняважыць чалавека. Адмова ад прывітання – цяжкае парушэнне элементарных правіл добрага тону.

Віншаванне – элемент этыкету, які ўтрымлівае пахвалу, камплімент, выказванне заслуг і якасцей чалавека, яго поспехаў, згадванне знамянальных дат жыцця, служ-

бовай і творчай біяграфіі. Віншаванне заўсёды прывязана да канкрэтнай даты, з’явы, здарэння і таму павінна быць да месца. Фармальнае або службовае віншаванне проста пацвярджае наяўнасць склаўшыхся адносін. Праяўленне выказванняў сімпатыі ў службовых адносінах можа быць няправільна зразумета. У адносінах да начальніка гэта можа ўспрымацца як звычайнае падхалімства, а ў адносінах да падначаленага – як выдзяленне яго ў любімцы. Карэктная танальнасць віншавання – добры стыль службовай субардынацыі.

Паштоўкі або казённыя надрукаваныя пасланні лічацца фармальным віншаваннем. Дні нараджэння, юбілейныя даты супрацоўнікаў установы святкуе ўвесь калектыў. Разам з віншаваннем з нагоды юбіля звычайна дораць кветкі, кнігі, статуэтку, карціну і інш. Для юбіляра букеты звычайна састаўляюцца вялікія. Кветкі ў іх, як правіла, дарагія.

Развітанне. Развітаннем завяршаецца любы від зносін. Першым развітваецца той, хто адыходзіць, або той, каму гэта зручней зрабіць. Формы развітання, як і формы прывітання, могуць быць не толькі на словах («Да пабачэння», «Усяго добрага» і інш.), але і пры дапамозе жэстаў (паклон, узмах рукі і інш.). Развітальны поціск рукі, калі занадта энергічна дэманструецца сіла, далонь затрымліваецца ў далоні, – парушэнне этыкету. Але нельга таксама працягваць і вялюю далонь, што сведчыць аб недастатковым выхаванні. Адыход наведвальніка пасля вырашэння дзелавога пытання наогул не мае на ўвазе працягвання рукі праз стол. Згодна этыкету, пры развітанні з наведвальнікам (калі гэта старэйшы па ўзросце чалавек або жанчына) супрацоўнік павінен падняцца, калі ўстае госць. Жанчыну, пажылога наведвальніка або інваліда неабходна правесці да дзвярэй і адчыніць іх.

Развітанне выконвае шэраг функцый. Па-першае, гэта звычайнае веданне правіл этыкету; па-другое – канкрэт-

ны акт, які завяршае камунікатыўны кантакт; па-трэцяе – вынік размовы, які дае гарантыю таму, што сказанае ў гутарцы – прадмет далейшай увагі. Пры адсутнасці такой гарантыі ў наведвальніка спрацоўвае ўстойлівы стэрэатып: «З вачэй далоў – з сэрца вон».

1.2.2. Этыкет дзелавога кантакту

Адно з асноўных патрабаванняў да менеджара – гэта стварэнне іміджу ўпэўненага чалавека, які ўмее сябе паводзіць, не выклікаючы сваімі ўчынкамі і знешнім выглядам здзіўленне і ўсмішку. Таму трэба засвоіць кодэкс паводзін, агульнапрыняты для добра выхаваных людзей. Гэты кодэкс уключае чатыры асноўныя правілы: ветлівасць, натуральнасць, годнасць і такт.

Запрашэнне на дзелавую сустрэчу – гэта прапанова да сустрэчы для наладжвання дзелавога кантакту. Яна фармулюецца адкрыта, але не прамалінейна, таму што прамалінейнае запрашэнне не пакідае партнёру выбару. У запрашэнні ўказваецца прычына або падстава для размовы, агаворваюцца іншыя запрошаныя, а таксама месца і час правядзення сустрэчы. Дзелавы стыль запрашэння прадугледжвае азнаямленне з рэжымам работы (для сустрэчы ў службовых абставінах) і з рэжымам занятасці. Калі ў вырашэнні дадзенай праблемы больш зацікаўлены запрашаючы бок, то перш за ўсё ён дабіваецца згоды на сустрэчу, а ўжо потым агаворвае яе час і месца правядзення, не навязваючы пры гэтым сваіх умоў. Калі больш зацікаўленай асобай з’яўляецца наведвальнік, то яму паведамляюць аб часе прыёму.

Пры адказе на афіцыйнае запрашэнне, пішыце ад рукі і ад трэцяй асобы ў афіцыйна-дзелавым стылі, карыстаючыся паштовай паперай з гравіроўкай або пісчай паперай. Калі вы на запрашэнне адказваеце адмоўна, то можна выкарыстаць такія выразы, як «у выніку ранейшай дамоўленасці...» або «з прычыны маёй адсутнасці

ў горадзе...». Адказваючы на неафіцыйнае запрашэнне, каб пацвердзіць свой удзел у мерапрыемстве або паведаміць, што вы не прыдзеце, можна патэлефанаваць, калі тэлефон указаны ў запрашэнні.

Тытулы. Тытул адлюстроўвае палажэнне чалавека ў грамадскай і службовай іерархіі. Агульнапрынята, што ўсе людзі роўныя перад законам, але ў прафесійнай дзейнасці мы сустракаемся з падначаленымі і кіраўнікамі, якія маюць розны статус. Падтрымліваючы адносіны з людзьмі, якія займаюць высокае становішча, называючы іх тытулы, мы выказваем тым самым сваю павагу. Тытулы, якія мы выкарыстоўваем, можна падзяліць на тры групы: тытулы, звязаныя з займаемай пасадай; тытулы, звязаныя з вучонай ступенню ці званнем; галантныя тытулы.

Тытулы, звязаныя з займаемай пасадай, – спадар прэзідэнт, спадар міністр, спадар дырэктар, спадар рэктар. Звяртаючыся да старшыні Савета Міністраў прымяняюць тытул – прэм’ер. Калі службовы тытул складаецца з дзвюх частак, як, напрыклад, галоўны спецыяліст або саветнік міністра, то звяртаемся да гэтых асоб згодна з іх вучонай ступенню, напрыклад доктар. Звяртаючыся да паўнамоцнага пасла, прымяняем тытул – пасол. Прадстаўнікоў дыпламатычнай місіі называем згодна іх рангу – саветнік, сакратар. Пры кантакце з ваенным аташэ карыстаемся яго воінскім званнем (палкоўнік, генерал); з гандлёвым саветнікам – тытулам (саветнік).

Тытулы, звязаныя з вучонай ступенню ці званнем, напрыклад доктар, прафесар, непасрэдна звязаны з асобай, у той час як тытулы прафесійныя мяняюцца ў залежнасці ад займаемай пасады.

Галантныя тытулы прымяняюцца ў адносінах да членаў каралеўскай сям’і, асоб, якія кіруюць краінай. Захаваліся і выкарыстоўваюцца тытулы, якія адлюстроўваюць прыналежнасць да іерархіі Рымска-каталіцкай царквы – Ваша Святасць (Свяцейшаства), Ваша Праасвяшчэнства.

Ва ўрачыстых выпадках да першай асобы ўстанова вышэйшай адукацыі – рэктара – звяртаюцца «магніфіцэнцыя».

Ужываюцца тытулы без азначэння займаемай пасады, навуковага статусу і інш.

У Германіі прынята выкарыстоўваць тытулы – гер, фрау; у Вялікабрытаніі – містар, місіс, міс; у Францыі – месье, мадэмуазэль, мадам і г.д.

Правіла першынства. У дзейнасці менеджара правіла першынства мае шырокае прымяненне, напрыклад, падчас прывітання і развітання гасцей, займаючы месца за сталом канферэнцыі і г.д. Прывілеямі першынства карыстаюцца:

- гасці перад гаспадарамі;
- замежныя гасці перад гасцямі са сваёй краіны;
- жанчына перад мужчынам;
- старэйшы рангам перад малодшым рангам.

Першынство ў дзелавых кантактах мае група людзей з афіцыйным статусам. Гэта галоўныя асобы ў дзяржаве, такія як прэзідэнт, прэм'ер, міністры, губернатары і г.д. Яны займаюць ганаровыя месцы на розных сустрэчах.

Правіла першынства адносіцца таксама і да прадстаўнікоў дыпламатычных місій. Да гэтай групы адносяцца: пасол, нунцый апостальскі. Згодна з дыпламатычным пратаколам, старшынства паслоў залежыць у асноўным ад даты састаўлення ўручаных грамат. Інакш кажучы, старэйшым з'яўляецца той, хто даўжэй за іншых знаходзіцца акрэдытаваным у дзяржаве. Неабходна напаміць аб старэйшыні дыпламатычнага корпуса (дуаен). У адных краінах дуаенам з'яўляецца пасол, які даўжэй за іншых знаходзіцца ў краіне, а ў іншых – прадстаўнік папства – апостальскі нунцый.

З правіламі першынства звязана таксама і права на ганаровае месца. Яно заўсёды знаходзіцца насупраць галоўных дзвярэй уваходу ў залу, напрыклад, канферэнц-залы. Калі дзверы ўваходу будуць з боку, то ганаровае месца знаходзіцца насупраць вокнаў.

З правілам першынства звязаны і іншыя правілы, у тым ліку правіла правага і левага боку. У дзелавых кантактах пераважнае месца з правага боку. Сцяжкі гасцей знаходзяцца з правага боку сцяжка гаспадара. Для запрошаных на прыём ганаровае месца знаходзіцца з правага боку гаспадара. За канферэнц-сталом з правага боку старшыні дэлегацыі займае месца яго намеснік, а з левага боку – наступны па старшынстве супрацоўнік. Гэтыя правілы прымяняюцца ў практыцы дастаткова часта і шырока, напрыклад, за сталом – пры падпісанні кантракту, падчас абеду, пры паездцы з гасцямі ў аўтамабілі, нават ідучы з імі побач. У кожнай сітуацыі неабходна памятаць аб важнасці правага боку.

Візітныя карткі. Абавязковы атрыбут першага кантакту з дзелавым партнёрам – абмен візітнымі карткамі. У некаторых краінах яны замяняюць любы дакумент.

Прывядзём некалькі гістарычных фактаў з узнікнення візітных картак. Вядомы падарожнік Сярэднявечча, венецыянец Марка Пола, вандраваў па краінах Далёкага Усходу. У час знаходжання ў Кітаі атрымаў ад мандарынаў – чыноўнікаў імперскага Кітая – візітныя карткі, якія і прывёз у сваю краіну. Але ў Еўропе яны распаўсюдзіліся толькі ў эпоху Новага часу. Шырока іх выкарыстоўвалі пры двары Людовіка XIV. У Рэч Паспалітую і Вялікае Княства Літоўскае, а значыць, і на беларускія землі візітныя карткі трапілі ў XVIII ст. Форма іх пачынаючы з XVIII ст. істотна не змянілася.

Асноўнае прызначэнне візітных картак – прадстаўленне дзелавых і афіцыйных асоб адзін аднаму пры першым знаёмстве. Іх таксама выкарыстоўваюць асобы для інфармавання аб сваім існаванні ў якасці партнёраў, у дзелавых кантактах, для падтрымкі кантакту (віншаванне са святам, выказванне падзякі, спачування, суправаджэнне сувеніра, кветак і г.д.).

Візітная картка павінна быць надрукавана на тытульным баку на роднай мове, а на адвароце – на англійскай,

французскай або на мове краіны знаходжаньня. У ёй трэба максімальна даступна для іншаземцаў указаць не толькі сваю пасаду, але і сферу інтарэсаў, паўнамоцтвы; абавязковымі з'яўляюцца паштовы адрас фірмы, нумар тэлефона і факса, а таксама тэлефон сакратара. Візітныя карткі бываюць розных відаў і прызначэння.

Стандартная візітная картка. У ёй прозвішча, імя, імя па бацьку пішуць вялікімі літарамі, пасаду – малымі. Указваюцца адрас фірмы і тэлефон. Гэты від візітных картак выкарыстоўваецца пры знаёмствах, якія ўжо адбыліся.

Візітная картка для спецыяльных і прадстаўнічых мэт. Тут указваюць адрас і тэлефон фірмы. Калі вам даюць такую візітную картку, гэта значыць, што яе ўладальнік збіраецца працягваць дзелавы кантакт. Часта такую візітную картку пасылаюць разам з сувенірам.

Візітная картка фірмы выкарыстоўваецца для віншавання ад імя фірмы. Вы пасылаеце кветкі ў фірму вашага партнёра і ўкладваеце такую картку.

Памер візітнай карткі рэгламентуецца правіламі этыкету, часцей за ўсё фармату 5x9 см, хаця невялікія адхіленні ад нормы дапушчальныя. Зверху ў цэнтры яе – назва фірмы, у верхнім левым вуглу ставіцца яе фірменны знак, ніжэй па цэнтры – прозвішча, імя, імя па бацьку ўладальніка візітоўкі, наступны радок – пасада, званне, вучоная ступень і г.д. У ніжнім левым вуглу даецца адрас фірмы або ўладальніка візітнай карткі, у правым вуглу – тэлефоны (службовы і дамашні), калі ёсць – факс.

Менеджару рэкамендуецца заўсёды мець пры сабе не менш дзесяці сваіх візітных картак. Абмен імі адбываецца звычайна адразу пасля таго, як вы былі прадстаўлены партнёру. Калі партнёры знаходзяцца на адным статусным узроўні, першым уручае візітоўку малодшы па ўзросце. Візітнымі карткамі абменьваюцца не толькі пры знаёмстве, але і пасылаюць пасля дзелавога візіту,

калі па якіх-небудзь прычынах не наносіцца візіт у адказ. З візітнымі карткамі пасылаюць падарункі, альбомы, кнігі, кветкі, білеты ў тэатр і інш. Прынята даваць адказ на атрыманыя візітоўкі на працягу сутак. Падчас візітных карткі пасылаюць замест пісьма з выказваннем удзячнасці за запрашэнне ў тэатр, на кактэйль, фуршэт і інш. У такіх выпадках у левым ніжнім вуглу пішуць наступныя літары лацінскага алфавіта (пачатковыя літары французскіх слоў): **p. r.** – выражэнне ўдзячнасці; **p. f.** – віншаванне; **p. f. N.A.** – віншаванне з Новым годам; **p. f. c.** – задавальненне знаёмствам; **p. p.** – завочнае знаёмства; **p. p. c.** – развітанне ў сувязі з ад'ездам з краіны знаходжання замест асабістага візіту; **p. c.** – выказванне спачування (адказ не даецца).

Гэтую міжнародную сімваліку ведаюць ва ўсіх цывілізаваных краінах. У менш афіцыйных выпадках на візітных картках робяцца і іншыя надпісы, абавязкова ад трэцяй асобы. Напрыклад: «Дзякуе за віншаванне», «Віншуе са святам». Візітныя карткі асабіста завозяць адрасату або пасылаюць па пошце.

1.2.3. Гардэроб менеджара

У жыцці назіраецца тэндэнцыя да спрашчэння форм этыкету. Праяўляецца гэта таксама і ў адзенні. Старанна падабраны з улікам часу дня і абставін гарнітур сведчыць аб парадку і эстэтыцы, дае добрае самаадчуванне, з'яўляецца знакам элегантнасці, густу, а таксама павагі да людзей, сярод якіх знаходзімся. Скажам больш – нас ацэньваюць зыходзячы з манеры адзявацца. Значыць, адзенне павінна быць сціплым, але дарагім; зручным, але строгім; свабодным і арыгінальным; падыходзіць менавіта вам. Лепш быць старамодным, чым смешным. Жадаючыя апранацца з густам прытрымліваюцца канкрэтных правіл.

1. Усе часткі гардэроба павінны быць заўсёды чыстымі, адпрасаванымі, знаходзіцца ў ідэальным парадку.

2. Пры падборы гардэроба трэба браць пад увагу фігуру, рост, колер скуры, валасоў, вачэй, узрост.

3. Кожны выпадак патрабуе адпаведнага адзення. На канцэрт мужчына надзявае гарнітур для візіту, а на адпачынак – убор для ўік-энду або спартыўнае адзенне.

4. Кожны ўзрост мае свае асаблівасці, з якімі вымушаны лічыцца. Пажылы мужчына не павінен павязваць яркі гальштук, апранаць маладзёжны плашч, насіць пацёртыя джынсы.

5. Адзенне і аксэсуары (капялюш, гальштук, шкарпэткі, абутак, пальчаткі і інш.) становяцца адным цэлым і павінны адпавядаць адно аднаму.

6. Пры падборы гардэроба бяруцца пад увагу якасць матэрыялу, яго колер, фактура. Толькі высокай якасці гардэроб добра прэзентуе чалавека.

Асновай гардэроба менеджара з'яўляецца адзенне, вытрыманае ў англійскім стылі. Аднабортнае адзенне могуць надзяваць усе незалежна ад узросту і фігуры. У той жа час двухбортнае, паколькі «пашырае» фігуру, для поўных асоб проціпаказана, нават калі мода патрабуе гэтага пакрою.

Мужчыне-менеджару неабходна мець некалькі відаў адзення: для ўік-энду, спартыўны ансамбль, для прагулак, візітаў, а таксама адпаведныя дапаўненні да яго.

1. *Адзенне для ўік-энду (адпачынку)* складаецца са спартыўных штаноў, курткі і пулавера, якія замяняюць пінжак. Да ансамбля падбіраецца каляровая кашуля з больш або менш выражаным узорам, дадаюцца гальштук і скураны абутак спартыўнага фасону. Адзенне для ўік-энду характарызуецца зручнасцю і прастатой. Яно добра падыходзіць для экскурсій, выездаў за горад, адпачынку ў санаторыі.

2. *Спартыўнае адзенне* складаецца з дзвюх частак: пінжака і штаноў. Пінжак вытрыманы ў спартыўным стылі, аднабортны, з грубай матэрыі, аднакаляровай, у клетку або з узорам. Штаны пашыты з аднакаляровага

матэрыялу, які адрозніваецца ад пінжака фактурай матэрыялу і колерам, хаця абедзве часткі касцюма ў сукупнасці ствараюць адно цэлае. У гэтым гарнітуры, па меры неабходнасці, камізэльку можна замяніць пуловерам, які – калі пінжак у клетку – бывае аднакаляровым. Скураны рамень падбіраецца пад колер абутку, які можа быць масіўным і мець упрыгожванні ў выглядзе ўзораў і спражак. Да чорных, цёмна-сініх і шэрых штаноўносяць чорны абутак, а да светлых – чорны або карычневы.

3. *Адзенне для прагулак* складаецца з аднабортнага пінжака, камізэлькі і штаноў; калі пінжак двухбортны, то камізэлька не патрэбна. Шыюць такі гарнітур у асноўным з матэрыі карычневага або шэрага колеру, хаця бывае ён і іншых колераў. Гарнітур для прагулак мае шырокае прымяненне: у ім ходзяць на работу, у кіно і тэатр, падарожнічаюць, робяць візіты блізка знаёмым асобам. Калі ісці ў гэтым гарнітуры на прыём або прагулку пасля работы, то павінны надзець белую ці блакітную кашулю і памяняць гальштук.

4. *Адзенне для візітаў* шыюць з тканін тонаў ад марэнга да чорнага ўключна або цёмна-сіняга колеру. Тканіны цёмна-шэрыя і цёмна-сінія могуць мець слабы (тонкі) узор. Да гэтага гарнітура надзяваюць белую або блакітную кашулю, гальштук шэрага, сіняга або бардовага колеру і чорны абутак на шнураўцы, наручны гадзіннік звычайна на чорным скураным раменьчыку або металічным бранзалеце. Адзенне для візіту мае шырокае прымяненне: адзяваюць яго на мерапрыемствы афіцыйнага і прыватнага характару. Сустрэча дэлегацыі, наведванне ўстаноў, удзел у сціплым сняданні з мэтай абмеркаваць некаторыя справы не патрабуюць гарнітура для візітаў.

5. *Дапаўненні да адзення мужчыны-менеджара*. Каб стварыць эстэтычную цэласнасць, усе часткі гардэроба павінны адпавядаць пэўнаму матэрыялу, колеру і пахрою.

Кашуля – вельмі важная частка гардэроба. Яе падбіраюць такім чынам, каб разам з касцюмам і гальштукам

стваралася гарманічнае цэлае. Да аднакаляровага касцюма падыдзе белая кашуля, каляровая або каляровая з узорам. У той жа час для касцюма з тканіны з узорам неабходна падабраць кашулю аднакаляровую, пастэльных тонаў. Да гарнітура для прагулак аднатоннага колеру можна надзець аднакаляровую кашулю або каляровую з дробным малюнкам. Да сіняга касцюма падыдзе кашуля блакітнага колеру, да карычневага – крэмавая, да шэрага – блакітная або крэмавая. Рукавы кашулі павінны быць даўжэйшымі за рукавы пінжака не больш чым на два сантыметры.

Насоўкі. У гардэробе павінны быць два віды насовак: невялікія баціставыя, якія служаць эстэтычным мэтам, і вялікія белыя або белыя з узорам (з каляровымі палоскамі ці клеткай) – гігіенічнага прызначэння. Насоўкі для эстэтычных мэт носяць з касцюмам для ўрачыстых выпадкаў – у кішэньчыку пінжака для візітаў або для прагулак. Насовачка белага колеру складваецца ў форме палоскі і захоўваецца над кішэньчыкам каля аднаго сантыметра або ў выглядзе трохвугольніка. Яна не павінна быць складзена ў выглядзе ромбіка і прэтэнцыёзна выступаць уверх або занадта звісаць. Насоўка, якая служаць гігіенічным мэтам, не з'яўляецца рэквізітам на паказ. Захоўваюць яе складзенай ва ўнутранай правай кішэні пінжака або левай кішэні штаноў, што дазваляе дастаць яе левай рукой.

Абутак. Да адзення для прагулак і візітаў падыходзіць чорны абутак, для светлых касцюмаў – абутак розных адценняў карычневага. Чорны абутак можна насіць і з больш светлым адзеннем, а карычневые – не падыходзіць да сіняга і чорнага касцюмаў. Абутак з гумавай падошвай не носяць летам. Светлы абутак носяць з 1 мая па 30 верасня.

Шкарпэткі раней падбіралі пад колер гальштука. Наогул яны павінны састаўляць каляровую цэласнасць з абуткам і штанамі. Неабходна зазначыць: белыя шкарпэткі для менеджара катэгарычна проціпаказаны.

Некалькі парад:

1. Менеджар парушае абавязковыя правілы, калі прыйдзе ў офіс або на важную дзелавую сустрэчу ў адзенні для адпачынку.

2. Аднабортны пінжак зашпіляюць заўсёды на адзін верхні гузік, а двухбортны – на ўсе гузікі. Сядаючы, адшпільваюць у аднабортным пінжаку зашпілены гузік, у той час як у двухбортным – толькі ніжні гузік. Устаючы, зноў зашпільваем гузікі. Хадзіць у расшпіленым пінжаку недапушчальна.

3. Белы і светлы касцюм можна насіць толькі з 1 мая па 30 верасня.

4. Менеджар не павінен трымаць рукі ў кішэнях гарнітура.

5. Нельга насіць кашулю з расшпіленым каўняром і расслабленым гальштукам.

Са змяненнем умоў жыцця змянілася таксама і роля жанчыны. Зараз **жанчына-менеджар** працуе і адначасова вядзе дом. Прафесійная дзейнасць патрабуе ад яе высокага ўзроўню адукацыі, умення супрацоўнічаць з калегамі, начальствам і кліентамі, у тым ліку яна павінна мець эстэтычны знешні выгляд.

На рабоце. Работа ў офісе ставіць перад жанчынай дадатковыя патрабаванні, каб яе ўбор адпавядаў характару працы і займаемай пасады. Вельмі часта жанчына выконвае работу седзячы за сталом. Лепш за ўсё мець сукенку з матэрыялу, што не мнецца. Важнымі таксама з'яўляюцца даўжыня і шырыня ўбору. Шырокая спадніца або сукенка перашкаджае праходзіць паміж сталамі, а занадта вузкая і кароткая хутка губляе эстэтычны выгляд. Наогул, убор жанчыны на рабоце павінен быць сціплым, а таксама зручным, вызначацца добрым густам і ўражваць чысцінёй і дагледжанасцю.

Экстравагантнасць. Кажучы аб уборах жанчыны, неабходна звярнуць увагу ў першую чаргу на экстравагантнасць, якая можа ўспрымацца як чудакаватасць. На ра-

боце жанчына выконвае адпавядаючыя займаемай паса-дзе абавязкі. Занадта кароткае і вузкае міні, сукенка з празрыстага або бліскучага матэрыялу з вялікім дэкаль-тэ і адкрытымі плячамі падыдуць для іншага выпадку. Офіс – гэта не бальная зала. Таму ўбор жанчыны паві-нен дапамагаць ёй у рабоце, а не перашкаджаць.

Мода. У кожным сезоне адзначаюцца модныя колеры. Неабходна не толькі арыентавацца, які колер сучасны, але і ведаць, які колер падыходзіць да твару. Варта на-помніць, што светлыя тканіны поўняць, таму не ўсе жанчыны рызыкуюць іх выкарыстоўваць, нават калі гэта вельмі модна. Вялікае значэнне мае таксама малю-нак. Папярэчныя палоскі пашыраюць фігуру, падоўж-ныя – падаўжаюць. Пашырае фігуру вялікі малюнак і агрэсіўны колер. І ўсё ж сачыць за модай трэба, але лепш аддаць перавагу класіцы. Як кажуць, падчас «рэспекта-бельнасць ідзе на адзін крок з-заду моды», гэта значыць, побач з класікай, якая не церпіць выкрунтасаў і аляпа-ватасцей, – таго, што не да месца ў офісе.

Прадстаўніцтва. Жанчына-менеджар, якая займае кі-руючую пасаду, знаходзіцца ў цэнтры ўвагі і павінна быць заўсёды гатовай прадстаўляць сваю фірму, пры-няць кліентаў, партнёраў і гасцей. Яна павінна быць на рабоце з прычоскай, адпаведным макіяжам, уборам і бі-жутэрыяй з улікам абставін. Безгустоўны ўбор, прэтэн-цыёзны макіяж, нехайны выгляд заўважаюць наведваль-нікі і падначаленыя.

У гардэробе жанчыны-менеджара асаблівую ўвагу за-слугоўвае касцюм. Носяць яго на рабоце, падчас паез-дак, на прагулках. Касцюм шыюць з мяккай тканіны, дапаўняюць хустачкай або шалікам, сумкай, сціплымі чаравікамі, што прыдае адзенню спартыўны характар. Жанчыны-менеджары замест сумкі частаносяць парт-фель, які адпавядае іх становішчу. Іншы від касцюма, які адрозніваецца ад вышэйапісанага тканінай, фасонам і падборам дапаўненняў, апранаюць падчас урачыс-тасцей. Ён шыецца з модных матэрыялаў.

Адзенне для візітаў. Жанчына-менеджар удзельнічае ў рознага роду ўрачыстасцях і сустрэчах, напрыклад, прэс-канферэнцыях, прыёмах у гонар замежнай дэлегацыі, юбіляях і інш. На такія мерапрыемствы прадугледжваецца адпаведны ўбор. Урачысты характар убору праяўляецца ў фасоне, тканіне, яе якасці. Сукенка для візітаў павінна мець абавязкова рукавы, не вельмі вялікае дэкальтэ, быць адпаведнай даўжыні, у залежнасці ад сучаснай моды – чуць вышэй або чуць ніжэй каленяў.

Абутак. Паколькі адкрытыя пальцы ног недапушчальны, абавязкова трэба насіць туфлі, абцас – не вельмі высокі. І не трэба забываць пра калготкі або панчохі.

Дрэс-код – гэта строгія правілы нашэння адзення, прынятыя ў канкрэтнай арганізацыі. Калі дрэс-код існуе, то на работу трэба хадзіць у касцюме, сукенкі дапускаюцца толькі ў спякотную пагоду, прычым аднатонныя. Рукавы могуць быць да локця або тры чвэрці. Адзенню дзелавой жанчыны надаецца асаблівая ўвага: прычоска павінна быць строгай, але элегантнай; аксесуараў – мінімальна колькасць (не больш трох), але яны павінны быць, па магчымасці, дарагімі.

Пытанні і заданні для паўтарэння

1. Ахарактарызуйце кампаненты асабістай культуры менеджара.
2. Апішыце элементы этыкету добрых манер.
3. Назавіце формы этыкету дзелавога кантакту.
4. Апішыце элементы тэхналогіі распрацоўкі візітных картак.
5. Назавіце асноўныя патрабаванні да адзення менеджара.
6. Правядзіце класіфікацыю адзення мужчыны-менеджара.
7. Апішыце асноўныя элементы адзення жанчыны-менеджара.

8. У чым сутнасць праблемы, звязанай з уменнем спалучаць у адзінні жанчыны-менеджара моду, экстравагантнасць і прадстаўніцтва?

9. Сфармулюйце асноўныя задачы дрэс-кода.

Літаратура

1. *Золотая книга хорошего тона* / пер. с фр. Н. Ф. Васильковой. – Смоленск : Русич, 1997. – 368 с.

2. *Как вести себя в любой компании* / сост. В. В. Рафеевко. – Донецк : ПКФ «БАО», 1997. – 384 с.

3. *Культурология* : краткий словарь / под ред. И. Ф. Вeffели. – 2-е изд. – СПб. : Петрополис, 1995. – 143 с.

4. *Кумар, В. Этикет* / В. Кумар. – М. : АСТ ; СПб. : Астрель-СПб., 2007. – 158 с.

5. *Росенко, М. Н. Основы этических знаний* / М. Н. Росенко. – СПб. : Лань, 1998. – 256 с.

6. *Честара, Дж. Деловой этикет* : паблик рилейшнз для всех и каждого / Дж. Честара. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2000. – 336 с.

1.3. Дзелавы этыкет менеджара

1.3.1. Этыкет на рабоце

Правілы этыкету на рабоце характарызуюцца ў першую чаргу ўменнем узаемадзейнічаць і супрацоўнічаць з калектывам, ствараць добрую атмасферу ў зносінах, трымаць у парадку рабочае месца і службовыя паперы. Істотным з'яўляецца і ўменне ўлічваць чужы час і чужыя думкі, выконваць абавязкі, прымаць добразычліваю крытыку, быць ветлівым. Наступныя парады дапамогуць лепш арыентавацца ў правілах этыкету:

1. Нават калі жанчына і мужчына выконваюць па рабоце аднолькавыя абавязкі і атрымліваюць аднолькавую зарплату, мужчына не павінен забываць, што жанчыне належыць права першынства выказваць свае погляды, якія, аднак, не павінны парушаць рабочы рытм.

2. Заходзячы ў памяшканне, вітаемся з прысутнымі. Этыкет патрабуе павітацца з жанчынай, затым з мужчынам; з начальнікам, затым з падначаленым. Калі ў адным кабінэце працуюць двое мужчын і адна жанчына, то пажадана спачатку павітацца з жанчынай, а потым з мужчынамі або сказаць «добры дзень» усім прысутным.

3. Рабіць усё неабходна ў дакладна вызначаны час. На працу нельга спазняцца.

4. Не трэба пераказваць тое, што пачулі ад саслужыўцаў.

5. Званіць па тэлефоне фірмы пасля заканчэння работы нетактоўна. Як мага радзей вядзіце прыватныя размовы па службовым тэлефоне.

6. Часцей за ўсё ў офіс уваходзяць без стуку.

7. Падчас прыёмаў не рассяджвайце гасцей зыходзячы з прынцыпу, што ўсе месцы ганаровыя. Гасцям вызначаюцца месцы за сталом адпаведна рангу і статусу кожнага з іх.

8. Новага супрацоўніка абавязкова кіраўнік прадстаўляе калектыву. Супрацоўнікі ўводзяць навічка ў курс справы.

9. Нетактоўна звяртацца да калегі па прозвішчы: «Паслухай, Іваноў!»

10. Трэба не забываць павіншаваць сваіх калег з павышэннем па службе і з іх асабістымі святамі.

11. Ніколі не пераносьце асабістую крыўду на дзелавыя адносіны.

12. Не надакучайце супрацоўнікам размовамі аб асабістых праблемах, дамашніх няўдачах.

13. Калі ў прыватным жыцці мужчына прыўстае, як толькі да яго звяртаецца жанчына, то ў рабочых умовах ён можа гэтага і не рабіць. Не варта чакаць, што ваш калега аставіць незавершанай сваю справу і кінецца ў гардэроб, каб дапамагчы супрацоўніцы адзецца.

14. Адзначаючы святкаванне дня нараджэння супрацоўніка, не варта рабіць вельмі багаты стол. У рабочай

абстаноўцы гэта не да месца і прымушае да такога ж пачастунку наступнага імянінніка. Такія рэчы падчас ператвараюць добрую традыцыю ў бедства. Калі ў падарунак атрыманы цукеркі, то імі трэба пачаставаць калег. Кветкі нясуць дамоў.

Дні нараджэння кіраўніка адзначаюць у залежнасці ад прынятых ва ўстанове традыцый. Самая падыходзячая форма віншавання кіраўніка – паставіць кветкі на яго пісьмовы стол. Падарунак лепш выбіраць нейтральны і не каштоўны, напрыклад, цукеркі, фрукты, гадзіннік, пальчаткі, партфель і інш.

Кіраўнік установы першым вітае ўсіх старэйшых супрацоўнікаў і жанчын. Начальнік павінен:

1) умець валодаць сабой. Быць упэўненым у сабе і спакойным;

2) памятаць, як завуць падначаленых. Ведаць па магчымасці аб іх усё – у людзей няма дробязей;

3) на нарадах праяўляць максімум карэктнасці і добразычлівасці;

4) навучыцца не толькі слухаць, але і чуць сваіх падначаленых. Не павышаць голас пры размове;

5) не напамінаць бясконца падначаленаму аб зробленых ім памылках;

6) заўважаць кожны поспех у рабоце падначаленых;

7) умець давяраць сваім супрацоўнікам, быць цярдлівым да іх асабістых недахопаў;

8) звяртаючыся да падначаленага з дзелавым даручэннем, старацца рабіць гэта ў дастаткова ветлівай форме;

9) крытыка недахопаў у рабоце ніколі не павінна становіцца крытыкай асабістых якасцей супрацоўніка;

10) вучыцца правільна ацаніць сябе і сваю работу.

Правілы этыкету на рабочым месцы грунтуюцца на ўзаемнай павазе і добразычлівасці, на імкненні стварыць добры клімат ва ўзаемаадносінах паміж людзьмі, гарманічную атмасферу ў калектыве. Веданне і адпаведнае выкананне правіл этыкету неабходна, бо ў іх аснове ляжыць павага да другога чалавека.

1.3.2. Службовы этыкет бібліятэкара

Выкананне бібліятэкарам прафесійнага этыкету прадугледжвае добразычлівыя і паважлівыя адносіны да наведвальнікаў бібліятэкі незалежна ад іх сацыяльнага статусу, займаемай пасады, узросту, знешняга выгляду і інш.

З гадамі выпрацаваліся правілы службовага этыкету бібліятэкара. Яны характарызуюцца добразычлівасцю ў бібліятэчным асяроддзі, ветлівымі адносінамі да наведвальнікаў бібліятэкі і да калег. Гэтыя правілы забараняюць грубасць і спрэчкі, манкіраванне сваімі абавязкамі, патрабуюць уважлівых адносін да супрацоўнікаў. Бібліятэкар, які прытрымліваецца правіл службовага этыкету, фарміруе ў сабе такія рысы, як ветлівасць, тактоўнасць, дакладнасць, стараннасць і абавязковасць [6].

Правілы этыкету асабліва патрэбны бібліятэкару ў канфліктных сітуацыях. У такіх выпадках яны служаць абарончым сродкам работніка ад нетактоўнасці нявыхаваных чытачоў, пазбаўляюць бібліятэкара ад неабходнасці самому ў кожным канкрэтным выпадку шукаць канкрэтную форму паводзін. Правілы этыкету прадпісваюць бібліятэкару сустракаць наведвальнікаў прыветлівай усмешкай (знешняе праяўленне добразычлівасці). Усмешка пры сустрэчы служыць знакам таго, што гэтай сустрэчы рады.

У зносінах з чытачамі і калегамі важнае значэнне маюць манеры бібліятэкара. Службовы этыкет прадпісвае бібліятэкару сядзець за сталом прама, не развальвацца і не навальвацца на яго, не адкідвацца на спінку стула. Локці пры гэтым знаходзяцца на стале, плечы на адной вышыні, галава і шыя крыху апушчаны.

Важным з'яўляецца ветлівы і добразычлівы выраз твару, які адлюстроўвае эмоцыі чалавека. На твары «напісана» ўся гама пачуццяў: радасць і адчай, любоў і нянавісць, добразычлівасць і пагарда. Але ступень адлюст-

равання гэтых пачуццяў залежыць ад узроўню культуры чалавека і здольнасцей кіраваць сваімі паводзінамі. Культура бібліятэкара заключаецца ва ўменні трымаць выраз свайго твару, імкнучыся, каб на ім адлюстроўваліся толькі станоўчыя эмоцыі, якія садзейнічаюць радасным, добразычлівым зносінам у бібліятэцы [2]. Антыподам добрым манерам паводзін з'яўляецца разлік на знешні эфект, што прыводзіць да манернасці. Дрэжныя звычкі і манеры не садзейнічаюць даверлівым і пачцівым адносінам чытача да бібліятэкара.

Для бібліятэкара вельмі важныя такія якасці, як культура зносін і паводзін, начытанасць, інтэлект, далікатнасць, добрасумленнасць, эрудыцыя, паважлівыя адносіны да чытача, карэктнасць, разуменне педагогікі і псіхалогіі асобы і, безумоўна, высокая кваліфікацыя, прафесіяналізм. Прафесійная дзейнасць бібліятэкара, аб'ектам якой выступаюць жывыя людзі, стварае складаную сістэму маральных узаемаадносін. Сюды ўваходзяць: заканадаўчая база прафесіі, адносіны бібліятэкара да чытача, да калег, адносіны да грамадства.

Гаворачы пра сувязь паміж этыкай і этыкетам, трэба адзначыць, што этыка выражае маральны бок учынку, яна абгрунтоўвае і тлумачыць этычныя нормы паводзін, а этыкет з'яўляецца зводам правіл, якія чалавек павінен выконваць, каб быць уключаным у культуру, у грамадства. Правілы этыкету не замяняюць маральных пачуццяў і этычных норм, яны з'яўляюцца знешняй формай іх праяўлення. Прымаючы пад увагу важнасць прафесійнай дзейнасці ў сферы стварэння, захавання і распаўсюджвання ў грамадстве інфармацыі, Беларуская бібліятэчная асацыяцыя (ББА) прапануе ўсім бібліятэкарам, спецыялістам, якія працуюць у гэтай сферы, у сваёй прафесійнай дзейнасці прытрымлівацца «Кодэкса прафесійнай этыкі бібліятэкара Беларусі», у адпаведнасці з якім бібліятэкар павінен:

- забяспечваць высокі ўзровень абслугоўвання, ствараць умовы для раўнапраўнага, свабоднага і камфортнага доступу карыстальнікаў да інфармацыйных рэсурсаў;
- захоўваць духоўныя каштоўнасці і садзейнічаць развіццю нацыянальнай культуры;
- паважаць чалавечую здольнасць і прытрымлівацца агульначалавечых прынцыпаў маралі, плюралізму, ідэй, прынцыпаў інтэлектуальнай і інфармацыйнай свабоды;
- прызнаваць і з павагай адносіцца да інтэлектуальнай уласнасці;
- забяспечваць апэратыўнасць, паўнату і аб'ектыўнасць інфармацыі, якая падаецца карыстальніку;
- аддзяляць прафесійныя абавязкі ад уласных інтарэсаў, імкнуцца да таго, каб уласныя перакананні не перашкаджалі свабоднаму доступу карыстальнікаў да інфармацыі;
- захоўваць канфідэнцыяльнасць звестак аб асобе карыстальніка і яго інфармацыйных запых;
- імкнуцца да дакладнага выканання сваіх прафесійных абавязкаў, з павагай адносіцца да карыстальнікаў бібліятэкі;
- лічыць сябе членам прафесійнай арганізацыі і з павагай адносіцца да калег па рабоце, абараняць іх правы;
- абменьвацца ведамі і вопытам, садзейнічаць аўтарытэту сваёй прафесіі і клапаціцца аб яе высокім статусе.

Рада Беларускай бібліятэчнай асацыяцыі лічыць, што выкананне «Кодэкса прафесійнай этыкі бібліятэкара Беларусі» з'яўляецца маральным абавязкам кожнага бібліятэкара. Арганізацыя абслугоўвання чытачоў у адпаведнасці з правіламі бібліятэчнага этыкету дапамагае ствараць добразычлівую атмасферу, аблягчае работу і бібліятэкара, і карыстальніка [3].

Пытанні і заданні для паўтарэння

1. Назавіце асноўныя правілы этыкету на рабоце.
2. Пералічыце правілы этыкету на рабоце для менеджара.

3. Раскрыйце асноўныя патрабаванні да службовага этыкету бібліятэкара.

4. Устанавіце ўзаемасувязь паміж этыкай і этыкетам.

5. Вызначце ролю правіл этыкету ў канфліктных сітуацыях.

6. У чым значэнне манеры паводзін у зносінах бібліятэкара з калегамі і чытачамі?

7. Сфармулюйце асноўныя задачы, якія ставіць перад бібліятэкарамі «Кодэкс прафесійнай этыкі бібліятэкара Беларусі», распрацаваны ББА.

Літаратура

1. Алтухова, Г. А. Прафесійная этыка бібліятэкара : учеб. пособие / Г. А. Алтухова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : МГУКИ, 2002. – 104 с.

2. Ванеев, А. Н. Конфликты в библиотеке: предупреждение и разрешение / А. Н. Ванеев. – СПб. : Профессия, 2002. – 128 с.

3. В помощь методисту : информ. сб. – Гродно : Гродн. обл. науч. б-ка им. Е. Ф. Карского. – 2003. – Вып. 3. – 21 с.

4. Езова, С. А. Грани библиотечного обслуживания : учеб.-метод. пособие / С. А. Езова. – М. : Профессия, 2002. – 160 с.

5. Иванова, А. Еще раз о кодексе / А. Иванова // Библиотека. – 1998. – №9. – С. 57.

6. Как вести себя в любой компании / сост. В. В. Рафеенко. – Донецк : ПКФ «БАО», 1997. – 384 с.

7. Трушина, И. Еще раз о профессиональной этике / И. Трушина, В. Фирсов // Библиотека. – 2002. – № 11. – С. 68–72.

8. Ягер, Дж. Деловой этикет : как выжить и преуспеть в мире бизнеса / Дж. Ягер. – М. : Джон Уайли энд Санз, 1994. – 288 с.

Раздзел 2

ЭТЫКЕТ ДЗЕЛАВЫХ ЗНОСІН

2.1. Культура дзелавых зносін

Дзелавыя зносіны – гэта сістэма ўзаемадзеяння людзей, накіраваная на рэалізацыю вызначаных задач у розных сферах чалавечай жыццядзейнасці. *Культура дзелавых зносін* уяўляе сукупнасць этычных норм і прынцыпаў, псіхалагічных якасцей і ўстановак, а таксама вызначаных тэхналагічных правіл, якія чалавек павінен ведаць і ўмела прымяняць у сваёй дзейнасці. Інакш кажучы, гэта этыка, псіхалогія і тэхналогія дзелавых зносін.

Культура дзелавых зносін уключае шэраг элементаў (пастаноўка мэты зносін, выбар партнёра, матывы зносін і настрой, формы і спосабы зносін, канчатковы вынік і яго ацэнка) і прадугледжвае веданне маральных норм, здаровы сэнс, асабліва ва ўмовах канфліктных сітуацый, улік псіхалогіі і чалавечага фактару.

2.1.1. Псіхалогія, формы і арганізацыя зносін

Зносіны людзей – універсальны спосаб іх жыццядзейнасці, а *псіхалогія зносін* – спецыфічная форма гэтай універсальнай сувязі, адзін з важных момантаў навучыцца разумець таго, з кім вы ўступаеце ў кантакт. Менеджару неабходна валодаць ведамі па псіхалогіі, што садзейнічае больш эфектыўнаму кіраванню арганізацыяй і непасрэдна персаналам. Разам з ведамі агульнай псіхалогіі яму неабходна разумець і арганізацыйную псіхалогію. Для сучаснага менеджара, асобы, якая павінна працаваць з людзьмі, здольнасць да зносін жыццёва неабходна. Гэтым важным навыкам і павінен валодаць мене-

джар. Ацэнка эфектыўнасці яго работы паказала: гаварлінасць менеджара можа перашкодзіць кіраўнікам сканцэнтраванца на вырашэнні пытанняў узаемадзеяння ў калектыве, што адмоўна ўплывае на вынікі працы. Як правіла, у членаў калектыву ёсць сацыяльна-псіхалагічная ўстаноўка на зносіны з кіраўніцтвам. Звышгаваркія і замкнёныя кіраўнікі не адпавядаюць прынятым устаноўкам, і гэта адбываецца на фарміраванні псіхалагічнага клімату ў калектыве. Таму кіраўнік павінен разумець, што здольнасць да зносін – не менш значны элемент прафесійнай дзейнасці, чым спецыяльныя веды і навыкі працы.

Формы зносін – гэта працэс узаемадзеяння людзей, спецыфіка іх паводзін у адносінах адзін да аднаго. Галоўнае ў выбары форм зносін: «сяброў не зрабі ворагамі, а ворагаў пастарайся зрабіць сябрамі (Піфагор). Асноўныя кампаненты зносін:

- камунікатар – той, па чыёй ініцыятыве адбываюцца зносіны, хто паведамляе інфармацыю;
- аўдыторыя (рэцыпіенты) – тыя, каму паведамляюць інфармацыю;
- паведамленне – тое, што кажуць, змест інфармацыі;
- сродкі зносін – тэхнічныя сродкі, пры дапамозе якіх інфармацыя трапляе да спажыўца.

Вылучаюць дзве формы зносін:

1. Апасродкаваныя (ускосныя) – праз пасрэднікаў, па тэлефоне, факсе і інш.
2. Непасрэдныя (кантактныя) – кантакт суб'яднікаў «тэт-а-тэт».

Непасрэдныя зносіны маюць перавагу, паколькі забяспечваюць прамое ўспрыманне партнёраў і іх паводзіны. У дадзеным выпадку выкарыстоўваюцца два віды камунікацыі: *вербальная і невербальная*.

Каб зразумець, чаму адны менеджары дабіваюцца поспеху, а іншыя церпяць няўдачу, неабходна вызначыць ролю інфармацыі, якая праходзіць па каналах камунікацыі ў арганізацыі. Гэта інфармацыя:

1) функцыянальная – перадаецца ўсім або групе супрацоўнікаў для забеспячэння выканання іх функцыянальных абавязкаў: інфармацыя аб палітыцы, стратэгіі, мэтах, задачах арганізацыі і інш. Яна паступае па афіцыйных каналах арганізацыі па вертыкальных і гарызантальных напрамках – так званыя фармальныя зносіны;

2) каардынацыйная – цыркулюе паміж функцыянальнымі падраздзяленнямі арганізацыі. Паток каардынацыйнай інфармацыі звычайна ідзе ў гарызантальным кірунку сродкамі тэлефона, службовых дакументаў, аб'яў і інш. і звязаны з арганізацыяй сумеснай дзейнасці па вырашэнні задач фірмы;

3) ацэначная – накіравана на адносіны ўнутры калектыву, успрыманне статусу і павягі супрацоўнікаў. Каналы перадачы такой інфармацыі ўключаюць паведамленне аб узнагародах, падзяках за ўклад у дзейнасць арганізацыі і інш.

Арганізацыя дзелавых зносін. Зносіны характарызуюцца тым, што ў працэсе іх інфармацыя не толькі перадаецца, але і фарміруецца, удакладняецца і мяняецца. Кожны менеджар зацікаўлены, каб яго інфармацыя, адрасаваная суб'яседніку, дасягнула мэты. Для гэтага ён належным чынам павінен арганізаваць зносіны. Складнікамі зносін з'яўляюцца: мэта зносін; падрыхтоўка да іх; непасрэдна зносіны; рашэнне.

Мэта зносін. Працэс зносін пачынаецца з фармулёўкі ідэі. Гэты крок называецца ідэізацыяй, гэта значыць, што чалавек, які жадае наладзіць зносіны, павінен перадаць узніклую ідэю. Мэты, сфарміраваныя менеджарам, могуць быць рознымі: заключыць пагадненне, вырашыць спрэчнае пытанне, пераканаць у чымсьці суб'яседніка, атрымаць неабходную інфармацыю і інш. Каб ідэю зразумеў суб'яседнік, менеджар сам павінен мець аб ёй дакладнае ўяўленне (што хоча атрымаць у выніку рэалізацыі ідэі), ведаць, якое ўздзеянне неабходна аказаць на суб'яседніка, каб атрымаць жаданае. Мно-

гія ідэі не рэалізуюцца з-за таго, што ў менеджара няма дакладнасці і прадуманасці ў пастаноўцы пытання.

Падрыхтоўка да зносін. Менеджар на стадыі падрыхтоўкі да зносін павінен улічваць усе матывы і выбраць найбольш эфектыўныя сродкі ўздзеяння на партнёра ўжо на стадыі непасрэдных зносін. Важна не толькі ацаніць будучага суб'яднага і ўзніклую сітуацыю, але і прадумаць манеру сваіх паводзін, каб эфектыўна ствараць сваімі паводзінамі і манерамі добразычлівыя ўмовы для зносін.

Месца зносін. Адным са складнікаў комплексу падрыхтоўчых мерапрыемстваў да правядзення дзелавых зносін з'яўляецца месца, дзе будзе праходзіць размова. Пры гэтым неабходна прытрымлівацца дзвюх умоў:

1) нішто не павінна адцягваць увагу або перашкаджаць зносінам;

2) месца правядзення дзелавых зносін павінна быць добра абсталяваным і забяспечана дапаможнымі матэрыяламі, дадатковай інфармацыяй, дакументацыяй і інш.

Пры правядзенні перамоў неабходна ўлічваць прыцып тэрытарыяльнасці: большасць людзей зручней адчувае сябе ў сваім кабінце, чым у кабінце свайго начальніка. Пры афіцыйных зносінах начальнік знаходзіцца на сваім звычайным месцы – за сталом; пры паўафіцыйных – насупраць наведвальніка за прыстаўным сталом або сталом пасяджэнняў, прыраўноўваючы свой статус да статусу наведвальніка. Крэслы, канапа і столік складаюць зону неафіцыйных зносін.

Вызначэнне стратэгіі і тактыкі зносін. Менеджару неабходна вызначыць галоўную і другарадныя мэты зносін. Да тактыкі зносін адносіцца і ўменне задаваць пытанні, якія можна падзяліць на адкрытыя і закрытыя. Адкрытым называецца такое пытанне, на якое нельга адказаць адназначна (так, не, не ведаю), а прыходзіцца расказаць. Напрыклад: «Раскажыце, калі ласка...», «Што вы думаеце..?», «Чым вы гэта растлумачыце?»

Процілеглымі адкрытым пытанням з'яўляюцца закрытыя, гэтыя значыць такія, дзе неабходна адказаць «так», «не». Закрытыя пытанні эфектыўна выкарыстоўваюцца для дасягнення наступных мэт: пераканаць, атрымаць згоду, пераадолець супраціўленне.

Працэс непасрэдных зносін. Гэтая фаза зносін звязана з пераадоленнем псіхалагічнага бар'ера. Менеджар павінен ведаць, што любы суб'яднік трапляе пад уздзеянне аўтарытэта ініцыятара перамоў, зместу перамоў, дастатковасці або недастатковасці інфармацыі, сілы асобы менеджара. Таму спачатку неабходна ўстанавіць кантакт, стварыць псіхалагічны камфорт. У сувязі з гэтым першае пытанне павінна быць кароткім, цікавым, але не дыскусійным. Неабходна праявіць цікавасць да асобы суб'ядніка, да яго праблем. Такім чынам, можна сфармуляваць асноўныя задачы пачатковай стадыі зносін:

- устанаўленне кантакту (задайце пытанні: як даляцелі? як уладкаваліся? як сябе адчуваеце?);
- стварэнне добразычлівай атмасферы для зносін (прыемна ўсміхніцеся, прапануйце каву, гарбату, іншыя напіткі);
- авалоданне ўвагай (гаварыце аб тым, што цікава вашаму суб'ядніку);
- абуджэнне інтарэсу да гутаркі (знайдзіце агульныя інтарэсы).

Перадача (атрыманне) інфармацыі. Мэта гэтай часткі зносін заключаецца ў вырашэнні наступных задач: збор спецыяльнай інфармацыі па праблемах суб'ядніка; выяўленне матываў і мэт суб'ядніка; перадача суб'ядніку запланаванай інфармацыі; аналіз і праверка пазіцыі суб'ядніка. У кантакце паміж менеджарам і суб'яднікам вылучаюцца наступныя элементы: інфармаванне суб'ядніка, пастаноўка пытанняў, слуханне суб'ядніка, назіранне за рэакцыяй суб'ядніка, аналіз рэакцыі суб'ядніка.

Асаблівая складанасць у працэсе зносін – уменне слухаць. Можна вылучыць тры групы слухачоў: уважлівыя, пасіўныя, агрэсіўныя. Прапануем некалькі рэкамендацый па вырашэнні праблемы «ўмець слухаць субяседніка»:

- калі вы слухаеце, рабіце адпаведныя адзнакі на паперы, ніколі не адказвайце на тэлефонны званок без алоўка ў руцэ;

- выключайце ўсё тое, што адцягвае вашу ўвагу;

- навучыцеся знаходзіць каштоўны матэрыял у атрыманай інфармацыі;

- пастарайцеся нейтралізаваць свае эмоцыі падчас гутаркі;

- калі вы слухаеце субяседніка, вызначце яго і сваю мэту размовы;

- уважліва слухаючы субяседніка, нельга абдумваць наступнае пытанне (рыхтаваць контраргументы).

Прырода дала чалавеку вушы, язык, далікатна намякнуўшы, што лепш слухаць, чым гаварыць. Выслухаць чалавека – значыць, успрыняць не толькі факты, але і яго пачуцці.

Аргументацыя. З дапамогай аргументаў можна поўнасьцю або часткова змяніць пазіцыю і думку свайго субяседніка. Для дасягнення такога эфекту неабходна прытрымлівацца наступных правіл:

- аперыраваць пры аргументацыі простымі, яснымі, дакладнымі і пераканаўчымі паняццямі;

- тэмпы і сродкі аргументацыі выбіраць з улікам асаблівасцей характару субяседніка;

- аргументацыя павінна быць карэктнай у адносінах да субяседніка.

Падвядзенне вынікаў дзелавых зносін. Рэзультаты дзелавых зносін не варта пераацэньваць, паколькі ў выніку адной размовы не заўсёды ўдаецца дасягнуць стратэгічных мэт і зразумець субяседніка. Пры аналізе іх выяўляюцца нявырашаныя задачы і намячаецца план наступнай гутаркі.

Рашэнне – заключны элемент працэсу зносін. Падводзяцца вынікі гутаркі, вызначаецца атрыманы рэзультат; канкрэтызуюцца пытанні для прыняцця рашэння, а таксама вылучаюцца нявырашаныя праблемы.

Падводзячы вынікі, трэба адзначыць, што дзелавыя зносіны грунтуюцца на навыках, якія пастаянна ўдасканальваюцца ў працэсе дзейнасці менеджара. Кіраўнік не павінен недаацэньваць навыкаў правядзення дзелавых зносін, без якіх немагчыма эфектыўнае ўпраўленне арганізацыяй.

2.1.2. Вербальныя і невербальныя сродкі дзелавых зносін

Усе сродкі дзелавых зносін дзеляцца на дзве групы:

- 1) вербальныя (вусныя, славесныя);
- 2) невербальныя (жэсты, міміка, позы).

Паколькі найбольшае значэнне ў зносінах займае вербальная камунікацыя, уменне гаварыць з'яўляецца важнай часткай іміджу менеджара.

Вербальныя сродкі дзелавых зносін. Да вербальных сродкаў зносін адносіцца абмен інфармацыяй з дапамогай слоў, гэта значыць інфармацыя, якая шыфруецца або кадзіруецца ў словах. Вусная перадача інфармацыі – гэта абмен сродкамі моўнай сувязі. Слова з'яўляецца раздражняльнікам, на які сардэчна-сасудзістая сістэма рэагуе таксама, як і на фізічныя нагрузкі. Таму ўражанне аб менеджары ў значнай ступені залежыць ад яго ўмення гаварыць.

Камплімент – элемент моўнага этыкету, які некалькі перабольшвае станоўчыя якасці чалавека. У яго аснове ляжыць псіхалагічны механізм унушэння і фарміравання станоўчых эмоцый, а таксама прыхільнасці суб'ядніка да сябе або да абмяркоўваемага пытання. Пры ўсёй банальнасці камплімента тэхналогію яго нельга парушаць, інакш ён ператворыцца ў звычайны здзек.

Па-першае, камплімент павінен мець толькі адзін сэнс і выключачь усялякую шматзначнасць. Па-другое, ён не павінен празмерна перабольшваць вартасць субяседніка. Па-трэцяе, у ім павінна быць адлюстравана толькі асабістая думка. Па-чацвёртае, у кампліменце не павінна быць ні кроплі ментарства, дыдактыкі. Па-пятае, камплімент не павінен утрымліваць той лыжкі дзэгцю, якая можа сапсаваць бочку мёду. Стыль камплімента бывае розны і залежыць ад адрасата (падначалены, начальнік, наведвальнік, жанчына), сітуацыі, тэхнікі, кантэксту папярэдняй размовы, характару (камплімент асабістым або дзелавым якасцям), спецыфікі ўзаемаадносін субяседнікаў.

Моўная культура. Пры дзелавых зносінах важнае значэнне набывае не толькі тое, што мы гаворым, але і тое, як мы гэта гаворым. Менеджара таксама характарызуюць спосаб правядзення гутаркі, багацце яго слоўнага запасу, адпаведны сітуацыі тон, моўная культура. Уменне прыгожа і адначасова лагічна гаварыць з'яўляецца не апошняй прычынай дасягнення поспехаў у рабоце, грамадскай дзейнасці і бізнесе. Добра, калі размова паміж контрагентамі вядзецца ў культурнай атмасферы. Менеджару неабходна звяртаць увагу на рыторыку і дыкцыю, гэта значыць на вымаўленне і інтанацыю.

Вось некалькі агульных прынцыпаў вербальных зносін:

– старайцеся пазбягаць жаргонных слоў і зняважлівых выразаў;

– гаварыце правільна і прытрымлівайцеся правіл граматыкі ў размоце;

– правільна называйце імёны ўласныя, асабліва прозвішчы і імёны людзей;

– называйце людзей па імёнах, а не «ён» або «яна».

У час размовы старайцеся гаварыць выразна, дакладна акцэнтаваць асноўныя словы і сказы, рабіць прыпынкі, прадыктаваныя сэнсам выказвання. Гаварыць трэба не вельмі гучна, але і не занадта ціха, памятаючы, што

манатонны голас зніжае інтарэс субсяседніка, а занадта гучны – раздражняе. Спакойны голас сведчыць аб культуры чалавека.

Афарбоўка голасу, інакш кажучы тэмбр, выказвае наш тэмперамент, характар. Варта навучыцца здольнасці карыстацца асаблівым тэмбрам голасу. Меладычны, цёплы гук голасу – гэта не толькі падарунак прыроды, гэта і вынік работы над сабой. Яшчэ адна характарыстыка, якая мае ўплыў на ход размовы, – тон. Тон можа нават змяніць сэнс слоў. Можна сказаць нешта рэзкім тонам, афіцыйным, фамільярным або спакойным, ласкавым, ветлівым. Падчас службовых размоў гавораць спакойным тонам, афіцыйным.

Моўныя звычкі. Добрае валоданне роднай мовай з’яўляецца адной з важнейшых асаблівасцей у працэсе зносін. Але мы не заўсёды ведаем адметнасці нашай мовы, не заўсёды правільна ставім акцэнт. Час ад часу мы прымяняем выразы, запазычаныя з замежных моў, нахштальт «о’кей», калі ў сваёй мове ёсць такія выразы, як «так», «згодзен», «добра», «усё ў парадку». Прымяненне такіх выразаў хавае ў сабе канкрэтную пагрозу – асобы, якія нас слухаюць, могуць не зразумець, акрамя таго, яны могуць дрэнна ацаніць нашы выказванні. Можна апынуцца ў становішчы, калі прымяняем выразы з мовы, якой не ведаем і таму няправільна вымаўляем запазычанні. Неабходна памятаць, што міжнародныя выразы можна прымяняюць толькі тады, калі добра ведаем іх значэнне і правільна іх вымаўляем. Аднак заўважым, што падчас гутаркі людзі карыстаюцца выразамі: *a la carte* (як пажадаеце), *a priori* (незалежна ад вопыту), *a propos* (дарэчы), *fifty-fifty* (палова на палову), *faux pas* (памылковы ўчынак, нетактоўнасць). Неабходна зразумець, што субсяседнік, можа стацца, не знаёмы з гэтымі выразамі. У такой сітуацыі лепш карыстацца роднай мовай, якая дастаткова багатая, каб выказаць на ёй нашы думкі.

Гаворачы аб *арго*, якім сёння багата мова розных катэгорый людзей, вылучаюць тры яго віды:

1) дзелавое арго. Яно мае рацыю, калі спецыялісты гавораць аб сваіх прафесійных справах. Але не варта ім карыстацца ў прысутнасці недасведчаных;

2) размоўнае арго. Словы гэтыя вельмі выразныя, але ў сваёй большасці яны грубыя, таму і прымяняць іх не варта;

3) літаратурнае арго. Яго можна знайсці ўсюды, яно звычайна выклікае смех. Уставіць у размову адно-два такіх слоўцы зусім нядрэнна, але нельга змешваць такія выразы з элементарнай нядбайнасцю мовы.

Невербальныя сродкі дзелавых зносін. Не ўсю інфармацыю можна перадаць словамі. Пспех дзелавых зносін можа залежаць не столькі ад таго, што вы гаворыце, колькі ад таго, як вы сябе трымаеце, гэта значыць ад невербальных сродкаў зносін. Невербальныя паведамленні звычайна здзяйсняюцца ў рухах цела, міміцы і жэстах, позах, выразе твару і зрокавым кантакце.

Рухі цела – гэта замена слоў фізічнымі рухамі. Праілюструем гэта прыкладамі. Галава, паднятая ўверх вышэй, чым звычайна, выражае пачуцці перавагі, саманадзейнасці. Ківок галавой азначае згоду з чымсьці, адабрэнне. У той жа час матанне галавой успрымаецца як прэрэчанне, адсутнасць згоды на выказаныя погляды, адмаўленне. Апушчаная галава сведчыць аб смутку, прыгнечанасці, пакорлівасці, аб глыбокай задуменнасці. Некаторыя людзі ўспрымаюць такія сігналы цела зусім дрэнна. Пастукванне нагамі і барабанны пошчак пальцамі, пастукванне пазногцямі, гучныя ўздыхі, хуткае мірганне вызначаюцца падчас як нерваванне чалавека. На самай справе гэта можа азначаць, што чалавек блакіруе зносіны пры дапамозе невербальных паводзін. Неабходна ўспрымаць паводзіны суб'ядніка ў сукупнасці рухаў і слоў, тады можна скіраваць міжасобныя адносіны ў пазітыўнае рэчышча.

Такцільны кантакт (дакрананне) прыняты ў многіх культурах. Грубыя, болевыя кантакты суправаджаюць агрэсію, а мяккія сігналізуюць аб даверы і сімпатыі да партнёра. Самым распаўсюджаным такцільным кантактам з'яўляецца поціск рукі. Гэты абавязковы атрибут сустрэчы і развітання можа быць вельмі інфарматыўным. Напрыклад, падаючы руку далонню ўверх, чалавек дэманструе сваю пакорлівасць. Калі ж далонь павернута ўніз, гэта сведчыць аб жаданні верхаводзіць у працэсе зносін з партнёрам. Поціск рук, пры якім партнёры трымаюць іх у аднолькавым палажэнні, сведчыць аб павазе і ўзаемаразуменні.

Жэсты могуць сведчыць аб:

– жаданні гаварыць адкрыта і ўстанавіць цесны кантакт (раскрытыя рукі далонямі ўверх і расшпільванне пінжака);

– падазронасці і скрытнасці (чалавек машынальна трэ свой лоб, скроні, падбародак, імкнецца прыкрыць твар рукамі, адводзіць погляд, ненатуральна ўсміхаецца);

– маючым патрэбу ў абароне чалавеку, які адчувае небяспеку і пагрозу (абарончы стан суб'ядніка – рукі, скрыжаваныя на грудзях; варожасць або наступальная пазіцыя – рукі, скрыжаваныя на грудзях, а пальцы сціснуты ў кулак; стрымліванне негатыўнай рэакцыі суб'ядніка на вашу пазіцыю ў працэсе абмеркавання спрэчнага пытання – кісці скрыжаваных рук ахопліваюць плечы або ўпіраюцца ў іх да белізны пальцаў, а погляд становіцца прыжмураным і халодным);

– роздуме і ацэнцы (рука на шчацэ, пашчывае пераносіцу, чэша падбародак, які абапіраецца на сагнутыя пальцы рук, а ўказальны палец уздоўж шчакі);

– сумненнях і няўпэўненасці (пачэсванне пальцам за вухам або бакавой часткі шыі, датыканне да носа);

– жаданні зацягнуць час (чалавек увесь час здымае і адзявае акуляры, працірае лінзы, ходзіць, абдумваючы рашэнне);

– нежаданні слухаць і імкненні закончыць гутарку (субсяседнік апускае павекі, чэша вуха або цягне за мочку вуха, здымае акуляры і дэманстратыўна кладзе іх у бок, паварочваецца тварам да дзвярэй);

– нязгодзе (збірае з касцюма неіснуючыя варсінкі);

– расчараванні і жаданні субсяседніка схаваць свае негатыўныя адносіны да пачутага (счэпленыя пальцы рук);

– гатоўнасці станоўча завяршыць размову (цела падаецца наперад, а абедзве рукі ляжаць на каленях або трымаюцца за бакавінкі крэсла).

Мова цела – гэта невербальнае выражэнне эмоцый у выглядзе поз, палажэння рук і ног, дыстанцыі паміж партнёрамі. Лічыцца, што калі чалавек пры размове нахіляецца крыху наперад, то гэта сведчыць аб яго станоўчых адносінах да слухача. Калі ж субсяседнік адхіляецца назад, то яго адносіны да партнёра іншыя. Рукі ў адкрытай пазіцыі, не скрыжаваныя сведчаць аб добрых адносінах чалавека. Рукі, скрыжаваныя на грудзях, звычайна паказваюць негатыўныя пачуцці чалавека. Нельга прапускаць паведамленне, выказанае мовай цела. Калі позы субсяседніка адпавядаюць яго словам, то можна спакойна даверыцца партнёру. Калі ж мова цела знаходзіцца ў супярэчнасці з тым, што ён гаворыць, то ёсць рызыка аказацца ў канфліктнай сітуацыі з субсяседнікам.

Выраз твару. Знакі невербальных зносін праяўляюцца і праз міміку. Людзі ўсміхаюцца, сціскаюць зубы, зморшчваюць лоб і нос, хмураць бровы. Неабходна больш уважліва адносіцца да амаль прыкметных праяўленняў мімікі субсяседнікаў. Зацікаўлена слухаючая асоба мае спакойны твар. Добрая інфармацыя праясняе твар, выклікае ўсмешку, а дрэнная – надае яму напружаны, нервовы выраз. Зыходзячы з выразу твару, можна зрабіць вывад, як субсяседнік рэагуе на выказванні. Ён або згаджаецца з прапанаванай пазіцыяй, або мае ў адносінах да яе іншую думку. Некалькі слоў аб усмешцы, якая бывае цёплай і хітрай, добрай і насмешлівай,

паблажлівай і ветлівай. Яна садзейнічае стварэнню добрай атмасферы, калі з'яўляецца сардэчнай і добразычлівай. Менавіта такой усмешкі мы чакаем ад усіх.

Зрокавы кантакт. Вочы іграюць вялікую ролю ў падтрыманні кантакту паміж людзьмі. Даследаванні паказваюць, што чалавек часцей глядзіць на таго субсяседніка, які яму падабаецца або якому ён давярае, чым на таго, хто яму не падабаецца або каму ён не давярае. Варта звярнуць увагу на адлегласць, якую ўстанаўліваюць субсяседнікі між сабой падчас размовы. Лічыцца, што чым бліжэй яны знаходзяцца, тым больш па-сяброўску настроены. Субсяседнік можа глядзець высакамерна, добразычліва, варожа, са здзіўленнем, паблажліва. Падчас суразмоўцы глядзяць смела, проста ў вочы, а калі апускаюць вочы, то такім спосабам выражаюць сорам.

Невербальныя сродкі зносін праяўляюцца неўсвядомлена, чалавек іх часта не кантралюе, але іх можна і трэба трымаць пад кантролем.

Пытанні і заданні для паўтарэння

1. Ахарактарызуйце кампаненты дзелавых зносін.
2. Назавіце і дайце характарыстыку форм зносін.
3. Апішыце асноўныя элементы арганізацыі дзелавых зносін.
4. Сфармулюйце асноўныя задачы кожнага элемента дзелавых зносін.
5. Ахарактарызуйце вербальныя сродкі дзелавых зносін.
6. Назавіце невербальныя сродкі дзелавых зносін.
7. Дайце характарыстыку асноўных форм невербальных сродкаў зносін.
8. Апішыце невербальныя паводзіны менеджара ў час дзелавых зносін.

Літаратура

1. *Басовский, Л. Е.* Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 216 с.

2. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2005. – 336 с.

3. *Кошелев, А. Н.* Основы менеджмента : учебник / А. Н. Кошелев, Н. И. Иванникова. – М. : Экзамен, 2007. – 510 с.

4. *Кулик, И. И.* Менеджмент, маркетинг фирмы : учеб. пособие для студентов экон. фак. / И. И. Кулик [и др.]. – Минск : БГУ, 2006. – 407 с.

5. *Кумар, В.* Этикет / В. Кумар. – М. : АСТ ; СПб. : Астрель-СПб., 2007. – 158 с.

6. *Росенко, М. Н.* Основы этических знаний / М. Н. Росенко. – СПб. : Лань, 1998. – 256 с.

7. *Честара, Дж.* Деловой этикет : паблик рилейшнз для всех и каждого / Дж. Честара. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2000. – 336 с.

8. *Эффективность и культура современного маркетингового управления : учеб. пособие / А. И. Кулик [и др.] ; под ред. И. И. Елисейевой.* – Минск : БелИПК, 2009. – 130 с.

9. *Ягер, Дж.* Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса / Дж. Ягер. – М. : Джон Уайли энд Санз, 1994. – 288 с.

2.2. Дзелавыя камунікацыі

Паколькі дзелавыя зносіны – гэта перш за ўсё камунікацыя, працэс непасрэднага або апасродкаванага ўзаемадзеяння ўдзельнікаў зносін, вынікае паслядоўнасць: спачатку ўзнікае ўзаемадзеянне, затым грамадскія і псіхалагічныя адносіны паміж людзьмі. Таму неабходна правільна выбіраць і выкарыстоўваць сродкі камунікацыі, а таксама пераадоўваць камунікатыўныя бар’еры непаразумення.

2.2.1. Дзелавыя тэлефонныя перамовы

Тэлефон – папулярны, зручны і надзейны сродак камунікацыі. З тэхнічнага пункту гледжання тэлефон – гэта апарат, які выкарыстоўваецца ў дзелавых зносінах. Але карыстанне тэлефонам патрабуе ведаў і выканання канкрэтных правіл. Неабходна ўмець размаўляць па тэлефоне, рабіць гэта ветліва.

Незалежна ад характару тэлефонная размова не павінна быць доўгай. Доўгая размова дэарганізуе намечаныя планы, не дае магчымасці іншым устанавіць сувязь і дамовіцца па тэрміновых справах. Не лепшым чынам сведчыць аб сабе асоба, якая блакіруе тэлефон, – гэта не сродак для вядзення бясконцых размоў.

Размаўляць па тэлефоне трэба выразна, кароткімі сказамі, спакойным тонам. Мікрафон тэлефона дакладна перадае наша нежаданне ці жаданне гаварыць, сілу голасу, яго павышаныя ноткі. Не трэба забываць пра такія абароты, як: «Добры дзень», «Да пабачэння», «Выбачайце», «Калі ласка», а таксама аб добразычлівасці. Нават адказ «Вы памыліліся» павінен быць сказаны прыемным тонам.

Пасля званка тэлефона трэба імкнуцца як мага хутчэй падняць трубку, каб тэлефануючая асоба чакала як мага менш. Прынята, калі пасля пяці сігналаў ніхто не адказвае, класці трубку. Працягваць званіць няветліва. У выпадку перапыненай размовы па тэхнічнай прычыне зноў звоніць той, хто яе пачынаў. Калі перапыненай аказалася міжгародняя або міжнародная размова, то абавязкі рэкламацый ляжаць на баку, што заказаў размову.

Супрацоўнік, які тэлефануе, называе сваё імя і назву арганізацыі, якую прадстаўляе. Размову пачынае і заканчвае асоба, што была яе ініцыятарам, памяняць гэты парадак можна толькі з улікам прэстыжу. Калі для вы святлення патрэбнай інфармацыі неабходны нейкі час, папрасіце прабачэння і прапануйце перазваніць праз

некалькі хвілін. Абяцанне сваё павінны стрымаць, таму што гэта сведчанне вашай годнасці і павагі да асобы, якая чакае адказу.

Пачынаючы размову, пажадана спытаць: «Я вам не перашкаджаю?». Адказ можа быць такі: «Безумоўна не – слухаю» або «Зараз вельмі заняты, калі вельмі коратка, то прашу», «Можа перанясём размову на гадзін 10 або 11?». Калі вы асабіста знаёмы з абанентам і вас звязваюць блізкія адносіны, то пасля абмеркавання службовых спраў, можна прысвяціць размову і прыватным справам. Але неабходна памятаць, што службовыя размовы павінны быць кароткімі і займаць толькі час, неабходны для вырашэння справы.

У тэлефоннай размове выдзяляюць чатыры этапы:

1. Падрыхтоўка. Перад пачаткам размовы неабходна прадумаць яе змест, запісаць асноўныя праблемы, пытанні, на якія жадаем атрымаць адказ, імёны, назвы мясцовасцей, тэрміны і іншыя падрабязнасці.

2. Пошук спосабу сувязі і кантакту з канкрэтнай асобай.

3. Вядзенне размовы.

4. Удакладненне, ці ўсё зразумеў суб'яднік. Гэта адбываецца праз паўтарэнне важных пунктаў, такіх як тэрміны, імёны, праблемы.

Кожны з этапаў выконвае сваю ролю і не павінен быць прапушчаным. Непадрыхтаванасць да размовы прыводзіць да таго, што яна праходзіць хаатычна, некаторыя праблемы застаюцца некранутымі або недастаткова выразна прадстаўленымі.

Здараецца, што пасля падняцця трубка чуем голас, які адразу аздачвае нас канкрэтнай справай. Пасля таго як мы зарыентуемся, што гэтыя праблемы нас не тычацца, пачынаем перапытваць тэлефануючага: «З кім канкрэтна вы хацелі гаварыць?». Аказваецца, наш суб'яднік забыўся спытаць, з кім ён размаўляе. Непрыемны пачатак размовы можа справакаваць пропуск апошняга этапу, а менавіта – адсутнасць пацвярджэння, што адрасат усё

правільна зразумеў. У размове, напрыклад, сказана, што тэрміновая нарада адбудзецца ў 11 гадзін, тым часам адрасат можа пачуць, што ў 12 гадзін, і прыйдзе пасля нарады.

Бывае, што размова прымае непрыемную форму. Нягледзячы на гэта, мы стараемся закончыць яе належна. Пакласці трубку ў момант, калі другая асоба яшчэ не закончыла размову, і без слоў «Да пабачэння» нельга.

У некаторых краінах асоба, якая падымае тэлефонную трубку, называе сваё імя, у іншых паведамляюць нумар тэлефона, а ў некаторых гавораць «Слухаю». Апошні адказ найбольш распаўсюджаны.

Прадстаўляецца той, хто тэлефануе. Той, хто жадае атрымаць неабходную інфармацыю, павінен прадставіцца, бо наш адрасат мае поўнае права ведаць, хто гаворыць. Пасля ўстанаўлення, з кім ён вядзе размову, можна атрымаць неабходную інфармацыю. Калі тэлефануючая да вас асоба не прадстаўляецца, не даём ніякай інфармацыі, а калі наўмысна пазбягае назваць сваё імя – перарываем размову. Калі нас не пазнаюць па голасе, не ставім суб'ядніка ў сітуацыю, якая патрабуе здагадкі, хто тэлефануе, а называем сваё імя.

Паводле этыкету не прынята тэлефанаваць на прыватную кватэру паміж 21 гадзінай вечара і 8 гадзінамі раніцы. Адступіць ад гэтых правіл можна толькі ў выпадку тэрміновых спраў і калі рашэнне знаходзіцца ў інтарэсах супрацоўніка, да якога звонім. У выхадныя дні наогул неабходна пазбягаць званкоў на кватэру супрацоўнікаў. Калі ж з'явіцца такая неабходнасць, то здзяйсняць яе можна не раней чым у 10 гадзін раніцы.

Вырашыўшы набраць дадзены нумар, неабходна мець на ўвазе, ці свабодны ў гэты час адрасат. Па гэтай прычыне не тэлефануем у час, прызначаны для ежы, і ў час цікавых для адрасата тэлевізійных перадач. Безумоўна, бываюць выключныя выпадкі, калі мы вымушаны патурбаваць супрацоўніка ў яго вольны час. У тэлефоннай

размове можна падзякаваць за віншаванне, аказаную дапамогу, павіншаваць з днём нараджэння віноўніка ўрачыстасці, з якім вы падтрымліваеце сяброўскія адносіны.

Да зместу тэлефонных размоў прад'яўляюцца спецыяльныя патрабаванні. Яны ахопліваюць як тэлефонны этыкет, так і асаблівасці дзелавых зносін. Існуюць выразы, якіх трэба пазбягаць пры тэлефонных размовах. Да такога роду тэлефонных табу, у прыватнасці, адносяцца:

1. «Я не ведаю». (Ніякі іншы адказ не можа падарваць давер да вашай арганізацыі так хутка і грунтоўна. Калі вы не ў стане даць адказ вашаму суб'яседніку, лепш сказаць: «Добрае пытанне... Дазвольце я ўдакладню гэта для вас».)

2. «Мы не можам гэта зрабіць». (Замест адмовы прапануйце пачакаць і паспрабуйце знайсці альтэрнатыўнае рашэнне. Рэкамендуецца ў першую чаргу сканцэнтравацца на тым, што вы можаце зрабіць, а не на адваротным.)

3. «Вы павінны...» (Распаўсюджаная памылка. Ваш кліент вам нічога не павінен. Фармуліроўку можна зрабіць больш мяккай: «Для вас ёсць сэнс...» або «Лепш за ўсё было б...».)

4. «Пачакайце хвілінку, я хутка вярнуся». (Скажыце вашаму суб'яседніку: «Для таго каб знайсці патрэбную інфармацыю, патрабуюцца дзве-тры хвіліны. Можаце пачакаць?».)

5. «Не», сказанае ў пачатку размовы, прыводзіць да таго, што шлях да пазітыўнага рашэння праблемы ўскладняецца.

Вельмі важна ўмець завяршыць размову па тэлефоне. Асноўнае правіла: першым павінен закончыць размову той, хто патэлефанаваў. Той, каму пазванілі, не павінен праяўляць нецярпення і закругляць размову – гэта дрэнны тон. Закончыць тэлефонную размову трэба якімі-небудзь прапановамі, што тычацца будучых крокаў, напрыклад: «Давайце абмяркуем усё яшчэ раз праз не-

калькі дзён»; «Я вам у наступны панядзелак перазванню»; «Пазваніце, калі ў вас нешта праясніцца з нашай далейшай сустрэчай».

Калі ў вашым кабінэце хтосьці прысутнічае, папрасіце тэлефануючага пачакаць. Ветлівасць прадпісвае не перапыняць гутарку з чалавекам тэлефоннай размовай. Адключыўшы такім чынам тэлефонную размову, старайцеся адразу ж перазваніць, каб не было неадказаных званкоў, якія астаўляюць непрыемны асядак.

Яшчэ адна тэхналагічная навінка, якую трэба ўмець карыстацца, – гэта гучная сувязь. Безадносна да таго, выкарыстоўваеце вы гучную сувязь у размовах «тэт-а-тэт» або ў рэжыме канферэнцыі, неабходна прытрымлівацца правіл спецыяльнага этыкету. У залежнасці ад магчымасці выкарыстоўвання гэтага ўстройства, яно можа ўмацаваць або сапсаваць вашы ўзаемаадносіны.

Калі ў размове прымаюць удзел двое, то трэба перш за ўсё папрасіць у субяседніка дазвол выкарыстаць гучную сувязь, праявіўшы тым самым павагу да яго. Выкарыстанне гучнай сувязі без дазволу – праяўленне грубасці і непавагі, што не садзейнічае дасягненню вызначаных мэт.

Калі пачынаецца тэлефонная размова паміж некалькімі ўдзельнікамі з выкарыстаннем гучнай сувязі, адзін з іх павінен узяць на сябе адказнасць прадставіць усіх удзельнікаў – не пажадана, каб кожны сам называў сябе і сваю пасаду. Прадстаўляючы ўдзельнікаў, вядучы павінен даць кожнаму час на прывітанне, каб іншыя ўдзельнікі змаглі ўбачыць адзін аднаго і пазнаёміцца. Для таго каб тэхналогіі дапамагалі, а не перашкаджалі размове, неабходна гаварыць спакойна, гучна і дакладна.

Пры ўдзеле ў канферэнцыі з выкарыстаннем гучнай сувязі прыдавайце сваім словам асаблівую вагу, будзьце прамалінейнымі і лаканічнымі, не злоўжывайце эфірнай прасторай. Калі вы не можаце ўнесці ў размову штосьці

значнае, то лепш памаўчыце. Пажадана весці запісы і пачынаць іх на стадыі прадстаўлення ўдзельнікаў. Гэта інфармацыя можа быць карыснай пры ўдакладненні пытанняў. Выкарыстоўваць імёны трэба як мага часцей: калі хочаце выказаць свой погляд, выразіць павагу. Сапраўдныя прафесіяналы цэняць такую ўважлівасць.

Мабільныя тэлефоны. З распаўсюджаннем мабільных тэлефонаў размовы вядуцца прылюдна: на вуліцы, у машыне, грамадскім транспарце, у холах і на лесвіцах. Калі гэта дзелавыя размовы, то неабходна быць прафесіяналамі настолькі, каб выконваць этыкет зносін па мабільным тэлефоне, нават знаходзячыся ў натоўпе. Пры неабходнасці пагаварыць аб справах трэба быць лаканічнымі і не павышаць голас. Калі субяседнік вас не чуе, пашукайце больш ціхае месца. Памятайце, дзе вы знаходзіцеся, а таксама аб тым, што дзелавая інфармацыя, якая перадаецца па мабільным тэлефоне, будзе пачута і аддадзена галоснасці. Паважайце сваю рэпутацыю і рэпутацыю кліента – абмяркоўвайце закрытую дзелавую інфармацыю не ў публічных месцах.

Не забывайце пераклучыць мабільны тэлефон у бязгучны рэжым у любым памяшканні, дзе званок можа быць успрыняты незадавальняюча. Нельга дапускаць, каб мабільнік званіў у час нарады або дзелавога абеду. Пры выбары тыпу званка пазбягайце модных рынгтонаў.

2.2.2. Дзелавая перапіска, электронная пошта

Існуюць вызначаныя каноны *дзелавой перапіскі*, невыкананне якіх можа не толькі адмоўна адбіцца на прэстыжы арганізацыі, але і перашкодзіць заключэнню выгадных кантрактаў. Асабліва гэта тычыцца перапіскі з замежнымі партнёрамі.

Папера для пісьма павінна быць чыстай, акуратна абрэзанай. Пажадана мець фірменны бланк з эмблемай арганізацыі, яе поўнай назвай, паштовым і тэлеграфным

адрасам, тэлефонам, тэлефаксам, электроннай поштай і банкаўскімі рэквізітамі.

Службовае пісьмо набіраецца на камп'ютары на правым баку ліста. Старонкі нумаруюцца, акрамя першай, арабскімі лічбамі. Шырыня поля з левага боку ліста павінна быць 3см. Друкуецца тэкст праз паўтарадва інтэрвалы. Абзац пачынаецца з чырвонага радка. У левым верхнім вуглу пад адрасам арганізацыі, якая адпраўляе пісьмо, ставіцца дата адпраўлення. Назва арганізацыі, прозвішча і адрас асобы, куды пасылаецца пісьмо, пішуць з правага боку, крыху ніжэй адраса вашай арганізацыі. Яшчэ ніжэй, на сярэдзіне пісьма, з новага радка пішуць ветлівы зварот да асобы адрасата. Ён традыцыйна складаецца з некалькіх слоў: «Паважаны спадар Прэзідэнт», «Шаноўны Валерый Карлавіч!», «Дарагі калега» або па-англійску – Dear Mr. або Dear Mrs. і прозвішча адрасата. У загалюках прымяняюцца прафесійныя і навуковыя тытулы. Неабходна памятаць, што не скарачаюцца наступныя тытулы: прэзідэнт, дырэктар, прафесар, рэктар. Выключэннем з правіл з'яўляецца, напрыклад, тытул доктара.

Калі гэта не першае пісьмо да партнёра, то яго трэба пачаць з ветлівай спасылкі на апошняе атрыманае ад яго пісьмо. У выпадку, калі вы пішаце партнёру ўпершыню, неабходна пачаць з прадстаўлення сваёй арганізацыі, мэт і задач, якія яна ставіць перад сабой. Яшчэ лепш паслаць партнёру разам з пісьмом невялікі буклет з інфармацыяй аб вашай арганізацыі. Заканчваецца пісьмо словамі ўдзячнасці за супрацоўніцтва і выказваннем надзеі на яго працяг. І абавязкова дадаецца заключная фраза: «З павагай», «Жадаю выказаць Вам шанаванне» і інш. Подпіс ставіцца на правым баку пісьма пад заключнай фразай ветлівасці.

У мінулыя часы пісьмы пісалі ад рукі. Зараз яны набіраюцца на камп'ютары. Але напісанае ад рукі пісьмо выказвае большую павагу да адрасата, чым надрукава-

нае. Бываюць такія сітуацыі, у якіх лепш паслаць напісанае ад рукі пісьмо, напрыклад, спачуванне, віншаванне, падзяка за аказаную паслугу. Пры напісанні дзелавых пісьмаў мэтазгодна прытрымлівацца наступных патрабаванняў:

- фразы павінны быць кампактнымі;
- інфармацыя павінна быць дакладнай, кароткай, без абстракцый;

- неабходна адухаўляць самую сухую інфармацыю.

Канверт і адрас. Напісанае пісьмо складваецца так, каб яго першая старонка з загатоўкам і тэкстам была ўнутры. Можна абысціся стандартнымі канвертамі для міжнароднай пошты, але трэба мець на ўвазе, што ўсе значныя арганізацыі маюць свае канверты, на якіх паўтараюцца тыя ж звесткі, што і на бланку. Фірменны канверт не толькі падыме прэстыж арганізацыі ў вачах партнёраў, але і пазбавіць ад неабходнасці паведамляць зваротны адрас.

Парадак напісання адраса такі: спачатку пішуць «каму», а потым «куды». Адрас пачынаюць пісаць з прозвішча з ініцыяламі. За мяжой перад прозвішчам пішуць: Mr. (містар) для мужчыны і Mrs.(місіс) для жанчыны, затым указваецца пасада. Калі ёсць жаданне захаваць у сакрэце змест пісьма, то пасля прозвішча трэба ўказаць: private (personal, confidential), што азначае «прыватнае». Наступныя пазіцыі адраса – назва арганізацыі, затым нумар дома, назва вуліцы, горада, правінцыі (штата). Завяршае адрас паштовы індэкс і назва краіны.

Электронная пошта. Інтэрнэт-тэхналогіі, электронная пошта з'яўляюцца тэхналагічнымі навацямі. Электронная пошта стала распаўсюджанай формай камунікацыі, якая дазваляе наладзіць дзелавыя зносіны з людзьмі ва ўсіх краінах. Лічыцца, што традыцыйныя правілы этыкету складана перанесці ў сферу выкарыстання высокіх тэхналогій. Для электроннай пошты характэрны

свае асаблівасці, яе граматнае выкарыстанне можа стаць магутным сродкам дзелавой камунікацыі.

Вялікая колькасць паведамленняў сведчыць аб тым, што тэма складаная для віртуальнага абмеркавання і патрабуе асабістага кантакту.

Існуюць спосабы павышэння эфектыўнасці тэксту электроннага паслання. У радку «Тэма» фармулойце яе дакладна, для таго каб было зразумела, што гэта электроннае пісьмо сапраўды дзелавое. Не пасылайце сваім дзелавым партнёрам жартаў, анекдотаў, малітваў, вершаў і іншую інфармацыю, якая не адносіцца да тэмы вашых дзелавых зносін. Перш чым націснуць кнопку «адправіць», не забудзьце пра прывітальную і развітальную фразы. Выкарыстоўвайце звароты: «Паважаны», «Добры дзень» і інш. Старайцеся завяршаць пасланні развітальнымі фразамі: «З найлепшымі пажаданнямі», «З сардэчным прывітаннем», «З павагай» і г.д.

Калі ў арганізацыі вашых партнёраў аддаюць перавагу электроннай пошце і інтэрнэт-тэхналогіі выкарыстоўваюцца ў якасці асноўнага сродку камунікацыі, то можна ў гэтым выпадку скарыстаць іх і для выказвання ўдзячнасці. Але ў больш фармалізаваным карпаратыўным асяродку пасланне па электроннай пошце з падзякай можа быць успрынята як сведчанне непавагі. Пісьмо з падзякай, напісанае ад рукі на адпаведнай паперы чорнымі чарніламі, сведчыць аб павазе да адрасата і пратакола.

Не забывайцеся: электронная пошта – гэта зручны спосаб камунікацыі, але не адзіны. Не імкніцеся карыстацца электроннай поштай у сітуацыях, калі іншы спосаб можа аказацца больш дзейсным або больш адпавядаючым сітуацыі і аб'ёму дакумента. На электроннае пасланне замежных калег адказвайце імгненна. Адпраўляйце адказ адразу – нават калі гэта будзе ўсяго толькі пацвярджэнне атрыманага паслання.

Памылкі ў выкарыстанні электроннай пошты:

1. **Фамільярнасць.** Не паддавайцеся спакусе перайсці на «ты», асабліва ў пачатку зносін. Гэта тым больш недапушчальна ў дакументах, паколькі можа негатыўна адбіцца на дзелавых адносінах. Неабходна прытрымлівацца паважлівага тону ў зносінах з выкарыстаннем электроннай пошты.

2. **Жартаўлівасць.** Пазбягайце жартаў. Не трэба пасылаць па электроннай пошце жарты і розныя смайлікі. Тое, што аднаму здаецца смешным, другому можа здацца зняважлівым. Не трэба так рызыкаваць у справах.

Пастаяннае ўдасканаленне тэхналогій забяспечвае нас рознымі спосабамі візуалізацыі сваіх электронных паведамленняў. Існуюць дзясяткі смайлікаў, якія лёгка ўключыць у тэкст паведамлення. Ёсць праграмы, якія ўкараняюць у электронныя паведамленні лагатып вашай фірмы і сканіраваны варыянт подпісу. Не варта злоўжываць такімі эфектамі.

2.2.3. Прэс-канферэнцыя

Прэс-канферэнцыя з'яўляецца важнейшым сродкам камунікацыі грамадскай думкі. Звычайна яна арганізуецца ў мэтах інфармаваць публіку аб такіх мерапрыемствах, як, напрыклад, адкрыццё ярмаркі, выстаўкі і інш. Арганізацыя прэс-канферэнцыі патрабуе канкрэтнай падрыхтоўчай работы. Адной з іх з'яўляецца запрашэнне журналістаў, удзел якіх залежыць перш за ўсё ад іх прафесійнасці і тых выданняў, якія яны прадстаўляюць. Не трэба, безумоўна, забываць і аб радыё і тэлебачанні – сродках больш шырокіх, чым прэса.

У той жа час прэс-канферэнцыя, прысвечаная адкрыццю, напрыклад, мастацкай выстаўкі, збірае перш за ўсё журналістаў, якія прадстаўляюць перыядычныя выданні, што займаюцца праблемай сацыяльна-культурнай накіраванасці. Розныя арганізацыі сферы культуры супрацоўнічаюць з журналістамі, падтрымліваюць зно-

сіны з адпаведнымі аддзеламі рэдакцыі, кантактуюць з імі. Пісьмовае запрашэнне для журналістаў дасылаюць у рэдакцыю або кіраўніку адпаведнага аддзела. Яно ўключае неабходную інфармацыю, а менавіта: хто запрашае, якая тэма канферэнцыі, калі і дзе яна адбудзецца. Незалежна ад пасланага запрашэння арганізатары канферэнцыі кантактуюць па тэлефоне з рэдакцыяй і ўдакладняюць, хто з журналістаў персанальна прыме ўдзел у мерапрыемстве.

Наступнай задачай з'яўляецца падрыхтоўка інфармацыйных матэрыялаў. Гэта могуць быць прэс-рэліз, прысвечаны тэматыцы канферэнцыі, статыстычныя даныя, праспекты, фотаздымкі і іншыя дакументы па тэме. Інфармацыйныя матэрыялы выконваюць важную ролю, бо чалавечая памяць абмежаваная, журналіст жа не ў стане ўключыць у нарыс ўсё, што было сказана падчас канферэнцыі. Таму ўсе інфармацыйныя матэрыялы змяшчаюцца ў адпаведную папку, на тытуле якой пішуцца імя і прозвішча асобы, для якой гэта папка прызначаецца. У выпадку, калі журналіст не прыйшоў на мерапрыемства, прызначаная для яго папка высылаецца на адрас рэдакцыі. У час канферэнцыі інфармацыйныя матэрыялы размяшчаюцца ў холе незадоўга да заканчэння мерапрыемства, каб не перашкаджаць выступленню з дакладамі і правядзенню дыскусій. Аднак інакш паступаюць у час прэс-канферэнцый. Прызначаныя для прэсы матэрыялы прадстаўляюць перад пачаткам канферэнцыі.

Ва ўстаноўлены час арганізатары канферэнцыі вітаюць прыбыўшых журналістаў і апавяшчаюць папярэдняю інфармацыю. Прэс-канферэнцыя працягваецца не больш за 20–25 хвілін. Пры гэтым можа адбыцца агляд выстаўкі з адначасовай дэманстрацыяй экспанатаў па тэме канферэнцыі. Затым журналісты задаюць пытанні, члены аргкамітэта адказваюць на іх. Магчыма ўручэнне сувеніраў: алоўкі, ручкі, календары з фірменным знакам.

Апошнім этапам мерапрыемства з'яўляецца падвя-
дзенне вынікаў. Пасля канферэнцыі праглядваецца
прэса і выбіраюцца матэрыялы, падрыхтаваныя журна-
лістамі, якія ўдзельнічалі ў мерапрыемстве. У перыёды-
цы даецца справаздача з канферэнцыі, друкуюцца на-
таткі, дапоўненыя здымкамі, праблемныя артыкулы.

Пытанні і заданні для паўтарэння

1. Ахарактарызуйце камунікацыі, якія ўзнікаюць паміж партнёрамі ў працэсе зносін.
2. Назавіце асноўныя этапы вядзення тэлефоннай раз-
мовы.
3. Пералічыце патрабаванні да зносін па тэлефоне.
4. Назавіце правілы карыстання гучнай сувяззю.
5. Раскажыце аб этыкеце зносін па мабільным тэ-
лефоне.
6. Назавіце каноны дзелавой перапіскі.
7. Апішыце асноўныя элементы дзелавой перапіскі па
электроннай пошце.
8. Ахарактарызуйце асаблівасці дзелавых зносін па
электроннай пошце з замежнымі краінамі.
9. Апішыце элементы арганізацыі (тэхналогіі) пад-
рыхтоўкі і правядзення прэс-канферэнцыі.

Літаратура

1. *Боумэн, Дж.* Не бери последний пончик, или Но-
вые правила бизнес-этикета / Дж. Боумэн. – СПб. : Пи-
тер, 2010. – 304 с.
2. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. посо-
бие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2005. – 336 с.
3. *Кошелев, А. Н.* Основы менеджмента : учебник /
А. Н. Кошелев, Н. И. Иванникова. – М. : Экзамен, 2007.
– 510 с.
4. *Кулик, И. И.* Менеджмент, маркетинг фирмы : учеб.
пособие для студентов экон. фак. / И. И. Кулик [и др.]. –
Минск : БГУ, 2006. – 407 с.

5. Кумар, В. Этикет / В. Кумар. – М. : АСТ ; СПб. : Астрель-СПб., 2007. – 158 с.

6. Росенко, М. Н. Основы этических знаний / М. Н. Росенко. – СПб. : Лань, 1998. – 256 с.

2.3. Этыкет дзелавых зносін у бібліятэках

Асаблівасцю працы бібліятэкара з'яўляюцца дзелавыя зносіны з чытачамі, калегамі і знешнімі арганізацыямі. Напрыканцы 90-х гг. вызначэнне бібліятэчных дзелавых зносін у бібліятэках з'явілася ў тэрміналагічным слоўніку па бібліятэчнай справе. Пад імі разумеецца «камунікацыя людзей у працэсе бібліятэчнага абслугоўвання, у тым ліку: бібліятэкара з карыстальнікамі, міжасобасныя зносіны карыстальнікаў і прафесійныя зносіны бібліятэкараў» [4].

2.3.1. Віды і сродкі дзелавых зносін у бібліятэках

Існуюць розныя трактоўкі відаў зносін. У аснове іх класіфікацыі – адна прыкмета: патрэбы карыстальнікаў і бібліятэкараў у вырашэнні праблем жыццядзейнасці. Калі гэта тычыцца задавальнення патрэб у вырашэнні праблем, абумоўленых бібліятэчна-інфармацыйнай дзейнасцю, – гэта дзелавыя зносіны, а калі патрэбы ў міжасобасных кантактах – нефармальныя зносіны.

Віды зносін. Нефармальныя зносіны могуць адбывацца як у дзелавой абстаноўцы, напрыклад, у аддзеле абслугоўвання, так і ў нефармальнай, гэта значыць у кафэ, сталоўцы, дзе адзначаецца юбілей бібліятэкі або заканчэнне навукова-практычнай канферэнцыі. Нефармальныя зносіны праяўляюцца як атрыбут жыццядзейнасці чытачоў, бібліятэкараў, як неад'емны элемент іх існавання, заснаваны на міжасобасных кантактах.

Нефармальныя зносіны арганізуюцца і як значная для бібліятэкі дзейнасць, напрыклад, на неафіцыйных су-

стрэчах, прыёмах, фуршэтах, банкетах і інш. Ёсць мэта – адзначыць важную падзею, прадуманы ўсе сродкі правядзення гэтага мерапрыемства з актуалізацыяй матываў нефармальных зносін і як вынік: умацаванне нефармальных адносін з сябрамі бібліятэкі, рэалізацыя патрэбы ў такіх зносінах і г.д. Некаторыя мерапрыемствы ўяўляюць альянс нефармальных і дзелавых зносін, гэта значыць абмеркаванне розных праблем жыццядзейнасці аўдыторыі цесна ўзаемазвязана з выяўленнем думак аб бібліятэцы, яе іміджы. У праграмах бібліятэчных мерапрыемстваў плануюцца нефармальныя зносіны падчас кавы-брэйку, фуршэту, банкету, распрацоўваюцца асобныя сцэнарыі правядзення некаторых з гэтых мерапрыемстваў. Іншая справа – нефармальныя зносіны ў бібліятэчным калектыве. У такіх выпадках узнікаюць цяжкасці выхаду на змястоўны ўзровень дзелавых зносін. Гэты від зносін мае свае асаблівасці, якія трэба добра ведаць, каб выявіць шляхі пераходу ад нефармальных адносін у бібліятэцы да дзелавых.

Дзелавыя зносіны – гэта атрыбут бібліятэчна-інфармацыйнай дзейнасці, розных яе відаў: бібліятэчнага абслугоўвання, кіравання, навуковай дзейнасці (форумы, канферэнцыі, дыскусіі) і інш. Прадметам дзелавых зносін у бібліятэцы з’яўляецца ўсё тое, што цікавіць супрацоўнікаў і карыстальнікаў, аб чым яны хочуць гаварыць, каб вызначыцца ў сваіх паводзінах.

Сродкі зносін. У залежнасці ад віду зносін, фармальных або нефармальных, неабходна правільна выбіраць сродкі зносін. Як адзначалася намі раней (гл. с. 46), сродкі зносін дзеляцца на дзве групы: вербальныя і невербальныя.

Да вербальных сродкаў зносін у бібліятэках адносіцца абмен інфармацыяй з дапамогай слоў. Вусная перадача інфармацыі – гэта перамовы, тэлефонная размова, асабістыя кантакты з карыстальнікамі сродкамі моўнай сувязі. Моўная культура – гэта адносіны чала-

века да ведаў, імкненне іх пашырыць, уменне карыстацца атрыманымі ведамі. Калі бібліятэкар умее слухаць свайго субяседніка ў працэсе зносін, пры гэтым размаўляе на літаратурнай мове (без слэнгу і арга), гэта і будзе адзін са складнікаў вербальнай культуры зносін. Пры вербальных зносінах з субяседнікам бібліятэкару трэба паводзіць сябе спакойна і ўраўнаважана. Стыль зносін неабходна будаваць на прынцыпах дакладнасці сказаў, простага моўнага канструкцыі, спалучэнні прафесійнай і размоўнай лексікі.

Выдзяляюць тры стылі вербальных зносін: навуковы, публіцыстычны, афіцыйны.

Навуковым стылем зносін карыстаюцца людзі, занятыя ў навуковай сферы, – работнікі навукова-даследчых арганізацый. Гэты стиль патрабуе логікі і дакладнасці падачы інфармацыі, наяўнасці аргументаў і фактаў, якія пацвярджаюць рэплікі і выказванні.

Публіцыстычны стиль характэрны для асоб эканамічнай, палітычнай і грамадскай сфер жыцця. Публіцыстыка прымяняецца ў мэтах інфармавання, тлумачэння і фарміравання светапогляду. Таму асаблівую значнасць у гэтым стылі маюць спалучэнне своеасаблівых выразаў, клішэ, лаканічнасць падачы інфармацыі.

Афіцыйны стиль найбольш запатрабаваны ў сістэме менеджменту і ў прафесійнай дзейнасці. Ён характарызуецца дакладнасцю, стандартнасцю, аб'ектыўнасцю і спецыялізацыяй мовы. У кожнай сферы дзейнасці афіцыйны стиль мае стандартны спецыялізаваны набор фраз і клішэ, якія мэтазгодна выказваць толькі спецыялісту канкрэтнай сферы.

Невербальныя сродкі зносін выяўляюцца ў час эмацыянальных кантактаў, калі людзі ўспрымаюць пачуцці, імкненні і перажыванні іншых асоб і адпаведна на іх рэагуюць. Большая частка такіх перажыванняў выказваецца невербальнымі сродкамі зносін. Да іх адносяцца: прасторавая арганізацыя зносін, інтанацыя голасу, такільнае ўздзеянне (дакрананне), рухі цела (гл. с. 49–51).

Пры зносінах субяседнікі заўсёды займаюць канкрэтнае месца ў прасторы адносна адзін аднаго. Занадта малая адлегласць (да 0,5 м) у дзелавых зносінах недапушчальная; занадта вялікая (звыш 3 м) – сведчыць аб раўнадушы да праблем і субяседніка.

Падчас працоўнага дня бібліятэкар пастаянна знаходзіцца ў сітуацыі візуальнага кантакту. Глядзец у вочы – гэта вялікае майстэрства. Яно азначае зацікаўленасць у тым, што вам кажуць, канцэнтраванасць на размове. Але прамы, немігаючы погляд можа збянтэжыць субяседніка. Як сцвярджаюць спецыялісты, каб стварыць даверлівую атмасферу гутаркі, карысна сустрэцца з субяседнікам поглядам на некалькі секунд пры першым візуальным кантакце, а затым глядзец на пераносіцу або на левую мочку вуха, што стварае эфект, быццам чалавек глядзіць у вочы. Візуальны кантакт дапамагае рэгуляваць размову. Калі субяседнік то глядзіць у вочы, то адводзіць позірк, гэта азначае, што ён яшчэ не закончыў гаварыць. Пры завяршэнні размовы абавязкова трэба паглядзец у вочы, сказаць, што скончылі гаварыць. Лягчэй падтрымліваць візуальны кантакт пры прыемнай гутарцы. Пры непрыемнай размове людзі часта пазбягаюць глядзец у вочы адзін аднаму.

З невербальных сродкаў зносін немалаважнае значэнне мае голас. Хуткасць гаворкі, паўзы падчас размовы, розныя псіхафізічныя праяўленні – плач, смех, пакашліванне і іншае – таксама маюць сэнсавую нагрузку. Напрыклад, хуткая гаворка сведчыць аб усхваляванасці; павольная гаворка – аб зморанасці, суме. Зморанасць звычайна перадаецца мяккім і прыглушаным голасам, энтузіязм, радасць – высокім голасам.

Найбольш інфарматыўнымі з невербальных сродкаў з'яўляюцца поза, жэст (гл. аб гэтым на с. 50–52), а таксама паходка. Па паходцы чалавека можна распазнаць яго эмацыянальны стан: лёгкая паходка – гэта сведчанне радасці, цяжкая – гнева, вялая – бывае, калі чалавек пакутуе.

Невербальныя сродкі праяўляюцца неасэнсавана, чалавек іх часта не кантралюе, але гэтыя праяўленні бібліятэкару неабходна ўлічваць, асабліва ў значных для справы сітуацыях, арыентавацца не на асобны жэст, а на ўсю сукупнасць невербальных камунікацый дадзенага чалавека.

2.3.2. Этыкетныя формы і метады зносін у бібліятэках

Бібліятэкарам добра знаёмы важнейшыя **формы этыкету зносін**: ветлівасць, тактоўнасць, далікатнасць, дакладнасць, абавязковасць, пунктуальнасць.

Ветлівасць – выкананне правіл добрага тону, выхаванасць, далікатнасць. Ветлівасць стварае атмасферу добраразычлівасці, сведчыць аб высокай культуры і павазе да акружэння. Чытачу вельмі важныя ветлівыя адносіны да яго: якім тонам з ім размаўляюць, як праяўляюць гатоўнасць выканаць яго запыт, якія ўмовы работы ў бібліятэцы, якая атмасфера зносін. Немалаважным з’яўляецца і тое, як гучаць словы падзякі і прабачэння. Гэтыя словы служаць важным фактарам культуры зносін. Замест катэгарычных выразаў больш дарэчным будучь ветлівае слова і ўсмішка. Вядома, што ўсмішка – адно з асноўных якасцей культурнага чалавека. У многіх краінах усмішку адносяць да рангу эканамічных катэгорый, паколькі без яе немагчыма вырашыць ні адно дзелавое пытанне. Калі пры зносінах з чытачом узнікае псіхалагічны дыскамфорт, то першым усміхнуцца і выправіць маральна-псіхалагічны клімат павінен бібліятэкар.

Такт – уменне паводзіць сябе прыстойна, паважаць сваё асяроддзе, адчуваць меру ў паводзінах і ўчынках. Тактоўны бібліятэкар адчувае меру ў выражэнні эмоцый, ведае мяжу, якую нельга перайсці ў размове, у прыватных і службовых адносінах. Тактоўнасць дапаможа бібліятэкару зразумець, што хвалюе ў дадзены

момант чытача, як пазбегнуць канфліктнай сітуацыі, як зняць напружанасць пры зносінах з карыстальнікамі. Тактоўны бібліятэкар не заўважыць фізічных недахопаў чытача, яго памылак і недарэчнасці, прапануе сваю дапамогу, спакваля выправіць нетактоўнасць калегі.

Абавязковасць. Абавязковы чалавек заўсёды гатовы аказаць дапамогу, уважлівы да людзей, адказны за свае словы і паводзіны. Адным з асноўных прынцыпаў арганізацыі работы бібліятэкі з'яўляецца абавязковасць перад чытачамі ў выкананні іх запытаў і заказаў. Бібліятэка, у сваю чаргу, прад'яўляе да чытачоў шэраг патрабаванняў па выкананні абавязковых правіл: своечасова вяртаць кнігі, запаўняць прынятыя ў бібліятэцы бланкі, правільна фармуляваць запыты і інш. Парушэнне гэтых правіл выклікае негатыўную рэакцыю бібліятэкара, недавер да чытача. Калі бібліятэкар парушае ўзятая на сябе абавязкі, чытач, у сваю чаргу, стварае яго негатыўны імідж, уступае ў канфлікт з супрацоўнікамі бібліятэкі.

Пунктуальнасць. Для прэстыжу бібліятэкі вельмі важная і такая форма этыкету дзелавых зносін, як пунктуальнасць. Пунктуальны супрацоўнік – гэта вельмі адказны і акуратны ў выкананні сваіх абавязкаў бібліятэкар. Усе мерапрыемствы, сустрэчы, гутаркі, экскурсіі ў бібліятэцы павінны пачынацца своечасова. Пунктуальны бібліятэкар ніколі не спазняецца на прызначанае мерапрыемства. Няма большай нетактоўнасці ў адносінах да слухачоў і арганізатараў, чым спазненне.

Межы зносін. Этыкетнай формай зносін бібліятэкара і чытача з'яўляецца захаванне міжасобаснай прасторы. Нават калі бібліятэкар знаходзіцца за сваім рабочым сталом, ужо выконваецца субардынацыя, адлегласць, прынятая для зносін у бібліятэцы. Псіхолагі выявілі наступныя межы зносін:

– інтымная адлегласць (да 0,5 м) адпавядае бліжкім адносінам;

– міжасобасная адлегласць (0,5–1,2 м) – для размовы сяброў;

– сацыяльная адлегласць (1,2–3,6 м) – для нефармальных сацыяльных і дзелавых зносін, прычым адлегласць 3,6 м больш адпавядае фармальным адносінам;

– публічная адлегласць (3,6 м і больш) – на гэтай адлегласці не лічыцца неэтычным абмяняцца некалькімі словамі або ўстрымацца ад адказу на пытанне.

Збліжэнне і аддаленне субяседнікаў мае і псіхалагічнае значэнне. Існуе паняцце *сваёй тэрыторыі*. У бібліятэкара ёсць сваё рабочае месца, свой рабочы стол, свае прылады працы. Пасягненне на тэрыторыю бібліятэкара, як правіла, выклікае пратэст. У той жа час празмерная актыўнасць бібліятэкара пры набліжэнні да чытача можа быць успрыята як спроба бесцырымонна навязаць яму чужую волю. Пры зносінах бібліятэкара і чытача наогул непажаданы фізічны (такцільны) кантакт, ён адмоўна ўплывае на ўзаемаадносіны, сведчыць аб няўпэўненасці субяседніка або аб яго самаўпэўненасці. Гэтыя правілы залежаць ад статусу, узросту і ўзроўню культуры чалавека. З людзьмі аднолькавага статусу мы знаходзімся на блізкай адлегласці, з блізкімі і сябрамі скарацім гэтую адлегласць да мінімуму, з начальствам – на максімальнай адлегласці.

Прывітанне. Важнай этыкетнай формай пры зносінах з чытачамі з’яўляецца прывітанне. Пры прывітанні важныя інтанацыя і тэмбр голасу. Па іх можна вызначыць настрой чалавека, гнеў і сум, нервознасць і падаўленасць, радасць і шчасце. Даюць свае сігналы моц і вышыня голасу, хуткасць гаворкі, яе тэмп. Словы прывітання трэба вымаўляць выразна, гледзячы на таго, да каго яны адносяцца. У адказ на прывітанне неабходна павярнуцца да чалавека тварам і ўсміхнуцца. У афіцыйных абставінах бібліятэкар вітаецца з чытачом, які прыйшоў у бібліятэку: «Добрай раніцы», «Добры дзень», «Добры вечар». З добра знаёмымі чытачамі бібліятэкар

вітаецца больш сардэчна і можа пры гэтым спытаць: «Як справы?», «Як у вас дома?», «Ці здаровы дзеці?», «Рада вас бачыць!» і г.д. Многае скажуць пры прывітанні поза і жэст. Знаёмства з чытачом адбываецца пры запісе яго ў бібліятэку і пачынаецца з прывітання і прадстаўлення.

Развітанне можа быць афіцыйным («Да пабачэння», «Да спаткання») і сяброўскім («Усяго добрага!», «Усяго найлепшага!»). У сяброўскае развітанне дадаюцца пажаданні здароўя, поспеху.

Віншаванні ў бібліятэцы гучаць даволі часта. Калегі віншуюць адзін аднаго са знамянальнымі датамі, чытачы віншуюць бібліятэкараў са святамі, юбілямі бібліятэкі, іх віншаванні суправаджаюцца пажаданнямі. Пажаданні – адна з этыкетных форм. Супрацоўнікі бібліятэкі жадаюць сваім сябрам і знаёмым усяго самага добрага: здароўя, доўгіх гадоў жыцця. Чытачы жадаюць бібліятэкарам поспехаў у рабоце.

Прабачэнне. Важнай формай этыкету зносін з'яўляюцца прабачэнні. Прычын для іх заўсёды дастаткова. Прымяненне такіх слоў ветлівасці, як «Даруйце за спазненне», «Прашу прабачэння», «Выбачайце за турботы», і многіх іншых сведчыць аб тым, што чалавек добра выхаваны.

Прасіць прабачэнне трэба ўмець. Калі буркнуць прабачэнне, гледзячы ў бок, а не ў твар суб'ядніку, або сказаць словы прабачэння быццам выпадкова, гэта можа толькі пагоршыць сітуацыю.

У непрыемнай сітуацыі лепш з самага пачатку прытрымлівацца добразычлівага тону і даць выказацца суб'ядніку. Скандал прыніжае ўсіх яго ўдзельнікаў. Бібліятэкары просяць прабачэнне ў чытачоў за абмежаванне прыёму чытацкіх патрабаванняў, за доўгае выкананне запытаў карыстальнікаў і інш. У чытачоў таксама ёсць прычыны папрасіць у бібліятэкара прабачэнне за няправільна запоўнены бланк чытацкага запыту, парушэнне правіл карыстання бібліятэкай і інш.

Моўны этыкет. Асаблівую ўвагу бібліятэчныя спецыялісты павінны звярнуць на моўны этыкет. Слова не толькі характарызуе ўнутраную культуру чалавека, яго духоўнае багацце, але і, з'яўляючыся сродкам зносін з іншымі людзьмі, мае магчымасць уздзеінічаць на іх.

Этыкет зносін застаўляе бібліятэкара выбіраць форму звароту да чытача. Калі бібліятэкар звяртаецца да чытача на «вы», то тым самым падкрэслівае павагу да яго. Добра выхаваны чалавек заўсёды будзе звяртацца на «вы» незалежна ад таго, з кім гаворыць.

Тэлефон. Неабходна памятаць і аб этыкетных правілах, звязаных са зносінамі па тэлефоне. Важна на тэлефонны званок адказваць адразу, пры гэтым не забыцца прывітацца, прадставіцца і толькі потым прыступіць да размовы. Тры словы павінны абавязкова прысутнічаць у зносінах па тэлефоне: «Дзякую», «Калі ласка», «Выбачайце».

Бібліятэкару заўсёды трэба быць пры размове па тэлефоне карэктным, не дапускаць раздражнення і не кідаць трубку, калі размова яшчэ не закончана. Не трэба дапускаць прыватных размоваў па тэлефоне ў прысутнасці чытачоў. Такім учынкам бібліятэкар выказвае сваю непавагу да прысутных.

Перапіска. Важнае значэнне ў этыкеце зносін набываюць формы дзелавой перапіскі. Этыкет у гэтым выпадку прадпісвае выконваць прынятыя правілы перапіскі, апэратыўна адказваць на пісьмы. Службовыя пісьмы пішуць па ўстаноўленай форме.

Класіфікацыя метадаў дзелавых зносін у бібліятэках. Розныя метады зносін адзначаліся ў практыцы работы бібліятэк заўсёды, але былі свае асаблівасці ў іх выкарыстанні. Класіфікацыя метадаў зносін у працэсе абслугоўвання карыстальнікаў бібліятэкі дыферэнцыруецца:

- 1) па шырыні адначасовага ўздзеяння;
- 2) па мэтавай накіраванасці;

3) па спосабе перадачы інфармацыі.

1. *Па шырыні адначасовага ўздзеяння* адзначаюцца метады індывідуальныя, групавыя, франтальныя.

Індывідуальныя метады. Практыка індывідуальнага бібліятэчна-бібліяграфічнага абслугоўвання, падмацаваная дасягненнямі псіхалогіі, паказвае, што індывідуальнае абслугоўванне эфектыўней рэалізуецца тады, калі зносіны бібліятэкара адбываюцца не з адным чытачом, а з некалькімі адначасова. Універсальным метадам індывідуальных зносін з'яўляецца індывідуальная гутарка з карыстальнікамі бібліятэкі. Гэта гутарка пры запісе чытача ў бібліятэку; рэкамендацыйная гутарка; гутарка пры атрыманні ад карыстальніка прачытанай кнігі.

Індывідуальнае інфармаванне заключаецца ў пастаянным апавяшчэнні спецыялістаў аб новай літаратуры па іх профілі, якая паступае ў бібліятэку і выяўлена па бібліяграфічных крыніцах. Такі метады абслугоўвання носіць назву індывідуальнага распаўсюджвання інфармацыі (ІРІ). Кіраўнікі атрымліваюць інфармацыю па сістэме дыферэнцыраванага забеспячэння кіраўніцтва. Асабліваць гэтай сістэмы – наяўнасць рэферата. Рэкамендацыя літаратуры ў адпаведнасці з асабістымі захапленнямі чытача прадугледжвае забеспячэнне карыстальнікаў бібліятэкі патрэбнай ім літаратурай.

Групавыя метады зносін – гэта працэс бібліятэчна-бібліяграфічнага абслугоўвання невялікіх калектываў (груп) карыстальнікаў, якія маюць агульныя інтарэсы.

Фронтальныя метады зносін будуецца на задавальненні культурна-інфармацыйных патрэб, што характэрны для большасці карыстальнікаў бібліятэкі.

Групавыя і фронтальныя мерапрыемствы павінны праводзіцца так, каб пастаўленыя пытанні і іх раскрыццё былі знаёмы ўсім групам карыстальнікаў і чытацкай аўдыторыі бібліятэкі. Групавыя мерапрыемствы патрабуюць доўгай падрыхтоўкі, але калі неабходна хутчэй пазнаёміць з кнігай, лепш выкарыстаць фронтальнае мерапрыемства, якое рыхтуецца лягчэй, чым групавое.

2. *Па мэтавай накіраванасці* вылучаюцца аналітыкакрытычныя, рэкамендацыйна-ілюстрацыйныя, рэкамендацыйна-інфармацыйныя, апасродкавана-рэкамендацыйныя метады.

Аналітыка-крытычныя метады зносін закліканы забяспечыць усебаковы і глыбокі аналіз твораў друку або асобных праблем. У аснову метаду пакладзены крытычны, творчы падыход да дыялогу бібліятэкара і ўдзельнікаў дыскусіі. У выніку абмену думкамі вырацоўваюцца агульныя погляды на твор і яго каштоўнасць. Гэты метады дзелавых зносін прадугледжвае розныя віды абмеркавання кніг: літаратурныя дыспуты, вечары пытанняў і адказаў і інш.

Рэкамендацыйна-ілюстрацыйныя метады. У гэтую групу ўваходзяць метады дзелавых зносін, пры дапамозе якіх карыстальнік бібліятэкі знаёміцца з фактамі, здарэннямі, што выкладзены ў творах друку, з жыццём і дзейнасцю іх аўтараў.

Тыповымі для гэтых метадаў з'яўляюцца розныя сустрэчы, галоўнымі героямі якіх становяцца творцы і іх кнігі. Мерапрыемствы могуць быць прысвечаны сустрэчы з сучасным палітычным дзеячам і яго новай кнігай, з пісьменнікам, вучоным і г.д. Папярэдне распрацоўваецца сцэнарый. Удзельнікамі могуць быць артысты, бібліятэкары, чытачы.

Рэкамендацыйна-інфармацыйныя метады. Іх мэта – зацікавіць чытачоў, пераканаць у неабходнасці чытаць рэкамендаваныя творы. Для гэтага прымяняецца прыём *праблемнай сітуацыі*, які заключаецца ў тым, што бібліятэкар аповед аб кнізе спыняе на самым цікавым месцы, каб даць магчымасць чытачу самому прачытаць астатняе.

Апасродкавана-рэкамендацыйны метады. Сутнасць яго ў тым, што бібліятэкары падводзяць карыстальнікаў да неабходнасці чытання метадамі рэкламы бібліятэкі, прапаганды карысці чытання. Такі метады з'яўляецца важным складнікам дзейнасці публік-рылэйшнз.

3. *Па спосабе перадачы інфармацыі* вызначаюцца вусныя, друкаваныя, наглядныя, комплексныя метады.

Да вусных метадаў адносяцца такія формы зносін, як гучнае чытанне, агляды, вечары пытанняў і адказаў, вечары цікавых сустрэч, літаратурныя вечары, вусныя часопісы, дні паэзіі, дыспуты, лекцыі, гутаркі, віктарыны, кансультацыі, брыфінгі, круглыя сталы і інш.

Да друкаваных метадаў зносін адносяцца такія формы, як агляды, інфармацыйныя лісткі, бюлетэні новых паступленняў, тэматычныя спісы літаратуры, індывідуальныя і групавыя праграмы і планы чытання, бібліяграфічныя паказальнікі і г.д.

Наглядныя метады – гэта выстаўкі новых паступленняў, тэматычныя выстаўкі, выстаўкі жывапісу, мастацтва, прыроды, стэнды, плакаты, альбомы, тэматычныя падборкі ў адкрытым доступе, кіна-, відэа-, слайд-фільмы, відэакліпы.

Комплексныя метады зносін суправаджаюцца такімі формамі, як дні інфармацыі, дні спецыяліста, дні кафедры, дні прэзентацыі кніг, канферэнцыі, ярмаркі ідэй, тэматычныя гурткі, клубы па інтарэсах і інш.

Пытанні і заданні для паўтарэння

1. Ахарактарызуйце віды зносін у бібліятэках.
2. Назавіце асноўныя сродкі зносін у бібліятэках.
3. Апішыце важнейшыя формы этыкету зносін у бібліятэках.
4. Дайце класіфікацыю метадаў дзелавых зносін у бібліятэках.
5. Сфармулюйце асноўныя задачы метадаў зносін у бібліятэках па шырыні адначасовага ўздзеяння.
6. Ахарактарызуйце метады зносін у бібліятэках па мэтавай накіраванасці.
7. Апішыце метады дзелавых зносін у бібліятэках па спосабе перадачы інфармацыі.

Літаратура

1. Алтухова, Г. А. Профессиональная этика библиотекаря : учеб. пособие / Г. А. Алтухова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : МГУКИ, 2002. – 104 с.

2. Бачалдин, Б. Н. Библиотекарь – испытание этикой / Б. Н. Бачалдин // Библиотековедение. – 1998. – №6. – С. 40–50.

3. Библиотекарь и читатель : основы современных взаимоотношений : сб. науч. тр. / Рос. акад. наук, Сиб. отд-ние, Гос. публ. науч.-техн. б-ка. – Новосибирск : ГПНТБ СО РАН, 1997. – 209 с.

4. Библиотечное дело : терминологич. словарь / сост. И. М. Сулова, Л. И. Уланова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Либерия, 1986. – 224 с.

5. Бородина, В. А. Психология чтения : учеб. пособие / В. А. Бородина. – СПб. : СПбГАК, 1997. – 140 с.

6. Браим, И. Н. Этика делового общения: учеб. пособие / И. Н. Браим. – Минск : Экоперспектива, 1994. – 208 с.

7. Езова, С. А. Библиотечное общение / С. А. Езова. – Улан-Удэ : Бурят. кн. изд-во, 1990. – 208 с.

8. Мейжис, И. А. Социально-психологические основы библиотечного обслуживания : учеб. пособие / И. А. Мейжис. – Николаев : Лафит, 1994. – 192 с.

Раздзел 3

АРГАНІЗАЦЫЯ ПРАВЯДЗЕННЯ ДЗЕЛАВЫХ НАРАД І ПЕРАМОЎ

3.1. Падрыхтоўка і правядзенне дзелавых нарад

Дзелавыя нарады – спосаб далучэння калектыўнага розуму да выпрацоўкі аптымальных рашэнняў па актуальных і найбольш складаных пытаннях, што ўзніклі ў арганізацыі [1].

Сярод мноства форм нарад часцей за ўсё арганізуюцца пасяджэнні, семінары, інструктажы, сімпозіумы, канферэнцыі, кангрэсы, з'езды. Дзелавыя нарады – адна з форм кіраўнічай дзейнасці. Працэс кіравання ў гэтым сэнсе зводзіцца да трох асноўных стадый:

- 1) збор і перапрацоўка інфармацыі,
- 2) каардынацыя дзейнасці службаў і супрацоўнікаў арганізацыі,

3) прыняцце рашэнняў.

Нарады класіфікуюцца па:

- 1) прызначэнні:
 - для выпрацоўкі і прыняцця рашэння,
 - для ўдакладнення задач па рэалізацыі прынятых рашэнняў,
 - для падвядзення вынікаў выканання рашэнняў,
 - для прыняцця апэратыўных рашэнняў;
- 2) перыядычнасці (частаце) правядзення:
 - аднаразавыя,
 - рэгулярныя,
 - перыядычныя;
- 3) колькасці ўдзельнікаў:
 - вузкі склад (да 5 чалавек),
 - пашыраны склад (да 20 чалавек),

- прадстаўнічы склад (звыш 20 чалавек);
- 4) ступені стабільнасці складу ўдзельнікаў нарад:
 - фіксаваны склад,
 - запрошаныя па спіску, складзеным для кожнай нарады,
 - камбінаваны склад;
- 5) прыналежнасці:
 - грамадска-палітычныя нарады,
 - адміністратыўныя,
 - навуковыя і навукова-практычныя,
 - аб'яднаныя.

3.1.1. Арганізацыя правядзення нарад

Дасягненне мэт нарады залежыць у значнай ступені ад планавання і падрыхтоўкі яе правядзення. Уся дзейнасць павінна быць прадуманай і ў вызначаны час рэалізаванай. У падрыхтоўцы нарады можна вылучыць некалькі істотных момантаў, менавіта:

- аналіз прычын, якія выклікалі неабходнасць склікання нарады;
- вызначэнне мэты і формы нарады;
- устанаўленне складу ўдзельнікаў, якія маюць непасрэдныя адносіны да вызначанай праблематыкі;
- вызначэнне вядучага і дакладчыкаў, а таксама адказнага за сукупнасць арганізацыйных спраў (старшыня аргкамітэта);
- вызначэнне парадку пасяджэнняў, месца, сродкаў і часу адкрыцця і закрыцця нарады;
- распрацоўка фінансавай калькуляцыі і вызначэнне, з якіх сродкаў будуць пакрыты выплаты на правядзенне нарады.

Калі менеджар рыхтуе адміністрацыйную нараду з фіксаваным складам удзельнікаў, якая праводзіцца рэгулярна (дырэкцыя, рэктарат, селектарная нарада і г.д.), то для яе правядзення адводзіцца адзін вызначаны дзень на

тыдні. Найлепшы дзень для нарады – серада або чацвер, таму што нядзельны спад працаздольнасці прыпадае на панядзелак і пятніцу. Мэтазгодна нараду праводзіць у другой палове дня паміж 16 і 18 гадзінамі, калі ў людзей назіраецца другі пік працаздольнасці.

У выпадку, калі рыхтуецца больш значная па колькасці прадстаўнічага складу (больш за 20 чалавек) і прыналежнасці (грамадска-палітычная, навуковая, навукова-практычная, аб'яднаная) нарада, то трэба ўстанавіць дакладны парадак пасяджэння. Для правядзення значных мерапрыемстваў мэтазгодна стварыць аргкамітэт, які вызначыць тэрмін нарады, час адкрыцця пасяджэння, тэматыку, склад дакладчыкаў і ўдзельнікаў нарады, парадак дня. Прадстаўлены ліміт часу на асобныя пункты парадаку дня павінен быць рэальна разлічаным.

Запрашэнне. Пасля вызначэння парадаку дня рыхтуюцца запрашэнні для ўдзельнікаў нарады. Яны павінны ўключаць парадак дня, тэматыку нарады, патрабаванні да напісання дакладаў і тэрміны іх прадстаўлення ў аргкамітэт. Запрашэнні ўдзельнікам нарады павінны высялацца не пазней чым за два тыдні да правядзення пасяджэння. Запрошаныя асобы павінны перад удзелам у пасяджэннях і дыскусіях падрыхтавацца і скаардынаваць іншыя заняткі так, каб пазбегнуць цяжкасцей пры рэалізацыі раней прынятых планаў.

Падрыхтоўка залы пасяджэння. Зала пасяджэння павінна адпавядаць мэце нарады і колькасці ўдзельнікаў. Падрыхтоўка залы ахоплівае:

- устаноўку стала прэзідыума, афармленне яго кветкамі і аснашчэнне прыборамі для вады;
- размяшчэнне трыбуны і стала для сакратара (ён павінен добра чуць ход пасяджэння, каб весці пратакол);
- устанаўленне мікрафонаў і іншага тэхнічнага абсталявання;
- расстаноўку крэслаў, колькасць якіх павінна крыху перавышаць колькасць удзельнікаў.

Колькасць свабодных месцаў не павінна быць занадта вялікай, бо ствараецца ўражанне пустаты, якая ўскладняе стварэнне добрай атмасферы. Неабходна запрашаць удзельнікаў займаць месцы ў першых радах, калі яны не прызначаны для гасцей і афіцыйных персон.

Памяшканне павінна мець добрую гукаізаляцыю, нармальную тэмпературу і вільготнасць паветра, вентыляцыю, зручную для работы мэблю і інш. Пры падрыхтоўцы залы не трэба забываць і пра хол, у якім павінны знаходзіцца тэлефон, расклад маршрутаў гарадскога транспарту, паяздоў і самалётаў. У холе размяшчаюць таксама інфармацыйныя матэрыялы.

Калі арганізуецца нарада з вялікай колькасцю асоб, то неабходна падрыхтаваць пакой для канцылярыі, а таксама для правядзення індывідуальных перамоў. Асоба, якая адказвае за падрыхтоўку нарады, павінна паклапаціцца таксама аб стане адпаведнага парадку ў санітарных вузлах і арганізацыі работы гардэроба. У сувязі з гэтым неабходна памятаць, што адзін гардэробшчык можа хутка (без затрымкі) абслужыць каля 40 асоб.

Да абавязкаў менеджара, які адказвае за падрыхтоўку мерапрыемства, адносіцца таксама і вызначэнне, хто будзе займацца рэгістрацыяй удзельнікаў нарады, весці пратакол пасяджэння, абслугоўваць мікрафон і магнітафон, здзяйсняць камп'ютарнае суправаджэнне дакладчыкаў, займацца праватрываннем залы ў час перапынкаў. Узгадніць неабходна таксама работу буфета і не забываць пра аптэчку.

Не менш чым за паўгадзіны да пачатку пасяджэння правяраецца стан падрыхтоўкі. Гэтыя абавязкі выконвае менеджар, адказны за арганізацыю нарады. Асноўныя памылкі, якія дапускаюць менеджары пры арганізацыі месца правядзення нарады, наступныя:

- памяшканне для нарады не абсталявана адпаведным чынам;
- дрэнна падрыхтаваны памяшканні санітарна-гаспадарчага прызначэння.

3.1.2. *Правядзенне нарад, іх эфектыўнасць*

Куратарам асоб, якія прыбылі на нараду, прызначаецца звычайна адзін з менеджараў арганізацыі. Ён тлумачыць удзельнікам нарады асобныя арганізацыйныя моманты і па меры неабходнасці прадстаўляе асоб, якія не знаёмыя між сабой.

Менеджар, што выконвае гэтае заданне, павінен быць добрамыслівым, камунікабельным, адносіцца да ўсіх удзельнікаў нарады аднолькава, незалежна ад займаемай пасады. Ён павінен пазбягаць доўгіх размоў, каб такім чынам не пазбавіць магчымасці іншых атрымаць неабходную інфармацыю. Усе выказаныя просьбы, на якія куратар не ў стане адказаць адразу, неабходна запісваць, каб пасля знаходжання патрэбнай інфармацыі пераказаць яе зацікаўленым асобам у час перапынкаў пасяджэння.

Старшыня нарады пачынае пасяджэнне пунктуальна ў прызначаны час, нават калі не ўсе ўдзельнікі зайшлі ў залу. Чаканне спазніўшыхся не мае падставы, бо некаторыя сістэматычна гэта практыкуюць, таму не пажадана ўступаюць тым, хто не лічыцца з часам іншых, легкадумна адносіцца да астатніх удзельнікаў.

Даклад. Важнай часткай нарады з'яўляецца выступленне ўдзельнікаў з дакладамі. Адразу ж у першым сказе выступлення неабходна адзначыць, да каго ў першую чаргу звяртаемся. Словы павагі гаворым прадстаўнікам органаў дзяржаўнай улады, гаспадарчых структур і іншым, а потым усім прысутным у зале. Форма прывітання можа гучаць так: «Шаноўны спадар міністр, паважаныя госці», «Шаноўны спадар губернатар, лэдзі і джэнтльмены» і інш.

У выступленні важнае значэнне маюць пачатак і завяршэнне даклада. Першыя некалькі сказаў трэба падаць так, каб зацікавіць слухачоў. Нядрэнна, калі дакладчык зможа стварыць ва аўдыторыі добры настрой, пераходзячы ад прывітання да адпаведна падабранага

верша, сенсацыі або сітуацыі, добра знаёмай слухачам. Форма даклада павінна быць яснай, а не расцягнута і не складанай па змесце. Даклад зачытваецца ў вызначаны адрэзак часу ў залежнасці ад рэгламенту. Завяршэнне даклада таксама вельмі важнае, як і пачатак. Добра пададзены апошні сказ астаўляе прыемнае ўражанне аўдыторыі. Усё гэта садзейнічае станоўчай ацэнцы выступлення.

Дыскусія – гэта абмен думкамі па вызначанай тэме ў сітуацыі, калі ўзнікае розніца поглядаў, а кожны з бакоў імкнецца пераканаць у правільнасці сваёй пазіцыі. Імкнучыся абараніць яе, неабходна быць настойлівымі адносна зместу і мяккімі адносна формы, што выражаецца тонам голасу і адпаведным падборам слоў. Пры гэтым трэба мець на ўвазе аргументы іншых асоб, якія могуць паўплываць на змяненне нашых поглядаў.

У час дыскусіі ў выпадку атрыманай перамогі не трэба дэманстраваць задавальненне і паказваць сваю перавагу. Мы павінны старацца нікога не пакрыўдзіць, не закрануць злым словам. І абсалютна забаронена высмейваць кагосьці асабіста, тым больш рабіць намёкі на фізічныя недахопы контрпартнёра. Ацэнка чалавека не можа залежаць ад колеру яго валасоў, расы, паходжання і інш. Правілы этыкету патрабуюць стрымліваць празмерныя эмоцыі ў час вядзення дыскусіі, умець не толькі гаварыць, але і слухаць іншых, лічыцца з чужой думкай, не прэтэндаваць на прывілеі. У дыскусіі абавязковымі з'яўляюцца аднолькавыя адносіны да ўсіх, а на карысць выказанай пазіцыі сведчаць пададзеныя аргументы. Значна лепш узяць слова ў пачатку, калі ўдзельнікі яшчэ не стаміліся і больш ахвотна слухаюць. Пасля некалькіх выступленняў наступаюць стомленасць, чаканне перапынку, зніжаецца ўвага. Выступленне ў дыскусіі па правілах не павінна перавышаць 10 хвілін. За гэты час на самай справе можна многае сказаць.

Рэгламент. Аптымальная працягласць сумеснай разумовай дзейнасці вялікай колькасці людзей складае 40–

45 хвілін. Пасля гэтага часу звычайна ў удзельнікаў нарады аслабляецца ўвага: узнікаюць шум у зале, рух, размовы. Калі працягваць пасяджэнне без перапынку, то большасць удзельнікаў адчуюць стому. Пасля 30–40 хвілін перапынку ў прысутных паляпшаецца самаадчуванне, і абмеркаванне праблемы можна працягваць. Але ж прыкладна пасля 90 хвілін работы ўвага і цікавасць да праблемы прападаюць. Дадзены этап пасяджэння спецыялісты называюць перыядам адмоўнай актыўнасці. Чалавек становіцца некіруемым, нервовым, недаверлівым. Калі нарада працягваецца без перапынку 2 гадзіны, то больш за 90% яе ўдзельнікаў згодны на любое рашэнне. Такім чынам, аптымальная працягласць пасяджэння – не больш за 1 гадзіну. Калі абставіны патрабуюць больш працяглай работы, то пасля 40 хвілін пасяджэння неабходна аб'яўляць 10–15-хвілінны перапынак.

Старшыня нарады. Праводзіць нарады павінна ветлівая, спакойная, з уплывовым правам голасу, тактоўная асоба, якая мае аўтарытэт і зможа канцэнтраваць увагу ўдзельнікаў пасяджэння. Галоўныя правілы старшыняства можна падаць некалькімі пунктамі. Ён:

1) стварае адпаведны клімат зацікаўленасці да свабоднага выказвання;

2) клапаціцца аб выніках рэалізацыі парадку дзённых пасяджэнняў, а менавіта аб пунктуальнасці пачатку і заканчэння пасяджэнняў, аб'яўленні перапынкаў, узнаўленні работы і аб парадку ў зале;

3) накіроўвае ўсе сродкі на ліквідацыю перашкод, якія зніжаюць канцэнтрацыю дыскусіі вакол галоўных праблем нарады;

4) імкнецца да ажыўлення дыскусіі і актуалізацыі ўдзельнікаў, як і да абмежавання пустаслоўя, падсумоўвае вынікі дыскусіі;

5) процістаіць парушэнню норм этыкету, якія рэгулююць міжасобасныя адносіны. Бярэ слова ў справах пратакола.

У абавязкі старшынствуючага ўваходзіць таксама падвядзенне вынікаў нарады, ацэнка пасяджэння, прымаючы пад увагу выказаныя думкі, фарміраванне канчатковых і ўнясенне дадатковых рашэнняў і спосабаў іх рэалізацыі. У канцы нарады старшыня пасяджэння дзякуе ўсіх прысутных за ўдзел у рабоце і дасягнутыя поспехі па вырашэнні праблем.

Падвядзенне вынікаў і прыняцце рашэнняў. Завяршальны этап правядзення нарад – прыняцце рашэння і яго рэалізацыя. Трэба мець на ўвазе, што рашэнне на нарадах прымаюцца ўсімі разам і кожным паасобку. Па сутнасці гаворка ідзе аб тым, каб удакладніць, кім і ў якія тэрміны павінен быць выкананы аб'ём работ. Вызначаецца таксама, у якой форме будуць падведзены вынікі (расылка пратакола або выпіскі з пратакола, рашэнне аб інфармаванні ўсяго калектыву або яго часткі).

Затым:

1) спецыяльна выбраная камісія па падрыхтоўцы рашэнняў загадзя складае яго праект, які зачытваецца на пасяджэнні, а ўдзельнікі нарады ўносяць свае карэктывы і прымаюць яго па выніках галасавання або

2) старшыня нарады падводзіць вынікі абмеркавання праблемы і фарміруе рашэнне.

Сакратар пасяджэння фіксуе ў пратаколе па даручэнні нарады найбольш важныя моманты: дасягненне мэт нарады; рашэнні; выканаўцы і тэрміны. Пасля прыняцця рашэння вызначаюцца асобы (група асоб), якія здзяйсняюць яго выкананне і кантроль за выкананнем.

Эфектыўнасць дзелавых нарад. Мастацтва кіравання і талент менеджара вызначаюцца ўменнем максімальна эфектыўна праводзіць дзелавыя нарады. У гэтай сувязі кожны менеджар павінен умець разлічыць кошт нарад. Для разліку неабходна ведаць колькасць удзельнікаў пасяджэння, яго працягласць і пагадзінную тарыфную стаўку кожнага ўдзельніка. Формула разліку цаны нарады мае наступны выгляд:

$$C = \frac{N(T+1) \times 3cp.}{Tr.sp.},$$

дзе C – кошт нарады, руб.; N – колькасць удзельнікаў; T – працягласць нарады ў гадзінах; $3 cp.$ – сярэднямесячная зарплата ўдзельнікаў; $Tr. sp.$ – сярэдняя колькасць рабочых гадзін у месяц; 1 – каэфіцыент схаваных страт, звязаных з удзелам у нарадзе [1]. Каб атрымаць мінімальнае значэнне – C , менеджар павінен ведаць складнікі эфектыўнасці правядзення дзелавых нарад. Яны носяць як суб'ектыўны, так і аб'ектыўны характар.

Прыводзім найбольш значныя складнікі эфектыўнасці дзелавых нарад.

1. Пачатак дзелавых нарад неабходна праводзіць у дакладна вызначаны час і па сціплым графіку работы.

2. Неабходна стварыць атмасферу дзелавітасці. Непрыемныя праблемы пажадана аставіць на канец нарады, а ў пачатку пасяджэння сваімі думкамі даць падзяліцца менеджарам і спецыялістам ніжэйшых узроўняў.

3. На дзелавых нарадах нельга выкарыстоўваць такую форму, як галасаванне, бо гэта будзе не нарада, а сход. Пры абмеркаванні асобных думак можна крытыкаваць пункт гледжання, падыходы да вырашэння праблемы, але не людзей.

Пытанні і заданні для паўтарэння

1. Прывядзіце класіфікацыю дзелавых нарад.
2. Назавіце асноўныя этапы арганізацыі правядзення дзелавых нарад.
3. Апішыце падрыхтоўчы этап арганізацыі дзелавых нарад.
4. Назавіце патрабаванні да падрыхтоўкі залы пасяджэнняў.
5. Апішыце паводзіны старшыні ў працэсе правядзення нарады.
6. Сфармулюйце асноўныя патрабаванні да арганізацыі правядзення нарады.
7. Вызначце ўмовы эфектыўнасці дзелавых нарад.

Літаратура

1. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2005. – 336 с.
2. *Кошелев, А. Н.* Основы менеджмента : учебник / А. Н. Кошелев, Н. И. Иванникова. – М. : Экзамен, 2007. – 510 с.
3. *Паркинсон, Н. С.* Законы Паркинсона / Н. С. Паркинсон. – М. : Прогресс, 1976. – С. 233–239.
4. *Ягер, Дж.* Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса / Дж. Ягер. – М. : Джон Уайли энд Санз, 1994. – 288 с.

3.2. Майстэрства правядзення перамоў

Перамовы – гэта сродак узаемасувязі паміж людзьмі, прызначаны для дасягнення пагадненняў, калі абодва бакі маюць супадаючыя або процілеглыя інтарэсы. Перамовы прызначаны ў асноўным для таго, каб з дапамогай абмену поглядамі атрымаць узаемавыгаднае для абодвух бакоў пагадненне. Для кожных перамоў неабходна распрацаваць спецыяльную тактыку іх правядзення.

3.2.1. Падрыхтоўка перамоў

Поспех перамоў залежыць ад таго, наколькі добра яны падрыхтаваны. Перамовы можна ўмоўна падзяліць на дзве групы:

– атрыманне інфармацыі па прапанове без падпісання кантракту;

– узгадненне і падпісанне кантракту.

У час перамоў сустракаюцца кіраўнікі дэлегацый, якія прадстаўляюць розныя эканамічныя сістэмы, выкарыстоўваюць розныя мовы і маюць не аднолькавыя погляды, таму што выхаваны ў іншых традыцыях, звычаях. Гэта патрабуе ад іх высокай асабістай культуры, добрага ведання сваёй краіны, яе эканамічных праблем,

а таксама грамадска-палітычных, этнакультурных і эканамічных праблем краіны контрпартнёра. Кіраўнік дэлегацыі на перамовах павінен умець гаварыць і слухаць, ведаць пратакол.

Падрыхтоўка да перамоў уключае: 1) распрацоўку асноўнага працэсу перамоў і 2) вырашэнне арганізацыйных пытанняў іх правядзення.

Падрыхтоўка да асноўнага працэсу перамоў уключае:

- аналіз праблемы і інтарэсаў удзельнікаў перамоў;
- фарміраванне агульнага падыходу да перамоў і асабістай пазіцыі ў іх;
- складанне прыкладнага плана ходу перамоў;
- вызначэнне магчымых варыянтаў вынікаў перамоў, верхняга і ніжняга ўзроўняў кампрамісу.

Аналіз праблемы заключаецца ў пошуку шляхоў яе вырашэння, якія патрабуюць меншых выдаткаў і намаганняў. У працэсе аналізу прадумваюцца магчымыя альтэрнатывы рашэння праблемы. Пры аналізе праблемы неабходна звярнуць увагу на інтарэсы бакоў, і перш за ўсё – для чаго патрэбны гэтыя перамовы. На аснове інтарэсаў удзельнікаў перамоў фарміруюцца агульны падыход і асабістая пазіцыя на іх. Для таго каб быць псіхалагічна падрыхтаванымі да выпадкаў непрадбачаных абставін, неабходна распрацаваць папярэдні змястоўны план.

Пасля завяршэння работы над планам трэба прыступіць да падрыхтоўкі дакументаў. Да іх адносяцца праекты розных пагадненняў, пратаколаў, рэзалюцый, кантрактаў і інш. Неад'емнай часткай падрыхтоўчай работы з'яўляецца складанне дасье па розных пытаннях, якія намечаны да разгляду на перамовах. Дасье ўключае, як правіла, афіцыйныя даведкі і дакументы аб партнёрах. На аснове гэтых матэрыялаў рыхтуюцца тэксты выступленняў, іншыя дакументы.

Да арганізацыйных пытанняў падрыхтоўкі перамоў адносяцца:

- складанне праграмы прыёму партнёраў;
- фарміраванне дэлегацыі ўдзельнікаў перамоў;
- складанне павесткі дня кожнага пасяджэння;
- узгадненне з зацікаўленымі арганізацыямі і ведамствамі.

Праграма прыёму партнёраў патрабуе найбольшых затрат сіл і часу. Асноўнымі элементамі праграмы з'яўляюцца: парадак сустрэчы дэлегацыі партнёраў; персанальны склад сустракаючых; удзел прадстаўнікоў замежных устаноў, акрэдытаваных у краіне; удзел прадстаўнікоў прэсы, тэлебачання, радыё; уручэнне кветак; прывітанне; размяшчэнне гасцей у гасцініцы; дзелавая частка праграмы (сустрэчы, гутаркі, перамовы); прыёмы ў час і пасля перамоў; пратакольныя мерапрыемствы; культурная праграма; развітанне.

Часцей за ўсё распрацоўваюць дзве праграмы: рамачную і падрабязную, якая ўключае дэталі правядзення перамоў (гл. на с. 91–93).

Арганізацыйнае рашэнне пытанняў даручаецца найбольш адказным супрацоўнікам. Дэлегацыю гасцей сустракае і вітае гаспадар з адным–двума супрацоўнікамі, адзетымі ў дзелавым стылі. У машыне гаспадар прапаўнае гасцям месцы згодна са статусам. Галоўнае па вартасці месца знаходзіцца з правага боку задняга сядзення. Левы бок задняга сядзення з'яўляецца другім месцам па вартасці. Трэцяе – знаходзіцца пасярэдзіне паміж першым і другім месцамі. На першым сядзенні, побач з вадзіцелем, знаходзіцца чацвёртае месца.

Гасцей прымаюць у спецыяльна адведзеным для прыёму і падрыхтаваным памяшканні. У выніку падрыхтоўкі памяшкання стол, дзе размесцяцца дэлегацыі, аздабляецца кветкамі; кладуцца папера для заметак, ручкі, алоўкі; ставяцца мінеральная вада і стаканы. Вакол стала расстаўляюцца крэслы, рыхтуецца план размяшчэння дэлегацый за сталом.

Рамачная праграма (прыкладная)
знаходжання дэлегацыі _____

12 студзеня – 15 студзеня 20__ года

Склад дэлегацыі:

Клаус Борглунд – генеральны дырэктар	гасцініца...пакой 21
Карл Берг – камерцыйны дырэктар	гасцініца...пакой 124
Бент Дахлаген – нач. аддзела маркетынгу	гасцініца...пакой 275
Ларс Расмусон – нач. аддзела рэкламы	гасцініца...пакой 278

Аўторак, 12 студзеня

- 13.50 – Прылёт дэлегацыі _____
- 14.20 – Ад'езд з аэрапорта ў гасцініцу _____
- 14.40 – Прыезд у гасцініцу, размяшчэнне, азнаямленне з праграмай
- 19.00 – Абед, дадзены генеральным дырэктарам, у гасцініцы _____

Серада, 13 студзеня

- 10.00 – Перамовы
- 13.00 – Ланч
- 15.00 – Работа ў групах
- 19.00 – Тэатр

Чацвер, 14 студзеня

- 10.00 – Перамовы
- 12.00 – Візіт да губернатара
- 13.00 – Ланч
- 15.00 – Работа ў групах
- 17.00–19.00 – Кактэйль, дадзены саветнікам па культуры

Пятніца, 15 студзеня

- 9.00 – Наведванне Нацыянальнай бібліятэкі Беларусі
- 13.00 – Ланч
- 14.00 – Выезд у аэрапорт і адлёт

Падрабязная праграма (прыкладная)

знаходжання дэлегацыі _____

12 студзеня – 15 студзеня 20__ года

Адказныя за рэалізацыю праграмы:

Змястоўны бок, перамовы, наведванне НББ – В. М. Захарошка, заг. аддз.

Візіты, сустрэчы, тэатр – К. А. Масленнікава, сакратар.

Размяшчэнне ў гасцініцы, транспарт – І. Ф. Мацкевіч, заг. аддзела.

Склад дэлегацыі – гл. рамачную праграму.

Аўторак, 12 студзеня

13.50 – Прылёт дэлегацыі, сустрэча, прывітанне і ад'езд у гасцініцу _____

Сустрэкаюць і вітаюць: С. І. Янукоўскі, В. К. Гайдук, І. Б. Балашова.

14.40 – Прыезд у гасцініцу, абмеркаванне праграмы, заказ білетаў у тэатр.

15.00 – Ланч

19.00 – Абед, дадзены генеральным дырэктарам, у гасцініцы _____

Госці: члены дэлегацыі і саветнік па культуры.

Гаспадары: С. І. Янукоўскі, В. К. Гайдук, І. Б. Балашова, В. М. Захарошка, І. Ф. Мацкевіч, К. А. Масленнікава.

Госці – 5 асоб, гаспадары – 6 асоб. Разам – 11 асоб.

Серада, 13 студзеня

10.00 – Перамовы ў памяшканні арганізацыі, зала №5.

Бяруць удзел: госці – усе члены дэлегацыі і саветнік па культуры;

гаспадары – С. І. Янукоўскі, В. К. Гайдук, І. Б. Балашова...

13.00 – Ланч

15.00 – Работа ў групах. Група 1: Група 2:

19.00 – Тэатр. Удзельнікі: госці – члены дэлегацыі і саветнік па культуры;

гаспадары – С. І. Янукоўскі, В. К. Гайдук, І. Б. Балашова. Разам – 8 асоб.

Чацвер, 14 студзеня

10.00 – Перамовы ў памяшканні арганізацыі, зала №5.

Бяруць удзел: госці – усе члены дэлегацыі і саветнік па культуры;

гаспадары – С. І. Янукоўскі, В. К. Гайдук, І. Б. Балашова...

12.00 – Візіт да губернатара

13.00 – Ланч

15.00 – Работа ў групах. Група 1: Група 2:

17.00–19.00 – Кактэйль, дадзены саветнікам па культуры.

Госці: члены дэлегацыі і саветнік па культуры;

гаспадары: С. І. Янукоўскі, В. К. Гайдук, І. Б. Балашова, В. М. Захарошка.

Госці – 5 асоб, гаспадары – 4 асобы. Разам – 9 асоб.

Пятніца, 15 студзеня

9.00 – Наведванне Нацыянальнай бібліятэкі Беларусі

13.00 – Ланч

14.00 – Выезд у аэрапорт і адлёт

Суправаджаюць адказныя: С. І. Янукоўскі, В. К. Гайдук, І. Б. Балашова.

Дэлегацыі павінны сядзець на процілеглых месцах, па абодва бакі стала. Дэлегацыя гасцей займае больш ганаровае месца, якое будзе насупраць вокнаў. Чарговасць займаемых месц залежыць ад старшынства. Цэнтральнае месца займаюць кіраўнікі дэлегацый. Справа ад іх – намеснікі кіраўнікоў, на іншых месцах – члены дэлегацый, якія займаюць у іерархіі другое месца і г.д.

3.2.2. Вядзенне перамоў

Адкрывае перамовы кіраўнік дэлегацыі прымаючага боку. Ён вітае кіраўніка і членаў дэлегацыі, якія прыбылі на перамовы, а потым прадстаўляе членаў сваёй дэлегацыі, называе іх прозвішчы і службовыя тытулы. Кожны з названых устае. Затым наступае чарга кіраўніка дэлегацыі гасцей прадстаўляць сваіх супрацоўнікаў. Адбываецца абмен візітнымі карткамі. Слова зноў бярэ кіраўнік прымаючага боку і абвешчае працэдуру правядзення перамоў.

Выступленні і паведамленні на перамовах павінны быць максімальна кароткімі (не больш за 10 хвілін), мець

дзелавы і канструктыўны характар, раскрываць праблемную сітуацыю, уносіць уклад у дзелавое супрацоўніцтва кожнага з бакоў. Калі перамовы становяцца працяглымі, а ўдзельнікі адчуваюць стомленасць, з'яўляецца неабходнасць у арганізацыі пачастунку, які дае магчымасць для ўзаемнага знаёмства прысутных.

Пачастунак (кава або закускі) падаецца за іншым сталом і нават, калі гэта магчыма, у суседнім памяшканні. Адзначым, што на стале пасяджэнняў могуць знаходзіцца, акрамя дакументаў, толькі бутэлькі з мінеральнай вадой. Да кавы звычайна падаюць якую-небудзь выпечку, напрыклад, кекс. Прапануюць таксама чай. Прымальнай формай пачастунку з'яўляюцца закускі. Стол накрываецца белай або каляровай сурвэткай, на якой размяшчаюцца талеркі, нажы і відэльцы, а таксама папярковыя сурвэткі. На стале расстаўляюцца халодныя закускі. Удзельнікі перамоў абслугоўваюць сябе самі. Пасля таго як узяты выбраныя закускі, прысутныя займаюць свабодныя месцы ў памяшканні, што садзейнічае стварэнню свабоднай атмасферы, якая паляпшае правядзенне далейшых перамоў.

Пачынаюць перамовы з узаемавыгадных для абодвух бакоў пытанняў, абмяркоўваюць простыя, а ўжо потым больш складаныя. Тактычна граматычныя і псіхалагічныя вытрыманыя паводзіны служаць гарантыяй поспеху на перамовах. Вельмі важным з'яўляецца першае ўражанне аб партнёры. Гэта тычыцца спосабу паводзін, знешняга выгляду, культуры за сталом, умення весці размову. Пры правядзенні перамоў менеджар абавязаны прытрымлівацца пазіцыі: «Не гавары ўсяго, што ведаеш, але заўсёды ведай, што гаворыш». Прывядзём некалькі рэкамендацый, якія дапамогуць у правядзенні перамоў:

1. Не адмаўляйцеся ад пастаўленых мэт і не зніжайце актыўнасці нягледзячы на цяжкасці.

2. Улічвайце пазіцыю, патрабаванні і пажаданні партнёраў і параўноўвайце іх са сваім пунктам гледжання.

3. Пазбягайце паспешлівых меркаванняў адносна думак партнёраў, не акцэнтуйце ўвагу на разыходжанні ў поглядах, калі яны не тычацца прынцыповых праблем.

4. У сваіх выказваннях падкрэслівайце тое, што вас аб'ядноўвае, а не раз'ядноўвае.

5. Калі партнёр узбуджаны, дайце яму магчымасць выказацца.

6. Нельга адразу перарываць выказванні партнёра, калі яны вас не задавальняюць. Спачатку трэба ўдакладніць, у чым яго нязгода.

7. Не прырачце «ў лоб», а прапануйце партнёру разгледзець праблему яшчэ раз з другога боку.

8. Дамагайцеся згоды паэтапна: ад малазначных дэталяў да важных пытанняў, магчыма, і цаной кампрамісу.

9. Сваю нязгоду выказвайце аргументавана і канструктыўна, не дапускайце рэзкіх выппадаў у бок партнёра.

10. Не дэманструйце занадта бурна сваю перамогу, калі змаглі заставіць пайсці партнёра на ўступкі. Падкрэслівайце, што дасягнутыя пагадненні – агульная перамога.

11. Пры адчуванні, што партнёр нявопытны, пастарайцеся правільна выкарыстаць сваю перавагу, калі наадварот, то перадайце ініцыятыву вядзення перамоў больш вопытнаму супрацоўніку.

3.2.3. Завяршэнне перамоў, падпісанне пагадненняў

Завяршае дзелавую частку перамоў пераўтварэнне інтарэсаў партнёраў у канчатковае рашэнне, якое прымаецца на аснове кампрамісу. Кожны бок на перамовах павінен пагадзіцца з прынятым рашэннем і быць зацікаўленым, каб і іншы зрабіў гэта. Калі вы супраць вашай волі, пад націскам вымушаны былі згадзіцца – гэта не перамова. У выпадку, калі ход перамоў быў пазітыўным, то ў завяршальнай іх стадыі неабходна рэзюмаваць, коратка паўтарыць усе палажэнні, што закраналіся

ў працэсе перамоў, і адзначыць тыя станоўчыя моманты, па якіх дасягнута пагадненне бакоў. Мэтазгодна таксама, грунтуючыся на пазітыўных выніках перамоў, абмеркаваць перспектыву новых сустрэч. Перамовы можна лічыць завершанымі, калі дасканальна і адказна прааналізаваны іх вынікі, калі прыняты неабходныя меры па іх рэалізацыі, зроблены вывады для падрыхтоўкі наступных перамоў. Вынікі перамоў абавязкова абмяркоўваюцца ў калектыве. Вызначаецца:

- што дасягнута ў параўнанні з пастаўленымі мэтамі;
- дзякуючы чаму дасягнуты поспех або чаму пасцігла няўдача;
- ці дастаткова добрай была падрыхтоўка да перамоў;
- ці правільна спрагназавалі пазіцыю партнёраў;
- якія ўрокі можна вызначыць на будучыню.

Падпісанне пагадненняў носіць урачысты характар і адбываецца, згодна з правіламі дзелавога этыкету, у памяшканні, якое не выкарыстоўвалася для перамоў. Калі ёсць толькі адно памяшканне, то падпісанне пагаднення павінна адбывацца за спецыяльна падрыхтаваным сталом, які ўстанаўліваецца на адлегласці каля 2 м ад сцяны, каб такім чынам даць магчымасць свабодна выконваць гэтую работу. Каля стала размяшчаюцца два аднолькавыя крэслы, пры гэтым адлегласць паміж імі павінна быць прыкладна 80–90 см. На стол ставяцца два аднолькавыя прыборы для пісьма на выпадак, калі падпісваючыя пагадненне асобы не выкарыстоўваюць свае аўтаручкі.

Памяшчаюцца на стол і сцяжкі ідэнтычнай велічыні. Сцяжок з колерамі краіны госця знаходзіцца справа ад сцяжка гаспадара, гэта значыць з левага боку стала. Госць, які падпісвае пагадненне, павінен сядзець справа ад гаспадара.

Прастаўленне подпісаў адбываецца адначасова. Пасля падпісання абодвух экзэмпляраў прадстаўнікі дэлегацыі абменьваюцца падпісанымі дагаворамі і падаюць

адзін аднаму рукі. Пры гэтым экзэмпляр дагавора падаецца правай рукой, а бярэцца левай.

Пасля падпісання пагаднення часта абвяшчаецца тост. Першымі бакалы з шампанскім або белым віном бяруць госць і гаспадар – асобы, якія падпісвалі дагавор, наступнымі бяруць бакалы асобы, што суправаджаюць гасцей, а затым – удзельнікі ўрачыстасці. Падчас урачыстасці падпісанне пагаднення адбываецца ў прысутнасці кіруючых асоб краіны. У такой сітуацыі напоўнення віном бакалы падаюцца адначасова, напрыклад, міністрам і асобам, што падпісалі дагавор. У бакалы не даліваюць віно, не падаюць міндаль, арэшкі і інш.

Шампанскае або ігрыстае віно падаецца ў шырокіх і мелкіх бакалах з высокай ножкай або высокіх і вузкіх. Для беллага віна выкарыстоўваюць бакалы з высокай ножкай. Бакалы напаўняюць менш чым на 2/3 вышыні. Гэта звязана са старым звычаем, калі перад тым як выпіць віно, вылівалі некалькі кропель для ахвяры багам.

3.2.4. Дзелавы пратакол

Працэдуры мерапрыемствы ахопліваюць шырокае поле дзейнасці: арганізацыя сустрэч і абслугоўванне перамоў, вядзенне запісу выступленняў на пасяджэннях, забеспячэнне сувенірамі, форма адзення, культурная праграма і інш. Для вырашэння гэтых пытанняў мэтазгодна стварыць пратакольную групу з 2–3 чалавек, якая будзе займацца пратакольнымі фармальнасцямі.

Візіты з'яўляюцца адным з пратакольных мерапрыемстваў на перамовах. Кіраўнік дэлегацыі, якая прыбыла на перамовы, робіць візіты афіцыйным асобам, напрыклад, міністрам, губернатарам, віцэ-прэм'ерам, што, безумоўна, звязана з рангам дэлегацыі і яе задачамі. Кіраўніка дэлегацыі можа суправаджаць саветнік па культуры, а ў некаторых выпадках і пасол. Астатнія члены дэлегацыі па правілах пратакола ў такога рангу афі-

цыйных візітах не удзельнічаюць. У такіх візітах прымае ўдзел таксама кіраўнік дэлегацыі прымаючага боку. За некалькі хвілін да прызначанага тэрміну асоба, якая чакае візіту, павінна прыпыніць або закончыць свае заняткі і падрыхтавацца да прыёму візіцёраў, якія таксама павінны прыбыць загадзя. Візіцёры кантактуюць спачатку з сакратаром. Пасля прыбыцця візіцёраў сакратар канфідэнцыяльна інфармуе шэфа, асабіста або па тэлефоне, аб прыбыцці гасцей. Пасля атрымання дазволу шэфа запрашае гасця і суправаджаючых яго асоб у кабінет, адчыняе дзверы, якія потым зачыняе.

Прывітанне пры сустрэчы – важная дэталі, якая сведчыць не толькі аб асабістай культуры гаспадара кабінета, але і аб увазе, якую ён хацеў бы аказаць гасцю. Гаспадар накіроўваецца да гасця, вітаецца з ім і запрашае заняць месца за сталом для асобых выпадкаў або канферэнц-сталом. Калі гасць займае месца на канапе, то гаспадар таксама можа сесці на канапу або ў крэсла. У абодвух выпадках ён павінен сесці так, каб гасць знаходзіўся справа ад яго. Калі гасць сядзе за канферэнц-стол, то гаспадар займае месца насупраць. Візіты ў кабінет па правілах праходзяць без пачастунку. Але ў выключных выпадках ад гэтых правіл адыходзяць і падаюць каву. Падаваць выпечку не трэба. Размова абумоўлена мэтай візіту і вызначаным для яе часам. Часцей за ўсё размова тычыцца агульных праблем, якія цікавяць абодва бакі, або з’яўляецца вынікам дасягнутых пагадненняў. Візіт ветлівасці часцей за ўсё цягнецца не больш чым 10–15 хвілін.

Наведванне арганізацый і аб’ектаў. Дэлегацыя партнёраў, асабліва замежная, часта цікавіцца той ці іншай арганізацыяй, вытворчым аб’ектам, іх прадукцыяй, тэхналагічнымі працэсамі, сацыяльнымі праблемамі. Падрыхтоўка такога візіту патрабуе дакладнага вызначэння мэты, тэрміну, гадзіны прыбыцця гасця, колькасці суправаджаючых яго асоб і іх функцый. Пасля атрымання

неабходнай інфармацыі дырэктар пачынае падрыхтоўку праграмы, вызначае план агляду аб'екта і супрацоўнікаў, якія будуць удзельнічаць у прыёме гасцей, дае ім канкрэтныя заданні: прывітанне гасцей, правядзенне экскурсіі, падрыхтоўка сувеніраў і інш.

У выпадку, калі візіт робіць дэлегацыя пад кіраўніцтвам важнай асобы, якая займае высокую дзяржаўную пасаду, уваход у будынак дэкарыруецца сцяжкамі. Іх развешваюць на мачце, якая адхіляецца ад сцяны на 15–20 градусаў, а даўжыня яе павінна быць не менш чым тры шырыні сцяга. Калі вывешаны два сцягі (сваёй краіны і краіны гасцей), то сцяг візіцёраў павінен знаходзіцца справа ад сцяга сваёй краіны і з левага боку ад уваходу. Калі вывешаны два сцягі сваёй краіны, то сцяг гасцей размяшчаецца паміж імі. Можна таксама размяшчаць сцягі папераменна, з тым, каб сцяг сваёй краіны знаходзіўся ў пачатку і ў канцы рада.

Перад уваходам у будынак арганізацыі гасцей вітае яе дырэктар разам з супрацоўнікам – віцэ-дырэктарам або супрацоўнікам вышэйшага рангу. Пасля прывітання гасцей запрашаюць у кабінет дырэктара або ў залу, а іх суправаджаючыя ідуць так, каб кіраўнік дэлегацыі знаходзіўся справа ад дырэктара. У кабінете дырэктар запрашае гасцей заняць месцы, пры гэтым, калі прапануе месцы на канане, то сам сядзе побач з кіраўніком дэлегацыі так, каб той знаходзіўся справа ад яго. Калі выкарыстоўваюцца месцы за канферэнц-сталом, галоўны госць і гаспадар садзяцца насупраць адзін аднаго. Астатнія госці займаюць месцы ў адвольным парадку. Затым дырэктар вітае гасцей, пачынае з кіраўніка дэлегацыі. Ён таксама дае інфармацыю аб арганізацыі, вылучае праблемы, якія з'яўляюцца прадметам інтарэсу дэлегацыі.

Потым дэлегацыя знаёміцца з цікавымі для яе аб'ектамі і зноў вяртаецца ў кабінет або ў іншае памяшканне, дзе дырэктар і яго супрацоўнікі даюць дадатковыя тлу-

мачэнні і падводзяць вынікі. Візіт заканчваецца пачастункам, у час якога падаюцца кава, чай, іншыя напіткі. У асобных выпадках гасцям можа быць пададзены абед, арганізаваны ў гастронамічных памяшканнях установы або ў рэстаране. Пасля заканчэння візіту гаспадар падводзіць гасцей да дзвярэй кабінета, сакратарыята, ліфта, дзвярэй выхаду і нават да аўто.

Перакладчык – гэта пасрэднік у размове, яго функцыя зводзіцца да дакладнага пераказу выказванняў партнёраў, што ў час перамоў мае першачарговае значэнне. Асоба, якая карыстаецца дапамогай перакладчыка, павінна старацца гаварыць кароткімі сказамі, рабіць неабходныя паўзы, пазбягаць ідыём, якія абцяжарваюць пераклад. Калі перакладчык не адразу зразумее асноўны сэнс выказвання або перадае яго не надта дакладна, то кіраўнік дэлегацыі павінен праявіць такт – не выказваць незадаволенасці і не рабіць гэта падставай для пільнай увагі. За сталом перакладчык займае месца з левага боку кіраўніка дэлегацыі або іншае месца, якое дазваляе яму адпаведна выконваць свае абавязкі. У час застолля месца перакладчыка знаходзіцца злева ад асобы, якой ён перакладае. Але калі перакладчык не патрэбен у час застолля, а неабходны толькі ў час абвяшчэння тостаў, яму прызначаецца больш дальняе месца.

Падарункі. У час знаходжання дэлегацыі партнёраў часта адбываецца ўручэнне сціпрых падарункаў. Гэта сімвал прязнасці, выражэнне сімпатыі. Часцей за ўсё спыняюць свой выбар на шакаладзе, кнігах, прадметах народных рамёстваў. Неабходна з падарунка зняць наклейкі з цаной і ўпакаваць у прыгожую паперу, якую абвязаць каляровай стужкай. У адрозненне ад кветак перадаем падарункі ўпакаванымі, а асоба, якая прымае падарунак, разгортвае яго ў нашай прысутнасці, выказваючы тым самым зацікаўленасць зместам падарунка, затым аглядае яго, паказвае іншым і кажа словы падзякі. У час знаходжання дэлегацыі падарункі прысылаюць

перад апошняй сумеснай сустрэчай гасцей з гаспадарамі. У дадатак да падарунка прысылаюць візітную картку. Неабходна памятаць, што абменьваючыся сціплымі падарункамі, знаходзім добрых сяброў.

Кветкі. У выпадку дзелавых сустрэч кветкі ўручаюць: перад прыёмам; раніцай пасля прыёму або не пазней чым на другі дзень; асабіста на прыёме. Калі жадаем яшчэ раз падзякаваць за добра праведзены час, пасля прыёму высылаем кветкі. На прыкладзенай візітнай картцы пішуць: «Сардэчна ўдзячны за мілую атмасферу і вельмі прыемны вечар». Некаторыя госці прыходзяць на прыём з кветкамі. У прыходзяць кветкі разгортваюць, уручаюць без упакоўкі – «галоўкамі» ўверх. Па правілах уручаем зрэзанія кветкі, кветкі ў вазонах можна падарыць блізкім людзям у прыватных адносінах. У нашай краіне і ў многіх іншых ёсць звычай дарыць няцотную колькасць высокіх кветак, такіх як ружы, гваздзікі, цюльпаны, герберы і інш. Але заўсёды можна падараваць адну кветку. Прымаючы кветкі, неабходна падзякаваць, выказаць задавальненне, паставіць у вазу на добра бачнае месца, падкрэсліваючы такім чынам адносіны да асобы, якая іх падаравала.

Пытанні і заданні для паўтарэння

1. Дайце паняцце перамовам і апішыце асноўныя этапы іх правядзення.
2. Назавіце асноўныя элементы этапу падрыхтоўкі да перамоў.
3. Апішыце метады вядзення дзелавых перамоў.
4. Назавіце ўмовы эфектыўнасці дзелавых перамоў.
5. Апішыце элементы арганізацыі падпісання пагадненняў.
6. Назавіце асноўныя кампаненты дзелавога пратакола.
7. Апішыце этыкетныя правілы ўручэння падарункаў і кветак.

Літаратура

1. Боумэн, Дж. Не бери последний пончик, или Новые правила бизнес-этикета / Дж. Боумэн. – СПб. : Питер, 2010. – 304 с.

2. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2005. – 336 с.

3. Кошелев, А. Н. Основы менеджмента: учебник / А. Н. Кошелев, Н. И. Иванникова. – М. : Экзамен, 2007. – 510 с.

4. Кумар, В. Этикет / В. Кумар. – М. : АСТ ; СПб. : Астрель-СПб., 2007. – 158 с.

3.3. Прыёмы ў час і пасля перамоў

Прыёмы, сяброўскія сустрэчы за сталом, банкеты ў жыцці менеджара адносяцца да службовых абавязкаў. Падчас гэтых сустрэч адбываецца абмен думкамі на тэмы, якія тычацца форм супрацоўніцтва, узаемных інтарэсаў, паглыблення партнёрскіх сувязей. Сумесныя сняданні, абеды, вячэры дапамагаюць бліжэй пазнаць партнёраў, што садзейнічае спрыяльным перамовамі і заключэнню кантрактаў.

3.3.1. Арганізацыя прыёмаў

Арганізацыя прыёмаў патрабуе валодання адпаведнымі навыкамі падрыхтоўкі банкетнага стала, расаджвання запрошаных за сталом, падбору адпаведных напіткаў для канкрэтных выпадкаў, тэхнікі абвясчэння тостаў. Дрэнную рэпутацыю стварае сабе кіраўнік, які астаўляе гасцей пад апекай афіцыянтаў, а сам далучаецца да групы блізкіх яму асоб і сяброў. Любы прыём павінен быць добра арганізаваным. У падрыхтоўку прыёму ўваходзіць:

- выбар віду прыёму;
- складанне спіса запрошаных асоб;
- рассылка запрашэнняў;

- састаўленне плана расадкі за сталом;
- складанне меню;
- сервіроўка стала і абслугоўванне гасцей;
- падрыхтоўка тостаў (на прыёмах з расадкай);
- састаўленне сцэнарыя правядзення прыёму.

Наступныя ўмовы вызначаюць асаблівасці арганізацыі прыёмаў і пачастункаў: час правядзення; месца правядзення; у якую суму абыдзецца прыём; якое значэнне мае кожны з запрошаных для вашай арганізацыі.

У затраты ўваходзіць не толькі кошт абслугоўвання і пададзеных блюдаў, але і выдаткі, звязаныя з арганізацыяй мерапрыемства: на запрашэнні, аплату абслугоўваўшага персаналу (афіцыянты, гардэробшчыкі, прыбіральшчыкі), а таксама транспартныя (калі вы вырашылі развозіць гасцей). Істотную частку выдаткаў складаюць блюды і напіткі, уключаныя ў агавораны з рэстаранам каштарыс.

Запрашэнні – таксама важны элемент дзелавых прыёмаў. Гэта можа быць тэлефонны званок або больш афіцыйнае запрашэнне, напісанае мастаком-шрыфтавіком і разасланае кожнаму з гасцей званага прыёму. Для падрыхтоўкі запрашэнняў неабходна адвесці не менш трох тыдняў, яшчэ тры тыдні – на надпіс адрасоў і рассылку запрашэнняў (асабліва, калі іх больш за 100). Ва ўсіх выпадках, калі справа звязана з пісьмовымі запрашэннямі, выдзяляюць два месяцы перад датай, на якую прызначаны званы прыём (на раздрукоўку, рассылку і атрыманне адказу на высланае запрашэнне). Калі людзі запрашаюцца па тэлефоне, то апошні тэрмін, калі гэта яшчэ можна зрабіць, – за два тыдні да мерапрыемства.

Тэкст запрашэння пішуць ад трэцяй асобы. Запрашэнне не завяраецца подпісам, не ўказваюцца дата і месца адпраўлення. Уверсе карткі запрашэння (у яе першым радку) друкуецца інфармацыя, якая тычыцца таго, хто запрашае. У наступным радку – адзін з двух зваротаў: «просіць (просім)» або «маю (маем) гонар запрасіць».

Затым – імя, прозвішча і тытул асобы, якая запрашаецца. У наступнай частцы карткі запрашэння даецца інфармацыя, якая будзе форма сустрэчы, у якой гадзіне і дзе. У запрашэнні на “бакал віна” і кактэйль указваецца час пачатку і заканчэння прыёму, напрыклад, 12–13 гадзін або 16–18 гадзін, а ў запрашэнні на сняданне, абед, фурштэт указваецца толькі час іх пачатку.

Запрашэнне часта заканчваецца просьбай аб пацвярджэнні абяцання быць, якая размяшчаецца ўнізе карткі і выражаецца такімі словамі: «Просім аб адказе з пацвярджэннем удзелу паведаміць да., тэл...». У запрашэннях на французскай або англійскай мовах просьба аб пацвярджэнні ўдзелу выказваецца іншымі словамі. Унізе запрашэння знаходзіцца скарачэнне: R.S.V.P. (Répondez s'il vous plait – Адкажыце, калі ласка) і P.M. (pour mémoire, pro memoria – для памяці), а таксама допіс – en cas d'empêchement або regrets only (адказаць у выпадку немагчымасці прысутнічаць) і нумар тэлефона. Запрашэнні на прыёмы, якія праходзяць стоячы, не нясуць у сабе просьбы аб пацвярджэнні прысутнасці.

На сняданні і абеды, у якіх прымае ўдзел невялікая колькасць гасцей, запрашаюць па тэлефоне. Гэта ўваходзіць у абавязкі сакратара. Запрашэнні на сняданні і абеды носяць выключна персанальны характар і ў выпадку немагчымасці прысутнічаць дапускаецца замена намеснікам або супрацоўнікам.

Адказ на запрашэнне. Калі вы не можаце прыняць запрашэнне на прыём, зробленае пры асабістай сустрэчы або па тэлефоне, трэба адказаць у належнай форме. У выпадку, калі справа звязана з папярэднім заказам блюдаў або ад колькасці запрошаных будзе залежаць арганізацыя мерапрыемства, паведаміце аб сваім рашэнні як мага хутчэй, пажадана не пазней чым за тыдзень.

Калі вы вырашылі паведаміць аб сваёй прысутнасці ў пісьмовай форме, напішыце кароценькую запіску ад рукі, размяшчаючы тэкст пасярэдзіне кожнага радка:

«Спадар дырэктар сардэчна дзякуе за запрашэнне і прыбудзе на прыём».

У выпадку немагчымасці прысутнічаць на прыёме зрабіце гэта па тэлефоне або пісьмова, аформіўшы гэтак жа, як і запіску са станоўчым адказам. Тэкст самы просты: «Спадар дырэктар дзякуе за запрашэнне, але не можа выкарыстаць, таму што гэты вечар у яго ўжо заняты».

Калі вашы планы змяніліся, нельга з'явіцца тады, калі вас не чакаюць, як нельга не прыйсці, нікому аб гэтым не паведаміўшы.

3.3.2. Віды прыёмаў, іх падрыхтоўка і правядзенне

Згодна міжнароднай практыцы найбольш урачыстымі і ганаровымі па сваім характары відамі прыёмаў з'яўляюцца сняданне, абед і вячэра. Іншымі відамі прыёмаў з'яўляюцца чай, фуршэт, кактэйль, абед-буфет і г. д.

«*Бакал шампанскага*» або «*бакал віна*» пачынаецца ў 12.00 і заканчваецца ў 13.00. У час такога прыёму звычайна падаюць толькі шампанскае, віно і сокі, але магчымы і больш моцныя напіткі. Прапаноўваць закускі неабавязкова. Але калі закускі падаюць, то гэта маленькія піражкі, бутэрброды, арэшкі. Такі від прыёму не займае многа часу і не патрабуе складанай падрыхтоўкі. Прыём праходзіць стоячы.

Чай пачынаецца ў 16.00 і заканчваецца ў 18.00. Ён праводзіцца, як правіла, толькі для жанчын. У залежнасці ад колькасці запрошаных накрываюць адзін або некалькі столаў. Падаюцца кандытарскія вырабы, фрукты, дэсертнае і сухое віно, сокі. У невялікай колькасці падаюць сандвічы з ікрой, рыбай, сырам і інш. Працягласць чаю – 1–1,5 гадзіны.

Фуршэт ладзяць у прамежку часу ад 17.00 да 20.00, працягласць яго каля дзвюх гадзін. Накрываюць сталы з пачастункамі – халодныя закускі, кандытарскія вырабы, фрукты, спіртныя напіткі, сокі, мінеральная вада. У некаторых выпадках падаюць і гарачыя закускі. У канцы

звычайна падаюцца марожанае, шампанскае, кава. На сталы ставяць стос талерак і побач кладуць нажы, відэльцы, сурвэткі. Госці падыходзяць да сталоў, кладуць закускі на талеркі і адыходзяць ад сталоў, каб даць магчымасць падыйсці да іх іншым гасцям. Прыём праходзіць стоячы.

Кактэйль таксама ладзіцца ў прамежак часу ад 17.00 да 20.00. У адрозненне ад фуршэта сталы ў гэтым выпадку не накрываюцца і пачастункі падаюцца афіцыянтамі. Прыём таксама праводзіцца стоячы і заканчваецца падачай шампанскага або кавы.

Абед-буфет – разнавіднасць абеду, падчас якога розныя блюда – закускі, гарачыя рыбныя і мясныя, дэсерт – сервіруюцца на адным вялікім стале. Госці самі выбіраюць пачастунак і рассаджваюцца за невялікімі столікамі ў тым жа або суседнім пакоі. Віно разліваюць афіцыянты.

Сняданне (ланч) наладжваюць паміж 12.00 і 15.00. У нашым паўсядзённым жыцці мы ў гэты час абедзем. Меню снядання складаецца з аднаго-двух блюд халоднай закускі, аднаго гарачага рыбнага і аднаго гарачага мясновага блюда і дэсерту. Першае блюда – суп, як правіла, не падаецца. Пасля ланча прапануюцца кава, чай. Перад сняданнем гасцям падаецца аперытыў: гарэлка, віно, джын, сокі. Звычайна да халодных закусак падаецца гарэлка, да рыбных блюд – халоднае белае сухое віно, да мясновага – сухое чырвонае віно хатняй тэмпературы, да дэсерту – халоднае шампанскае, да кавы і чаю – каньяк або лікёры. У час снядання падаюцца мінеральная вада, зрэдку сокі. Прыём праводзіцца седзячы, працягласць снядання – 1,5 гадзіны.

Дзелавы абед – найбольш ганаровы від прыёму і цудоўная магчымасць бліжэй пазнаёміцца з партнёрамі, праводзіцца ў прамежак часу ад 19.00 да 21.00. Меню абеду звычайна ўключае: халодныя закускі, суп, адно гарачае рыбнае і адно гарачае мясновае блюда, дэсерт.

Пасля абеду падаецца кава або чай. Віно, як і на сняданне. У перыяд збору гасцей падаецца аперытыў. Абедцягнецца звычайна 2–2,5 гадзіны, пры гэтым за сталом – прыкладна 50–60 хвілін, астатні час – у гасцінай.

Вячэра (у адрозненне ад снядання і абеду) мае больш урачысты характар. Яна пачынаецца ў 21.00 і пазней. Меню вячэры такое ж, як і на абедзе. Вячэра адрозніваецца ад абеду толькі часам яе пачатку. Калі дзелавыя абеды ладзяцца па рабочых днях (з панядзелка да пятніцы), то дзелавую вячэру можна прызначыць і на суботні вечар. На вячэру трэба прыйсці ў парадным адзенні: касцюм, смокінг або фрак; для жанчын – вячэрняя сукенка.

Падрыхтоўка стала. Стол устанаўліваецца на аднолькавай адлегласці ад прадольных сценаў памяшкання, што дазваляе афіцыянтам свабодна абслугоўваць.

Абрус. Стол накрываецца белым або каляровым абрусам, край якога павінны звісаць за край стала аднолькава з усіх бакоў на даўжыню 20–30 см. У апошні час прынята не накрываць абрусам паліраваны стол, а класці пад кожны прыбор ільняныя, папяровыя або плеценыя сурвэткі.

Сервіроўка стала. Для кожнага гасця ставіцца на стол так званая падставачная талерка. Гэта асноўная талерка, якая з'яўляецца дэкаратыўным элементам, ахоўвае паверхню стала ад пашкоджання і знаходзіцца на сталі аж да падачы дэсерту. На яе ставяць па чарзе закусачную, глыбокую і мелкую талеркі для гарачых блюдаў. Усе асноўныя талеркі-падстаўкі ставяцца на аднолькавай адлегласці (каля 60 см).

З левага боку, крыху вышэй асноўнай талеркі-падстаўкі, ставяць маленькую талерачку, на якую кладуць лустачкі хлеба, кавалачкі масла і малы нож, вострым лязом накіраваны да левага боку.

Кілішкі ставяць вышэй асноўнай талеркі, крыху справа, згодна чарговасці прымянення. Асобна ставіцца шклянка, якая напаяняецца мінеральнай вадой. Калі да

закускі падаецца гарэлка, то кілішак для яе ставіцца першым з правага боку, другое месца займае бакал для белага віна, а трэцяе – для чырвонага віна. Бакал для шампанскага знаходзіцца апошнім у шарэнзе.

Відэльцы, нажы і лыжкі размяшчаюць у адпаведнасці з чарговасцю іх прымянення, пачынаючы ад знешняга краю ў напрамку асноўнай талеркі. З левага боку ляжаць відэльцы (зубцамі ўверх), а справа – нажы (ляжом да талеркі). Лыжка для супу ляжыць справа, далей ад талеркі, выпуклым бокам уніз. За асноўнай талеркай кладуцца прыборы для дэсерту: маленькі відэлец ручкай улева, маленькая лыжачка для салодкага ручкай управа. Для кожнага блюда прадугледжваецца асобны прыбор. Часта замест спецыяльных відэльцаў і нажоў для рыбных блюдаў кладуць два звычайныя відэльцы – адзін справа, другі злева.

Дэкор стала. Адным з элементаў дэкару стала з’яўляюцца кветкі, якія размяшчаюць у нізкіх вазах, каб не закрывалі сядзячых насупраць гасцей і не перашкаджалі свабодна размаўляць. Другім элементам дэкару з’яўляюцца свечкі, якія павінны быць тоўстымі і высокімі.

Рассаджванне гасцей за сталом. На прыёмах з расадкай неабходна прытрымлівацца старшынства, улічваць службовае і грамадскае становішча гасцей, гэта значыць месцы дзеляцца на больш ганаровыя і менш ганаровыя. Першым па значнасці лічыцца месца справа ад гаспадыні, другім – справа ад гаспадара. Пры адсутнасці жанчыны першым лічыцца месца справа ад гаспадара, другім – злева ад яго. Першымі па абодва бакі ад гаспадара размяшчаюць жанчын, а ад гаспадыні – мужчын. Затым месцы чаргуюцца: побач з жанчынай – мужчына і наадварот. Пры расадцы гасцей прытрымліваюцца наступнага прынцыпу: жанчыну не садзяць побач з жанчынай і на канцы стала, калі на яго тарцы не сядзіць мужчына; мужа не садзяць побач з жонкай.

Кувертныя карткі. Для паляпшэння расадкі гасцей за сталом перад кожным прыборам размяшчаюць кувертную картку фарматам візітнай карткі, дзе напісаны імя і прозвішча гасця. Кувертныя карткі для гасцей кладуць толькі тады, калі колькасць запрошаных гасцей перавышае восем асоб, а прыём мае ўрачысты характар. Расаджванне меншай колькасці гасцей не стварае цяжкасцей. На прыём з расадкай трэба прыходзіць дакладна ў вызначаны час. На прыёмы, якія праводзяцца без расадкі за сталом, можна прыйсці ў любы час у межах указанага ў запрашэнні.

Пытанні і заданні для паўтарэння

1. Назавіце асноўныя кампаненты арганізацыі перамоў.
2. Апішыце падрыхтоўку запрашэнняў на прыём.
3. Дайце класіфікацыю відаў прыёмаў.
4. Назавіце правілы падрыхтоўкі і сервіроўкі стала.
5. Апішыце этыкетныя формы падрыхтоўкі і правядзення прыёмаў.
6. Назавіце асноўныя правілы расадкі гасцей за сталом.

Літаратура

1. *Боумэн, Дж.* Не бери последний пончик, или Новые правила бизнес-этикета / Дж. Боумэн. – СПб. : Питер, 2010. – 304 с.
2. *Как вести себя в любой компании* / сост. В. В. Рафеенко. – Донецк : ПКФ «БАО», 1997. – 384 с.
3. *Кумар, В.* Этикет / В. Кумар. – М. : АСТ ; СПб. : Астрель-СПб., 2007. – 158 с.
4. *Честара, Дж.* Деловой этикет : паблик рилейшнз для всех и каждого / Дж. Честара. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2000. – 336 с.
5. *Шейнов, В. П.* Психология и этика делового контакта / В. П. Шейнов. – Минск : Амалфея, 1996. – 384 с.
6. *Ягер, Дж.* Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса / Дж. Ягер. – М. : Джон Уайли энд Санз, 1994. – 288 с.

Вучэбнае выданне

Ракавецкая Людміла Іванаўна

ЭТЫКЕТ МЕНЕДЖАРА

Вучэбна-метадычны дапаможнік

Рэдактар І. В. Смяян
Тэхнічны рэдактар Л. М. Мельнік
Дызайн вокладкі А. К. Ляховіч

Падпісана ў друк 3.03.2014. Фармат 60x84 ¹/₁₆.

Папера пісчая № 2. Рызаграфія.

Ум. друк. арк. 6,39. Ул.-выд. арк. 4,47. Тыраж экз. Заказ 63.

Выдавец і паліграфічнае выкананне:

УА «Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў».

Пасведчанне аб дзяржаўнай рэгістрацыі выдаўца, вытворцы,
распаўсюджвальніка друкаваных выданняў № 1/177 ад 12.02.2014.

ЛП № 02330/456 ад 23.01.2014.

Вул. Рабкораўская, 17, 220007, г. Мінск.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ