

Министерство образования и науки РК  
Международная образовательная корпорация  
ТУРАН-АСТАНА

**Абилова Б.А., Айкенова Р.А.**

**ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНИК**  
*Деловое общение и делопроизводство*

*Алматы – Нур-Султан*  
*2020*

## Титульный лист

Министерство образования и науки РК  
Международная образовательная корпорация  
Университет «ТУРАН-АСТАНА»



Айкенова Р.А.

- Титульный лист
- Структура учебника
- Введение
- Лекция № 1
- Лекция № 2
- Лекция № 3
- Лекция № 4
- Лекция № 5
- Лекция № 6
- Лекция № 7
- Лекция № 8
- Лекция № 9
- Лекция № 10
- Лекция № 11

Здесь текст для поиска



Navigation icons: back, forward, search, etc.

Файлы

Абилова Б.А.



**ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНИК**  
*Деловое общение и  
делопроизводство*

Алматы - Нур-Султан 2020

- Лекция № 12
- Список использованной литературы

Здесь текст для поиска



**УДК 800**

**ББК 81 я 7**

---

Абилова Б.А., Айкенова Р.А.

А 36 Деловое общение и делопроизводство.. –  
Электронный учебник для студентов. – Учебник/ Б.А.  
Абилова, Р.А. Айкенова. Нур-Султан, 2020. – 160с.

ISBN 978-601-7616-17-5

Предлагаемый электронный учебник представляет собой лекционный курс по деловой коммуникации, направленный на формирование и развитие специальной коммуникативной компетенции. Составлено на основе и в соответствии с требованиями, предъявляемыми учебной программе по профессиональному русскому языку в национальных группах, а также спецкурсов для магистрантов, для начинающих служебную карьеру слушателей.

УДК 800

ББК 81 я 7

Утвержден и разрешен к печати методическим советом ФООД МОК  
(КазГАСА) (Протокол № 1 от 28 августа 2020г.).

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

Л.Т. Нуркушева – д.арх., , и.о. профессора факультета «Дизайн», МОК  
(КазГАСА).

К.М. Абишева – профессор, д.ф.н. кафедры СГЯД университета «Туран-Астана».

Г.А. Сейдуллаева – канд. филол. наук, и.о. доцента МОК (КазГАСА).

Б.А. Абилова, Р.А. Айкенова, 2020г.

## Введение

*"Умение общаться с людьми – это товар, и я заплачу за него больше, чем за что-либо другое на свете".*

*Джон Д. Рокфеллер*

Каждому человеку приходится сталкиваться с тем, что принято называть деловым общением. Как правильно составить официальное письмо или приглашение, принять партнера и провести переговоры с ним, разрешить спорный вопрос и наладить взаимовыгодное сотрудничество. Всем этим вопросам во многих странах уделяется очень большое внимание. Часто со школы начинается первое знакомство с «писанными» и «неписаными» правилами делового общения и поведения, его особенностями, нормами, закономерностями. Каждому человеку, независимо от образования, социального статуса в той или степени приходится сталкиваться с подобными проблемами. Особое значение деловое общение имеет для людей, занятых бизнесом. Во многом от того, насколько они владеют наукой и искусством общения, зависит успех их деятельности.

### *Почему нужны знания делового общения?*

- Во-первых, значительно расширился круг лиц, связанных по роду своей деятельности с зарубежными партнерами. Чтобы успешно вести дела, им необходимо знать общепринятые правила и нормы делового общения, уметь вести переговоры и беседы.
- Кроме того, знание делового протокола, этикета важно еще в психологическом плане. Наверное, многие оказывались в неловкой ситуации или наблюдали растерянность человека, не знающего надо ли ему первым подать руку при встрече или подождать, пока это сделает партнер. Очень важно учитывать нормы поведения, существующие у каждого народа и в каждой стране, при контакте представителей разных культур.

**Деловое общение** - процесс речевого взаимодействия людей, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом с целью достижения определенного результата.

Все мы говорим, двигаемся, чувствуем по-разному, каждый с тем образом себя, который он построил себе за годы своей жизни. Чтобы изменить образ действия, нужно изменить образ себя, который мы в себе несем. Образ себя состоит из 4-х компонентов, участвующих в каждом действии. Это движение, ощущение, чувство и мышление.

Если хотя бы один из этих компонентов редуцируется (изменяется) до нулевого значения, само существование человека оказывается под угрозой. Трудно поддерживать жизнь без всякого движения. Нет жизни, если существо лишено каких-то бы ни было ощущений. Без чувств нет импульса жизни. В действительности образ изменяется от действия к действию, и эти изменения становятся привычками. Рассмотрим основные формы делового общения:



**Смысл общения** - в его результате, это общеизвестно. Как и любая другая сфера человеческой деятельности, общение имеет свои задачи: информировать, склонить, отговорить, предупредить, напугать и т.п. Одним из условий любого общения, независимо от конкретных целей и содержания общения, является психологический контакт.



Существуют вербальные и невербальные формы общения. Сравним две схемы. Найдем различия в этих двух формах общения.



### Способы познания собеседника в общении

1. **Идентификация (отождествление)** - это уподобление себя собеседнику и попытка посмотреть на ситуацию его глазами.
2. **Эмпатия (сопереживание)** - это постижение собеседника на основе чувств с сохранением своей линии поведения.

**3. Рефлексия (обращение назад)** - это знание и понимание собеседника и того, как он понимает вас.

Все эти термины являются психологическими и социолингвистическими одновременно, т.к. в основе любого общения лежат определенные мотивы, побуждения. Психология делового общения представляет собой совокупность норм поведения, отношения к людям и способам взаимодействия с ними.

Вербальное общение подразумевает грамотную речь среднего темпа. Одно из важных правил: не перебивать собеседника научиться его слушать. Неумение дослушать мысль до конца - главная ошибка, которая нарушает весь процесс коммуникации. Не делать поспешных выводов, это может привести к тому, что партнер начнет от вас обороняться, вместо того что вести конструктивный диалог.

#### **Возможные коммуникационные барьеры:**

**Барьер мотивации.** Возникает в том случае, когда вашему собеседнику не интересно то, о чем вы рассказываете. Это значит, что ваше предложение или ваши мысли об обсуждаемом предмете не вызвали у партнера мотивов вас поддержать. Возникают такие барьеры, когда один партнер является для другого лишь средством для достижения целей.

**Моральный барьер.** Все ваши навыки делового общения и попытки коммуникации сойдут на нет, если ваш собеседник окажется грубым, либо невоспитанным человеком.

**Эмоциональный барьер.** Если вы или ваш партнер пришли на встречу в плохом настроении, то неприятные эмоции могут испортить беседу. Уныние, печаль или раздражение не дадут вам адекватно воспринимать речь собеседника и понять его точку зрения.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Что входит в понятие «деловое общение?».
2. Каковы способы познания в общении?
3. Как различаются вербальные средства общения от невербальных?

- **По способу контакта** собеседников деловое общение делится на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (пространственно-временная дистанция).
- **По содержанию и целям:**
  - 1. Деловая беседа** - устный контакт между собеседниками. Ее участники должны иметь полномочия для принятия и закрепления выработанных позиций. К функциям деловой беседы относятся: решение стоящих перед участниками задач, общение между работниками одной деловой среды, поддержание и развитие деловых контактов.
  - 2. Деловая переписка** - деловое письмо (служебное послание в виде официального документа, а также в форме запросов, предложений, претензий, поздравлений и ответов на них). При составлении делового письма нужно, чтобы оно было актуальным, кратким, логичным, убедительным с отсутствием излишней солидарности.
  - 3. Деловое совещание** - это дискуссия с целью разрешения организационных задач, включающая в себя сбор и анализ информации, а также принятие решений.

### **Виды деловых совещаний:**

по форме организации:

- **диктаторское** (ведущая роль принадлежит руководителю);
  - **сегрегативное** (доклады участников заранее планируются);
  - **дискуссионное** (свободный обмен мнениями и информацией с последующим утверждением решения руководителем);
  - **кулуарное** (продолжение другого совещания);
- по целевой установке:
- **информационное** (доклад о текущей работе);
  - **направленное на принятие решений**;
  - **творческое** (цель - поиск новых идей и путей развития).



- 4. Деловые переговоры** - это деловое общение с целью устранения противоречий между собеседниками и выработки общего решения.

## Подходы к ведению переговоров:

- **позиционный подход** предполагает наличие двух возможных альтернатив поведения собеседников: уступить и не уступить;
- **принципиальный подход** предполагает стремление участников к компромиссу и взаимной выгоде. Переговорный процесс состоит из трех этапов: анализа, планирования и дискуссии. На первом этапе собирается информация и определяются первостепенные вопросы, нуждающиеся в согласовании. На втором разрабатываются пути их решения. В итоге вырабатывается компромиссное решение, которое затем утверждается.



**5. Публичное выступление** - это непосредственное речевое воздействие выступающего на аудиторию. В зависимости от целей публичное выступление делится на информационное, побуждающее (митинг, предвыборная речь) и убеждающее (торжественная речь). Данная форма делового общения является одной

из самых сложных, так как внимание слушателей приковано только к оратору, который должен четко следить за своей речью, мимикой, жестами и реакцией аудитории.

## Контрольные вопросы:

1. По каким критериям выделяют формы делового общения?
2. Что характерно для деловой беседы?
3. Чем отличаются разные виды деловых совещаний?
4. К каким видам публичных выступлений можно отнести речь какого политика, экономиста, ученого, писателя, преподавателя?

## Лекция №3 Психология и этика делового общения

Предмет психологии делового общения – это разнообразные психические процессы отдельных участников делового общения, особенности взаимоотношения организации и групп, которые выражаются в свойственных им поведенческих состояниях.



К психическим процессам относятся познание, воля, эмоции, к свойствам психики – способности, характер, темперамент, сомнение, уверенность/неуверенность, убежденность, нацеленность характеризуют состояние человека.

Формирование у деловых людей соответствующих нравственных качеств и правил профессиональной этики является необходимым условием их повседневной деятельности. Как говорил наш великий русский писатель А.П.Чехов: «В человеке должно быть все прекрасно – и лицо, и одежда, и душа, и мысли».

Этику делового общения можно определить, как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности.

Особое внимание следует обратить на золотое правило этики общения: «Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам».

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

В деловом общении «сверху – вниз», это правило можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель».

Отношение руководителя к подчиненному влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне формируется в первую очередь нравственные эталоны и образцы поведения, в том числе и выбор форм распоряжения таких, как: приказ, просьба, вопрос – «доброволец».

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

**Просьба** – используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношение между руководителем и подчиненным основано на доверии и доброжелательности.

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

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

В деловом общении «снизу-вверх» общее этическое правило можно сформулировать следующим образом: «Относись к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные».

Знать, как следует обращаться и относиться к своему руководителю, не менее важно, чем то, какие нравственные требования следует предъявлять к своим подчиненным. Без этого трудно найти «общий язык» и с начальником, и с подчиненными. Используя те или иные этические нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать его своим союзником, но можно и настроить его против себя, сделать его своим недоброжелателем.

Общий этический принцип общения «по горизонтали» можно сформулировать следующим образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам». Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

Существуют различные средства и способы повышения уровня этичности делового общения. К ним относятся:



- разработка этических нормативов на предприятии;
- создание комитетов и комиссий по этике;
- проведение социально-этических ревизий;
- обучение этическому поведению.

Таким образом, хорошее знание и выполнение норм и правил делового этикета, протокола и этики являются одной из важных составляющих привлекательного имиджа делового человека, которые помогут ему добиться больших успехов в сфере предпринимательства и в деловой карьере.

Важную роль в современном деловом этикете играют *визитные карточки* – это небольшой лист тонкого картона (или плотной бумаги высокого качества), на котором напечатаны основные сведения о ее владельце.

В процессе развития визитных карточек как элементов делового общения определились две важнейшие их функции:

1. *Представительская функция*. При выполнении этой функции наиболее известны следующие виды визитных карточек:

- Карточка для специальных и представительских целей, на которой указывают: Ф.И.О., полное название фирмы, должность, но не проставляют координаты – адрес и телефон. Такую визитную карточку вручают при знакомстве. Отсутствие адреса и телефона указывает на то, что владелец карточки не намерен продолжать контакт с собеседником;

- Стандартная деловая карточка, на которой указывают: Ф.И.О., полное название фирмы, должность, служебный телефон. Она вручается для установления тесных взаимосвязей. Номер домашнего телефона указывают лишь представители творческих профессий. Данный вид карточки используется только в служебных целях.

- Карточка организации (фирмы), на которой указывают адрес, телефон, телефакс. С такой карточкой отправляют поздравления, подарки, цветы, сувениры по случаю знаменательных дат.

- Визитные карточки для неофициального общения, на которых указывают Ф.И.О., иногда – профессию, почетные и ученые звания, но не проставляют реквизиты, подчеркивающие официальный статус. Их разновидностью являются «семейные» карточки, на которых указывают имена и отчества супругов (первым обычно пишется имя жены), домашний адрес и телефон. Такие карточки прикладывают к подаркам, которые преподносят от имени мужа и жены, оставляют при совместных неофициальных визитах.

2. *Функция письменного послания.* В настоящее время в левом верхнем или нижнем углу визитной карточки проставляются установившиеся в международном протоколе обозначения (начальные буквы соответствующих французских слов), указывающие на повод, по которому посылают карточки, а именно:

р.г. – поздравление с праздником;  
р.г. – выражение благодарности за поздравление;  
р.г.с. – выражение удовлетворения знакомством;  
р.с. – выражение соболезнования;  
р.р.р. – выражение соболезнования с готовностью помочь;  
р.р. – для заочного представления;  
р.р.с. – заочное прощание (при окончательном отъезде из страны пребывания).

На визитные карточки с буквами р.г., р.р.с. принято не отвечать. В ответ на визитные карточки с буквами р.с., р.г., р.р.р. посылают свою визитку с буквами р.г., т.е. благодарят. На визитку с сокращениями р.р. ответ дается в адрес представляемого лица визитной карточкой без подписи. Это означает, что представление принято и можно налаживать личные контакты.

Деловому человеку рекомендуется всегда иметь при себе не менее десяти своих визитных карточек. Наличие визитной карточки у сотрудников фирмы помогает общению с партнерами в соответствии с общепринятыми международными нормами делового этикета.

### **Контрольные вопросы:**

- 1) Как на ход делового общения влияет знание психологии?
- 2) Какие этические нормы нужно знать для деловой беседы?
- 3) Что такое протокол в деловом общении?
- 4) Какие виды письменных контактов выражают нормы в деловом общении?

## Лекция №4 Национальные особенности делового общения

### Краткое содержание лекции

1. Характер влияния национальных особенностей на деловой стиль общения.
2. Характеристика европейского стиля общения.
3. Характеристика американского стиля общения.
4. Характеристика восточного стиля общения.

1. По мере развития цивилизации на характер ведения переговоров и деловое общение всё большее влияние оказывают национальные стили общения, национальные особенности играют большую роль в каждой конкретной ситуации переговорного процесса и сотрудничестве деловых отношений.

Если национальные и культурные различия оказываются значительными, то участники международного общения должны придерживаться единых норм и правил. Развивающиеся международные связи, обмены в разных областях науки, культуры и образования ускоряют процессы сближения деловых людей. Так человек, получивший в Америке образование, не являясь американцем по национальности, усваивает особенности американского мышления и поведения, и его стиль на переговорах в целом будет американским, хотя и сохранит черты, присущие его национальному характеру.

Интересно, что представители различных стран не только ведут переговоры и деловые встречи по-разному, но также и воспринимают друг друга различным образом. Представители деловых кругов должны не только хорошо знать правила этикета, но и неукоснительно соблюдать их в своей практической деятельности. При межнациональном общении в случае отсутствия языкового понимания на первый план могут выходить мимика и жесты. Совокупность мимики, жестов и поз – это настоящий, хотя и бессловесный, язык. Но, как и всякий язык, он у каждого народа свой. Один и тот же выразительный жест у разных народов может иметь совершенно разное толкование. Вот здесь-то и становятся возможным недоразумения. Так, жест приглашения у японцев совпадает с нашим жестом прощания. Указательный жест японца является жестом попрошайки для американца. По этой причине американцы нередко жалуются на вымогательства портье в японских отелях, хотя японские портье тем и отличаются от портье всего мира, что не берут чаевых.

Почти половина арабов, латиноамериканцев и представителей народов Южной Европы касаются друг друга в процессе общения, в то время как это не характерно для народов Восточной Азии и практически исключено для индийцев и пакистанцев. С точки зрения латиноамериканца, не касаться при беседе партнёра – значит вести себя холодно. Итальянцы убеждены, что так ведут себя недружелюбные люди. Японцы же считают, что касаться собеседника человек может только при полной потере самоконтроля либо выражая недружелюбие или агрессивные намерения.

Жест, которым русский сокрушенно демонстрирует пропажу или неудачу, у хорвата означает признак успеха и удовольствия. Если в Голландии вы повернёте указательным пальцем у виска, подразумевая какую-то глупость, то вас не поймут: здесь этот жест означает остроумно сказанную фразу. Говоря о себе, европеец показывает на грудь, а японец – на свой нос.

В США “ноль”, образованный большим и указательным пальцами, означает: “Всё о’кэй”, в Японии – деньги, а в Португалии и некоторых других странах этот жест практикуется как неприличный.

В общении мы не придаем особого значения левой или правой руке. Однако в этом отношении надо быть предельно осторожным в ближневосточных странах: не вздумайте протянуть кому-либо деньги или подарок левой рукой. У тех, кто исповедует ислам, левая рука считается нечистой, и вы можете нанести оскорбление собеседнику. Аналогично положение дел и с ногами: последним также приписывается нечистая сила. По этой причине у мусульманских народов считается недозволительным при беседе, сидя на стуле, забрасывать ногу на ногу. Обычай, существующий у многих арабских народов, располагаться во время разговора намного ближе к собеседнику, в том числе и к женщине, чем это принято у европейцев и американцев, способен привести к обоснованным подозрениям представителей других культур.

Жители США обычно ведут разговор, располагаясь на расстоянии не ближе 60 см друг от друга. Латиноамериканец в разговоре с жителем США стремится приблизиться к собеседнику. Если спросить североамериканца его мнение о латиноамериканце, то он ответит, что тот излишне настойчив и претендует на установление слишком близких отношений. А латиноамериканец в ответ на тот же вопрос скажет, что его собеседник — высокомерный и надменный человек. И оба, таким

образом, ошибутся в своем суждении, поскольку при разговоре нарушилась привычная для каждого из них дистанция.

Существуют значительные различия у народов и в отношении восприятия пространства. Так, американцы привыкли работать либо в больших помещениях, либо — если помещений несколько - только при открытых дверях, поскольку считают, что «американец на службе обязан быть открытым для окружающих». По-американски открытый кабинет свидетельствует о том, что хозяин на месте и ему нечего скрывать от посторонних глаз. Многие небоскребы в США построены из стекла и просматриваются почти насквозь. Здесь все, начиная от директора фирмы и кончая посыльным, постоянно на виду. Это создает у служащих вполне определенный стереотип поведения, вызывая ощущение, что «все сообща делают одно общее дело».

У немцев подобное рабочее помещение вызывает лишь недоумение. У них каждое рабочее помещение должно быть снабжено надежными (нередко двойными) дверями. Распахнутая настежь дверь символизирует крайнюю степень беспорядка.

Для американца отказ разговаривать с человеком, находящимся с ним в одном помещении, означает отрицательное к нему отношение. В Англии — это общепринятая норма.

В Англии американцев считают говорящими несносно громко, отмечая их интонационную агрессивность. Последнее объясняется тем, что американцев заставляет высказываться во всеуслышание их полное расположение к собеседнику, а также тем, что им нечего скрывать. Англичане же, наоборот, регулируют звук своего голоса ровно настолько, чтобы их слышал в помещении только собеседник. В Америке же подобная манера ведения делового разговора рассматривается как «шептание» и не вызывает ничего, кроме подозрения.

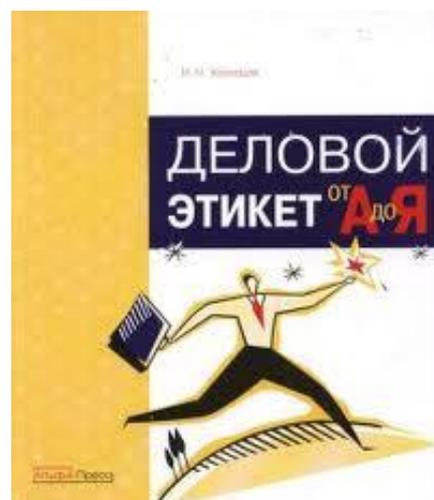
Основа обычного разговора между арабами Египта — протесты. Двое уважаемых людей могут громко кричать друг на друга, причем создается впечатление, что рушится их многолетняя дружба. На самом же деле они решают, кто к кому должен прийти пообедать. Если вас приглашают зайти в гости на чашку чая, вы должны отклонить предложение, по крайней мере, с десяток раз, прежде чем дать согласие.

У каждого народа существует ещё огромное множество тонкостей общения. И при необходимости для эффективного общения необходимо знать хотя бы общеизвестные принципы межличностного общения определённого народа.

**2. Европейский стиль делового общения.** В каждой стране и у каждого народа существуют свои традиции и обычаи общения и деловой этики. И хотя в мире постепенно складывается определенный стандарт деловых контактов, существуют заметные различия в степени открытости, самостоятельности, мере их ответственности. Последнее обстоятельство имеет серьезное значение для оценки представителей многих организаций из стран с переходной экономикой, со слабо развитыми товарными отношениями.

Итак, участники международного общения придерживаются единых норм и правил, тем не менее, национальные и культурные особенности могут оказаться весьма значительными при деловых отношениях.

Знание национальных особенностей может служить своеобразным путеводителем, ориентиром возможного поведения партнера. Французы одна из старейших наций на европейском континенте. **В прошлом Франция оказала значительное влияние на формирование дипломатического протокола, этикета.** В деловой жизни Франции большое значение имеют личные связи и знакомства. **Новых партнеров стремятся найти через посредников, связанных дружескими, семейными или финансовыми отношениями.** Французские бизнесмены тщательно готовятся к предстоящим переговорам. Они любят досконально изучать все аспекты и последствия поступающих предложений. Стиль ведения переговоров, подчеркивает приверженность к принципам, при одновременном недоверии к компромиссам. Они искусно отстаивают тот или иной принцип или свою позицию, но не склонны к торгу. В результате оказывается, что французы достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной» позиции. По



сравнению с представителями США французские участники переговоров менее свободны и самостоятельны. Французские предприниматели не любят сталкиваться в ходе переговоров с неожиданными изменениями в позициях. Контракты, подписанные совместно с

французскими фирмами, предельно корректны и точны в формулировках и не допускают разночтений. Французы не отличаются точностью и не всегда пунктуальны. На приемах они следуют правилу: чем выше статус гостя, тем позднее он приходит. Если вы приглашены на ужин с президентом французской компании, то рискуете сесть за стол на полчаса позже назначенного срока.

В целом же, говоря о французском национальном характере и силе делового общения, нельзя не подчеркнуть разнообразие поведения, образа мышления, восприятия французов.

Англичанам же присущи, такие как сдержанность, склонность, недосказанности, щепетильность, которая заставляет англичан быть замкнутыми и необщительными с незнакомыми людьми, почитание собственности, деловитость. **Независимость, граничащая с отчужденностью - основа человеческих отношений в Британии.** И вообще, англичане старательно избегают в разговорной речи любых личностных моментов, т.е. всего того, что может показаться вторжением в частную жизнь. Иностранец, привыкший считать, что молчание - знак согласия, часто ошибочно полагает, что убедил англичанина, в своей правоте. Однако, на самом деле, умение терпеливо выслушать собеседника, не возражая ему, далеко не всегда означает в Британии согласие. С английскими партнерами никогда не нужно бояться молчать. Бережливость - качество, которое англичане проявляют к деньгам, словам и эмоциям. Они неприязненно относятся к любому выражению чувств. **Пунктуальность в Великобритании** - жесткое правило. Переговоры могут вестись с одним или несколькими участниками. На честное слово англичан можно положиться. Они достаточно гибки и охотно откликаются на инициативу противоположно стороны. Традиционным для британцев было и есть умение избегать острых углов во время переговоров.

**Немцы же отличаются трудолюбием, прилежанием, пунктуальностью, бережливостью, скептичностью, стремлением к упорядоченности.** Деловые связи с немецкими фирмами можно установить путем обмена письмами с предложениями о сотрудничестве. Для установления деловых отношений можно использовать принятую в Германии практику организации сотрудничества через агентские и посреднические фирмы. Время предстоящей встречи обязательно согласовывается. Это можно сделать по телефону. **Немецкие служащие достаточно строго относятся к выбору одежды. Основной вид одежды - строгий деловой костюм.**

Необходимо обращать внимание на выбор обуви и не одевать к любому костюму светлые ботинки. Переговоры ведутся с участием одного или нескольких партнеров. Немцы предпочитают те переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможность нахождения решения. При заключении сделок немцы будут настаивать на жестком выполнении принятых обязательств, а также уплате высоких штрафов в случае их невыполнения.

Итальянцы экспансивны, горячи, отличаются большой общительностью. Существующая в стране практика деловых переговоров отвечает аналогичным правилам большинства европейских стран. Для налаживания деловых отношений достаточно обмена официальными письмами с предложениями. **Большое значение итальянские бизнесмены придают тому, чтобы переговоры велись между людьми, занимающими примерно равное положение в деловом мире.**

Немаловажное значение для представителей деловых кругов имеют неформальные отношения с партнерами, в том числе и в не служебное время. Итальянцы очень ценят проявление интереса к Италии, как к стране, являющейся родоначальницей многих видов искусств и ремесел. В целом, итальянские бизнесмены достаточно чувствительны к соблюдению основных правил деловой этики.

Говоря об европейских стилях делового общения, нельзя обойтись без описания российских характерных особенностей ведения переговоров и деловых бесед. На формирование российского стиля оказали влияние два фактора: с одной стороны - советские нормы, правила делового общения, с другой - черты русского национального характера. При описании российского стиля делового общения следует обратить внимание на ряд особенностей, обусловленных недостатком опыта делового общения многих российских предпринимателей. В результате отечественные участники с точки зрения зарубежных коллег подходят к переговорам довольно странно. Если, обсуждая деловое предложение, канадцы (впрочем, как и многие другие бизнесмены) рассуждают так: мы объединяемся, чтобы увеличить размер «пирога» и тогда каждый получит больше. Российские предприниматели часто ориентированы на иную стратегию. Они считают, что размер пирога известен, и задача заключается в том, чтобы захватить себе кусок побольше. Эта характеристика говорит о некомпетентности, отсутствии определенной «переговорной культуры», стремлении даже в ситуации сотрудничества видеть в значительной мере конфликт интересов,

нежели их совпадение. Еще одно, в чем россияне (СНГ) уступают иностранным партнерам - это в умении «торговаться». Русские за границей колоссально переплачивают за все, **именно в силу своей склонности платить не только не торгуясь, но, даже не разузнав как следует реальные уровни цен.** Иностранцы это уже отлично знают и используют. Подобное поведение может приводить к отторжению новых российских предпринимателей.

Велика опасность и эмоциональных крайностей, когда представители зарубежной державы рассматривается как безусловный враг, либо как носитель высшей государственной и экономической мудрости.

**3. Американский стиль делового общения. Стиль американского делового общения отличает профессионализм.** В американской делегации трудно встретить человека, некомпетентного в обсуждаемых вопросах. Прагматизм американцев проявляется в том, что при деловых беседах, на переговорах они концентрируют свое внимание на проблеме, подлежащей обсуждению, причем стремятся выявить и обсудить не только общие возможные подходы к решению, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Американцы внесли значительный элемент демократизма и прагматизма в практику делового общения. Американский стиль ведения переговоров, деловых бесед имеет и «обратную сторону». Считая себя своеобразными «законодателями мод» в технологии делового общения, американцы часто проявляют эгоцентризм, полагая, что партнер должен



руководствоваться теми же правилами, что и они сами. В результате представители США могут оцениваться партнерами как слишком напористые, агрессивные, а их стремление к неформальному общению порой интерпретируется как фамильярность.

Живя в огромной и по размерам и по экономической мощи стране, американцы предпочитают крупные сделки и склонны подчеркивать масштабы деятельности, оборота, размеры и т.п. своей фирмы. Американцы предпочитают знать, с кем имеют дело. Входя в рабочий кабинет американского партнера, поражает обилие развешенных по стенам различных фотографий. Если у вас обширные отношения с американцами, то подобное «оформление» вашего офиса может оказаться полезным.

**3. Восточный стиль делового общения.** Китай - одна из самых самобытных стран мира, но поездка туда связана с большими психологическими нагрузками. В Китае - так же как и у нас - принято все делать не официально, а «слева».

Во время деловых встреч китайские участники переговоров очень внимательны к двум вещам:

**1. Сбору информации относительно предмета обсуждения, а также партнеров по переговорам;**

**2. Формирования «духа дружбы».**

В китайской делегации, как правило, много экспертов, например, эксперт по движению финансовыми вопросами и т.д. Китайцы ведут переговоры, довольно четко разграничивая отдельные этапы: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап переговоров. На переговорах с китайской стороной следует ожидать, что партнер первым «откроет свои карты». Китайская сторона делает уступки обычно под конец переговоров, после того, как оценит возможности противоположной стороны.

Окончательные решения обычно принимаются китайскими участниками не за столом переговоров с партнером, а дома. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны «центра» практически обязательно.

В Китае придают большое значение налаживанию неформальных отношений с зарубежными партнерами. Вас могут спросить о возрасте, семейном положении, детях - не обижайтесь, это искренний интерес к вам.

В японском национальном характере выделяются: трудолюбие, приверженность традициям, чувство долга, вежливость, стремление к согласованным действиям в группе. Японская мораль считает узы взаимной зависимости основой отношений между людьми. Индивидуализм же изображается ею холодным, сухим, бесчеловечным. Соединяя свои интересы с интересами семьи, дома, а на работе - с интересами группы, японец будет автоматически продвигаться одновременно с коллегами вверх по служебной лестнице, а, достигнув определенного уровня, смиренно ждет, будет он выдвинут в верхний эшелон или нет. Отсюда большое значение для японцев имеет



«верность» своей фирме, государству, нации при отстаивании их интересов.

Японцев как нацию, помимо высокой организованности и отсутствия чувства юмора, выделяет еще одна черта - искренняя самокритичность, которая, каким - то образом связана с организованностью. Наши люди, к примеру, в горькие минуты неудач пьют или смеются, или делают последовательно и то и другое. Японцы же, оставаясь серьезными и не расслабляясь, анализируют приведшие к горькой минуте неправильности и стремятся их исправить в краткие сроки. **Большое значение в японской культуре придается пунктуальности. Точности.** Точность на переговорах - будь то во времени их начала и окончания, или выполнения обещаний, взятых на себя обязательств - одна из важнейших черт японского стиля ведения переговоров.

Иностранец, впервые встретившийся с японскими бизнесменами, бывает крайне удивлен медленным темпом деловых переговоров.

**Для арабов одним из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между партнерами. Большое значение в арабском мире имеют исламские традиции.** Остановимся немного подробнее лишь на Египте. Египет является одним из древнейших очагов человеческой цивилизации, поэтому для египтян характерно чувство национальной гордости, следование историческим традициям своей страны. Эти особенности египтян сказываются при ведении ими переговоров. Так, они весьма чувствительны к вопросам, связанным с национально независимостью. Все, что каким-то образом может рассматриваться как вмешательство в их внутренние дела, будет отвергаться с беспощадностью.

В мусульманском мире иностранец не может обращаться с вопросами или просьбами к женщине, это считается неприличным, все контакты, обсуждения, ведутся с мужчинами. При встрече в арабских странах мужчины обнимаются, слегка прикасаются друг к другу щекой, похлопывают по спине и плечам, но такие знаки внимания возможны только между своими и не распространяются на чужестранцев.

Арабское понимание этикета запрещает собеседнику прибегать к прямолинейным ответам, быть категоричным, арабы во время беседы избегают также суетливости, поспешности, арабские собеседники всегда стремятся «сохранить лицо» и свое, и собеседника. Отказ от сделки сопровождается оговорками, похвалами в пользу обсуждаемого

предложения. Арабские предприниматели выражают отказ в максимально смягченном виде.

**Контрольные вопросы:**

1. Какую роль играет знание национальных особенностей делового общения в бизнесе?
2. Каковы особенности европейского общения?
3. Чем отличается американский стиль делового общения?
4. Какие важные особенности восточного стиля общения необходимо учитывать при деловых контактах?

## Лекция № 5      Международные правила делового общения



Чтобы деловое общение с иностранцами принесли только приятные моменты, стоит заранее узнать об особенностях в культурных традициях и этикете.

### США и Канада

Жители Северной Америки довольно раскрепощенные люди, и даже на бизнес-переговорах довольно быстро переходят на фамильярный тон. Принята громкая речь. Не смущайтесь взглядов в упор: американцы привыкли к прямому зрительному контакту с собеседником. Не забывайте улыбаться и здороваться при каждой встрече — даже если вы видели друг друга 20 минут назад.

### Англия

В отличие от американцев, чопорные англичане очень закрытые люди. В общении с британцами стоит держать дистанцию, в том числе и в форме обращения: мистер, миссис, мисс, мэм. В Англии принято вести сдержанные и тихие беседы. Особое внимание британцы уделяют столовому этикету.

### Франция

Во Франции принято обращаться к дамам — «мадам», к мужчинам — «мсье». Здесь ценится искрометный, остроумный разговор. Французы отчаянно жестикулируют и довольно бурно позволяют себе выражать свои чувства. При этом рукопожатие не должно быть слишком крепким. Отнеситесь снисходительно к тому, что французы не пунктуальны.



### Испания

Здесь вам особенно часто предстоит сверяться с часами: в разгар дня испанцы предпочитают отдыхать – это время сиесты (с полудня до 16 часов). Также принято спустя 15-20 минут позже назначенного времени. Деловые обеды испанцы проводят не раньше 22 часов, а завтракают около 14 часов. Получив приглашение на завтрак, следует его дважды отклонить – это всего лишь дань вежливости. Только после третьего настойчивого приглашения вы можете его принять.

Также имейте в виду, что испанцы довольно словоохотливы и вам не следует перебивать собеседника. Испанец сочтет это верхом неуважения.

## Страны Ближнего Востока

В арабском мире приняты долгие церемонии встречи, в ходе которой задаются вопросы о самочувствии вас и вашей семьи и общем положении дел. Такова форма приветствия, поэтому подробно отвечать на расспросы незачем. У арабов принято продолжительное рукопожатие. Кстати, постарайтесь приветствовать мусульман только правой рукой (и делать все остальное тоже), ведь левая рука в исламском мире считается нечистой. Во время разговора собеседники находятся очень близко друг от друга. Не старайтесь незаметно отодвинуться – это будет расценено как оскорбление. И в то же время, под запретом все соприкосновения мужчин с женщинами. Сидеть, положив ногу на ногу, считается неприличным. Арабы не употребляют алкоголь и свинину, постарайтесь воздержаться от угощения партнеров, а также заказа подобных блюд или неуместных шуток. Не стоит ничего хвалить в доме араба: по традиции, хозяин должен подарить эту вещь гостю. Бизнес-леди в арабском мире стоит носить достаточно строгую одежду: блузки с длинными рукавами и юбки-миди или макси.

## Китай



В Китае приняты поклоны даже между деловыми партнерами. Если же вам протянули руку для пожатия, не трясите и не сжимайте ее в тисках.

Кстати, рукопожатие должно быть единственным прикосновением к китайцу.

В Китае принято говорить тихо, спокойно, ведите сдержанную беседу. Здесь, прежде всего, ценится скромность — как в общении, так и в одежде. Галстук обязателен лишь для официальных приемов. Китайцы очень гостеприимны и хлебосольны. Если вас пригласили на обед, приступайте к еде, только после того, как это сделает самый главный гость или хозяин. При этом после окончания трапезы первым из-за стола встает гость. Если вы едите палочками, ни в коем случае не перекрещивайте их – китайцы расценивают это как дурной знак и неуважение. Во время еды гостю следует отвечать на вопросы хозяев, при чем большая их часть может оказаться весьма личного характера – так китайцы пытаются подружиться.

Вручать подарки китайцам следует лишь перед отъездом.

## **Индия**

Здесь также больше принят поклон в качестве приветствия, нежели рукопожатие. Поклон своеобразный: левая рука прикладывается к сердцу и делается наклон вперед всем телом. Также, как и в других странах Востока, постарайтесь исключить любые касания индусов.

На официальные встречи следует надевать светлую одежду.

## **Япония**

Поприветствовать японских партнеров также можно легким поклоном, что не исключает и короткого рукопожатия. Имейте в виду: пунктуальность у японцев возведена в культ. Так что не опаздывайте. У японцев не приятно смотреть человеку прямо в глаза – это признак неуважения. Также имейте в виду, что согласие на словах не означает согласия на самом деле: это тождественно тому, что вас поняли.

Вручая презент, помните, что в Японии не принято распаковывать подарок при всех. Кроме того, воздержитесь от покупки цветов в дар японцу. Это не деликатно.

При входе в дом или ресторан, следует разуться. Помимо «спасибо», «простите», «здравствуйте» и «до свидания», хорошим тоном будет выучить несколько фраз на языке той страны, в которую вы направляетесь.

### **Контрольные вопросы:**

1. Почему важны знания национальных особенностей культуры делового общения?
2. Как отличается американская культура от европейской?
3. Что характерно для азиатской культуры общения?

## Лекция № 6 Устные формы делового общения. Деловая беседа.

**Деловая беседа** - это разговор между двумя собеседниками, соответственно ее участники могут и должны принимать во внимание специфические особенности личности, мотивов, речевых характеристик друг друга, т.е. общение носит межличностный характер и предполагает разнообразные способы речевого и неречевого воздействия партнеров друг на друга.

*В теории управления беседа рассматривается как вид делового общения, специально организованный предметный разговор, служащий решению управленческих задач.* Деловая беседа, хотя всегда имеет конкретный предмет, не предлагает заключения договора или выработку обязательных для исполнения решений, более личностно ориентирована и происходит между представителями одной организации. Она может предварять переговоры или быть их составной частью.

**Цели и задачи деловой беседы.** К числу целей, требующих проведения деловой беседы, можно отнести:

✚ во-первых, стремление одного собеседника посредством слова оказать определенное влияние на другого, вызвать желание у другого человека или группы активно действовать, с тем чтобы изменить существующую деловую ситуацию или деловые отношения, (создать новую деловую ситуацию или новые деловые отношения между участниками беседы);

✚ во-вторых, необходимость выработки руководителем соответствующих решений на основании анализа мнений и высказываний сотрудников.

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

- быстротой реагирования на высказывания собеседников, способствующей достижению целей;
- повышением компетентности руководителя благодаря учету, критической проверке и оценке мнений, предложений, идей, возражений и критических замечаний, высказанных в беседе;
- возможностью более гибкого, дифференцированного подхода к предмету обсуждения и понимания контекста проведения беседы, а также целей каждой из сторон.

*Беседа не монолог, а диалог,* поэтому необходимо формулировать вопросы, определения, оценки, чтобы они прямо или косвенно приглашали собеседника высказать свое отношение изложенному мнению.



К

**При проведении деловых бесед** желательно следовать правилам эффективной речевой коммуникации:

- рациональной организации процесса беседы, что прежде всего означает краткое изложение собеседниками содержания информации по обсуждаемой теме, ибо пространное изложение и избыточная информация осложняют усвоение самого существенного;
- простоты, образности, четкости языка как условия доходчивости информации, следовательно, ориентации на собеседника;
- тактичность, действительное стремление понять точку зрения собеседника, заинтересованность в перспективах ваших взаимоотношений.

### **Виды деловых бесед.**

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

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

В свою очередь от соискателя также ожидают вопросов. Более того, по ним судят о таких его личностных качествах, как самообладание, целеустремленность, коммуникативный стиль и др. Поступающим на работу рекомендуется выяснить следующее:

- Является ли рабочее место новым или вакантным?
- Почему возникла необходимость кадрового обновления?

- Причины увольнения или перехода на другую работу предшественника?
- Кто принимает решение о назначении на должность?
- Как примерно будет выглядеть рабочий день?
- В чем конкретно будут заключаться обязанности?
- Как и кем будет оцениваться работа?
- Возможности для обучения, роста, продвижения?
- Дополнительные компенсации (обеда, транспорт)?

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

В первом случае необходимо выявить истинную причину увольнения, его мотивы: вызвано оно неудовлетворенностью производственным процессом, невниманием, обидой, или какими-либо иными причинами. Для этого полезно задавать вопросы, связанные с содержанием, объемом, условиями выполнения работником производственных заданий, выяснением его оценки таких заданий и условий их выполнения.

**Проблемные и дисциплинарные беседы** вызваны к жизни возникновением сбоев в деятельности сотрудника, необходимостью критической оценки его работы и фактами нарушения дисциплины.

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

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

**Готовясь к предстоящей беседе,** необходимо избежать двух крайностей: излишней уверенности в своем умении без подготовки провести эффективный разговор и стремления продумать все этапы будущей встречи, вплоть до использования пауз и жестов. В первом случае инициатива может перейти к партнеру, во втором - отклонение от плана может привести к растерянности и неуверенности. Полезнее

обдумать и спрогнозировать основные линии поведения.

**Начало беседы.** Задачи, которые решаются в начале беседы, связаны прежде всего с установлением контакта с собеседником, созданием атмосферы взаимопонимания, пробуждением интереса к разговору. От первых фраз каждого участника встречи зависит их дальнейшее отношение к предмету разговора и своему собеседнику как личности.

Перечислим ряд методов, использование которых эффективно в начале беседы:

- метод снятия напряженности: использование теплых слов, личного обращения, комплиментов, шутки для установления более тесного контакта с собеседником;

- метод "зацепки": использование какого-либо события, сравнения, личного впечатления, анекдота или необычного вопроса, позволяющих образно представить суть проблемы, обсуждению которой должна быть посвящена беседа;

- метод стимулирования игры воображения: постановка в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны рассматриваться в ходе беседы;

- метод "прямого подхода": непосредственный переход к делу без какого-либо обсуждения - краткое сообщение о причинах, по которым назначена беседа, и быстрый переход к конкретному вопросу.

Основная часть беседы нацелена на сбор и оценку информации по обсуждаемой проблеме; выявление мотивов и целей собеседника; передачу запланированной информации. Успешному проведению этой фазы способствует владение техникой постановки вопросов, методами активного слушания и восприятия сведений и фактов.

**Откровенной, конструктивно-критической атмосфере деловой беседы противоречат:**

- бестактное обрывание на полуслове;
- неоправданное лишение собеседника возможности высказать свое мнение;

- навязывание мнения ведущего беседу;

- игнорирование: или высмеивание аргументов собеседника;

- грубая реакция на высказывание; партнерами противоположных точек зрения;

- подтасовка фактов;

- необоснованные подозрения, голословные утверждения, окрики за критику;

- давление на собеседника голосом, манерами.

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

1. Основная задача высказывания, уточнение темы, цели:

Давайте уточним детали...; предмета разговора...

Если я правильно вас понял...; Введите меня в курс дела...;

Можем ли мы рассчитывать...; Есть ли у вас конкретное предложение...

2. Убеждение партнера:

Я в этом совершенно уверен...; Нет причин для опасений...; Думаю, мы все выиграем...; Вы, конечно, согласитесь, что...; Вне всякого сомнения....

3. Неполное согласие:

Это требует дополнительного обсуждения...; По мере возможности мы постараемся...; Может быть, рассмотрим иные условия...;

4. Несогласие:

Вряд ли это возможно...; К сожалению, мы считаем...; Было бы нежелательно...; Не по вашей вине....

5. Оценка ситуации:

Я разделяю вашу точку зрения...; На самом деле...; Вызывает определенные сомнения....

6. Вывод:

Вывод состоит в том, что...; Отсюда следует, что...; Как было доказано...

**Заключительная часть беседы** служит ее оценкой. Успешно завершить беседу - значит достигнуть заранее намеченных целей. Задачами этого этапа являются: достижение основной или запасной цели; обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы; стимулирование собеседника к выполнению намеченной деятельности; поддержание в случае необходимости в дальнейшем контакта с собеседником. Важно отделить завершение беседы от других ее фаз; для этого используются выражения типа "Давайте подведем итоги" или "Мы подошли к концу нашей беседы". Таким образом, деловая беседа может быть рассмотрена как особый вид межличностного взаимодействия в организационной среде.

**Деловое совещание** - один из самых ответственных видов деятельности руководителя. Совещания необходимы для ускорения принятия решений и повышения их обоснованности, для эффективного обмена мнениями и опытом, более быстрого доведения конкретных задач до исполнителя и эмоционального воздействия на персонал организации.

В теории управления деловое совещание определяется как форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями. Поскольку деловое совещание - это деятельность, связанная с принятием решений группой лиц, на характер выступлений его участников и на его результаты серьезное влияние оказывают такие особенности группового поведения, как распределение ролей в группе, отношения между членами группы, групповое давление.

**Непродуктивные совещания** могут вызвать материальные потери в результате принятых неправильных решений. Совещания - это средство управления и оно должно быть использовано для правильных целей и надлежащим образом, чтобы достичь желаемого результата.

**Успех совещания** зависит от того, как его участники приходят к пониманию задачи. Тщательное планирование таких элементов, как цели, состав участников, повестка дня и место проведения, - ключ к продуктивному совещанию. На этапе определения цели важно продумать, действительно ли требуется принятие группового решения. Опыт показывает, что решение проблем группой целесообразно в случаях, когда:

- проблема является сложной, а вероятность, что один человек обладает всей информацией, необходимой для решения, невелика;
- разумно разделение ответственности за решение этой проблемы;
- желательны также и потенциальные решения, а не только одно;
- полезна проверка различных взглядов;
- руководитель желает, чтобы подчиненные почувствовали себя частью демократического процесса, или хочет получить их доверие;
- членам группы необходимо лучше узнать друг друга.

**Эффективность совещаний** зависит от руководства ими. На всех этапах совещания необходимо воздействовать на участников с тем, чтобы они отождествляли себя с обсуждаемой проблемой и стремились к ее решению. Благодаря этому возникает откровенная и

доброжелательная конструктивно-критическая атмосфера, способствующая укреплению доверия. На практике эффективность совещания уменьшается из-за нечетко сформулированной цели совещания; недостаточно ответственного отношения участников совещания к своим обязанностям; безапелляционного изложения руководителем своей позиции, не оставляющего места для развертывания творческой дискуссии.

Избежать этих ошибок позволит учет следующих рекомендаций:

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

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

- тщательная фиксация выступлений участников совещания, вскрывающих трудности и препятствия и показывающих пути их преодоления. Относящиеся к этому определения, вопросы, требования, аргументы, альтернативные решения следует формулировать так, чтобы побудить участников к разбору данной проблемы и поискам путей ее решения; стремление к достижению цели совещания с позиции экономии времени;

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

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

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

### **Виды деловых совещаний**

**Деловые совещания классифицируются по следующим основаниям:**

- принадлежность к сфере общественной жизни: деловые административные, научные или научно-технические (семинары,

симпозиумы, конференции, съезды), собрания и заседания политических, профсоюзных и других общественных организаций, объединенные совещания;

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

- место проведения - местные, выездные;

- периодичность проведения - регулярные, постоянно действующие (собираются периодически, но без устойчивой регулярности);

- количество участников - в узком составе-до 5 человек, в расширенном составе-до 20 человек, представительные - более 20 человек.

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

*Совещания подразделяются на инструктивные, оперативные (диспетчерские), проблемные.*

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

**Инструктивные совещания** целесообразно использовать в случае отсутствия времени для письменных распоряжений или при желании руководителя эмоционально воздействовать на подчиненных.

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

**Цели проблемных совещаний** - поиск наилучших решений проблемы в кратчайшие сроки, вынесение на обсуждение хозяйственных проблем, рассмотрение организационных перспектив, обсуждение инновационных проектов.

Оптимальное решение можно получить, используя следующие способы:

- нахождение решения без его предварительной подготовки на основе обсуждения всех предложений, внесенных участниками в ходе заседания;

- выбрать оптимальное решение из двух или нескольких вариантов, заранее подготовленных к обсуждению;

- принять решение, найденное руководителем до заседания, посредством убеждения сомневающихся в его правильности.

**Проблемное совещание** может включать такую форму группового принятия решений, как дискуссия, которая предполагает общение на основе доводов и аргументов с целью найти истину путем сопоставления различных мнений. Суть действий в дискуссии состоит в защите или опровержении тезиса.

**Использование дискуссии в проблемном совещании** ставит перед руководителем три группы взаимосвязанных задач: задачи по отношению к проблеме, задачи по отношению к группе участников дискуссии, задачи по отношению к каждому отдельному участнику. В соответствии с этими функциями ведущего дискуссии определяются типом решаемых задач.

Задачи по отношению к проблеме: сформулировать цель и тему дискуссии; следить за регламентом, направлять дискуссию в русло; собрать максимум предложений по обсуждаемой проблеме, стараясь осветить все ее аспекты; анализировать поступающие предложения и мнения; подвести итоги дискуссии, сопоставив ее цели с полученными результатами.

На качество решения, принятого группой, заметное влияние оказывает последовательность шагов в рассмотрении поставленного вопроса. В теории управления используется модель "рефлексивной рамки", которая представляет собой схему принятия группового решения, состоящую из нескольких взаимосвязанных блоков вопросов. Ответы на эти вопросы позволяют группе увеличить эффективность принимаемого решения. К базовым категориям вопросов относятся следующие:

- В чем суть проблемы? Ясно она определена и понятно сформулирована? Есть ли понимание общей ситуации, в которой эта проблема имеет место?

- Какова фактическая сторона дела? Какова история проблемы? В чем ее причины? Почему это важно? На кого она влияет и как?

- Каким критериям должно соответствовать принимаемое решение? По каким или чьим стандартам должно оцениваться решение? Каковы принципиальные требования к решению: в какую сумму оно должно уложиться, чьи интересы нельзя затрагивать?

- Каковы возможные решения проблемы?

- Какое решение является наилучшим?

- Каким образом можно исполнить решение? Какие этапы необходимы для проведения решения в жизнь? Какова их последовательность? Кто несет ответственность?

### **Задачи по отношению к участникам совещания в целом:**

- поддерживать высокий уровень активности всей группы, сопоставляя различные мнения, вычленять противоречия, спорные вопросы, формулировать противоречие как проблему;

- поддерживать деловую атмосферу, не допуская личной конфронтации участников, препятствовать некорректным действиям;

- помочь группе прийти к согласованному мнению.

### **Задачи по отношению к каждому участнику:**

- уделять внимание каждому участнику;

- активизировать пассивных;

- подчеркнуть вклад каждого в общий итог, поблагодарить всех членов группы за участие в дискуссии.

**Мозговой штурм.** Проблемное совещание может включать мозговой штурм - способ работы группы, при котором первоочередной целью является нахождение новых вариантов решения задачи. Отправным моментом мозгового штурма является проблема, которая не нашла приемлемого решения. Для успешного проведения мозгового штурма члены группы должны придерживаться следующих правил:

- временно отказаться от оценки и критики идей и принимать все взгляды;

- поощрять свободное течение идей - чем шире круг предлагаемых идей, тем лучше. На этом этапе практические идеи не являются ценностью;

- дорабатывать, улучшать, модифицировать идеи других. Работать, смешивая идеи, до тех пор, пока не возникнет интересная комбинация;

- записывать все идеи.

Хотя **мозговой штурм** является способом работы творческой группы, он имеет шаблонные формы: сначала представляют проблему для рассмотрения; затем выдвигают идеи для решения или смягчения проблемы; лицо, излагающее проблему (клиент), выбирает несколько

идей для дальнейшей разработки; на основе выбранных идей разрабатывают альтернативные варианты решений, действенные на практике.

Более эффективно работает группа, в которой есть специалисты, и "профаны". Профанам, не знающим проблемы детально, значительно легче высказывать идеи именно по той причине, что они мыслят нестандартно и их идеи служат своеобразными катализаторами идей для специалистов. Фактором, наиболее сильно препятствующим мозговому штурму, является критика. С одной стороны, лицо, высказывающее критику, мыслит привычно; а с другой - это мешает другим искать решения, отличающиеся от стандартных.

**Появлению новых идей препятствуют** официальность и формальность; поиск правильных решений; разъяснение и обоснования; пассивность клиента.

В критической атмосфере практически невозможно заставить людей раскрыться в идеях. Успеху в появлении идей способствует безопасная и открытая атмосфера, активное воображение и желание; развитие, переработка и соединение высказанных идей; переработка,



удивление и сомнение в имеющемся решении; поиск аналогов соответствующих проблем и действий и их применение к уже имеющимся; активность клиента. Таким образом, деловое совещание представляет собой форму групповой деятельности; соответственно факторы, определяющие его эффективность, связаны в первую очередь с умением организовать работу группы и управлять групповым поведением. В отличие от деловой беседы, когда собеседники не могут не принимать во внимание особенности личности, мотивов, речевых характеристик друг друга, речевое поведение участников делового совещания во многом обезличено, подчинено интересам и ожиданиям той группы, представителями которой они себя считают.

### **Контрольные вопросы:**

5. Какие формы делового общения являются самыми частыми и активными?
6. Что характерно для делового совещания?
7. Какие классификации существуют?
8. От чего зависит успешность деловых совещаний?

## Лекция 8.

## Деловые переговоры и протокол



**Деловые переговоры**, как правило, проходят по определенным правилам или протоколам. Д.П. - от греческого *protokollon* (*protos* — первый, *kolla* — клеить) — совокупность общепринятых правил, традиций и условностей, соблюдаемых правительствами, ведомствами иностранных дел, дипломатическими представительствами, официальными лицами в международном общении. В средние века под термином «протокол» понимались правила оформления документов и ведения архивов. Позже слово «протокол» стало употребляться применительно к дипломатии и дипломатической службе. Расширилось и его содержание: помимо правил оформления дипломатических документов к дипломатическому протоколу стали относить вопросы этикета и церемониала. И теперь, дипломатический протокол из года в год претерпевает изменения под воздействием политических причин, достижений науки, техники и факторов международной жизни.

Нормы дипломатического протокола — это не изобретение какой-то одной страны или группы дипломатов, а итог многовекового общения государств. Протокол — категория историческая.

С незапамятных времен человеческий опыт накапливал и отбирал из бесконечных повторений поведения те правила, условности и традиции, которые отвечали интересам поддержания общения. С появлением государств и с развитием связей между ними стали складываться нормы общения, включая протокольные. В процессе исторического развития протокол претерпевал глубокие изменения, но всегда за условностями церемониала стояли вопросы большой политики государств, престижа верховной власти.

Дипломатический протокол по своему назначению является международной категорией. Его основные нормы должны соблюдаться более или менее одинаково всеми государствами. Вместе с тем дипломатический протокол каждой страны имеет свои особенности.

Государства вносят в него поправки, изменения и дополнения, исходя из социально-экономического строя, идеологии, национальных особенностей и исторических традиций.

В настоящее время обязательное четкое соблюдение норм дипломатического протокола необходимо, когда происходит признание новых государств, установление дипломатических отношений, когда назначаются главы дипломатических представительств, вручаются верительные грамоты, осуществляются дипломатические визиты, проводятся беседы, переговоры, подписываются договоры и соглашения и т. д. Но в последнее время принимаются во внимание тенденции, которые наблюдаются в международной протокольной практике: сделать нормы протокола более простыми и удобными.

Правила международной вежливости не имеют обязательной силы. Но, как свидетельствует международная протокольная практика, государства и дипломаты стремятся соблюдать их. Ведь в ходе международного общения встречаются представители различных суверенных государств, они могут иметь различные (иногда конфликтующие, непримиримые) идеологические, религиозные взгляды, политические установки, моральные принципы и т. п.

Известный французский дипломат Жюль Камбон писал:

*Знать страну — значит проникнуться ее духом, жить в атмосфере её идей и научиться понимать связь ее внешней политики с внутренним положением... Правила протокола в настоящее время кажутся несколько старомодными. Но не соблюдать их так же глупо, как не снимать шляпу при входе в церковь или обувь при входе в мечеть. В сущности, не все уж так бессмысленно в этих торжественных пустяках...*

**Венская конвенция о дипломатических отношениях** - все государства мира, в том числе и те, которые формально воздерживаются от присоединения к Конвенции, соблюдают зафиксированные в ней нормы, а протокольные службы учитывают эти нормы в своей практической работе. В некоторых государствах

Венская конвенция была инкорпорирована в национальные законодательства и стала рассматриваться ими как норма национального права. Другие страны предпочли дополнительно принять собственные законы с учетом обязательств, вытекающих из положений Венской конвенции. Для В.к. чужды излишняя помпезность, но характерны политическая целесообразность, демократичность, деловитость, стремление к новаторству, гибкость, уважение традиций другой стороны.

дипломатического протокола при приеме делегаций.

### **Основные протокольные мероприятия и этикет**

Дипломатический протокол и его правила – обязательное условие реализации успешной дипломатической практики.

Дипломатический протокол включает в себя этикет и церемониал.

**Этикет**-совокупность правил, поведение дипломатов и других официальных лиц в ходе различных дипломатических мероприятий (переговоры, визиты, приемы). Включает в себя нормы и обычаи, связанные с культурой поведения, культурой быта, общения и т.д.

**Церемониал**-установленный порядок проведения торжественного официального акта (встречи глав государств и т. п.).

#### **[править] Дипломатические приёмы**

Дипломатические приемы играют важную роль в дипломатической службе; на них решаются как представительские задачи, так и информационные, специальные.

Приемы проводятся в связи с важными событиями и в порядке повседневной деятельности, как центральных органов внешних сношений, так и дипломатических представительств.

В дипломатическом протоколе приёмы делятся на дневные и вечерние, приемы с рассадкой и без рассадки за столом, с супругами и без них. Сегодня наиболее широкое распространение получили следующие виды приемов: [завтрак](#), [обед](#), [ужин](#), обед-буфет ([шведский стол](#)), а также приемы типа [фуршет](#) и [коктейль](#).

**Завтрак.** Завтрак обычно устраивают для ограниченного числа лиц и на него приглашают, как правило, одних мужчин. Завтрак устраивают между 12 и 15 часами. Прибывших гостей по возможности встречают в помещении, отдельном от того, где накрыт стол. Там предлагаются [соки](#), [минеральная вода](#), [орешки](#), [маслины](#) и другие лёгкие закуски.

В это время приглашенные знакомятся друг с другом, между ними завязываются знакомства, намечаются темы бесед. Затем гостей приглашают к столу.

Меню завтрака составляют с учетом национальных вкусов приглашенных. Обычно оно включает в себя: одну-две холодные закуски, одно горячее рыбное блюдо, одно мясное и десерт. Первые блюда (супы) на завтрак подавать не принято. Иногда в ходе завтрака подают [сухие вина](#), а в конце — [шампанское](#), [кофе](#), [чай](#).

Завтрак обычно продолжается час-полтора, из них за столом гости проводят около часа, и только 30 минут за кофе и чаем, который подают после основной части. Инициатива завершения завтрака (также как обеда и ужина) принадлежит хозяину приёма. Но в некоторых странах она может исходить от старшего (по положению) из гостей.

**Обед.** Обед считается одним из самых торжественных и почетных видов приема. Он подчеркивает важность события, по поводу которого он устраивается. Обед проводится между 19 и 21 часами. Часто на обед мужчин приглашают с женами.

Меню обеда обычно более обильно по сравнению с завтраком. В нем обязательно присутствует первое блюдо. Подача напитков та же, что и на завтраке. Обед обычно длится два-три часа и даже дольше. После стола, за которым гости находятся примерно полтора часа, все переходят в другое помещение, где подают чай и кофе и ведутся беседы. Иногда чай и кофе могут быть поданы и за обеденным столом.

**Ужин.** Ужин начинается в 21 час и позднее. От обеда он отличается, главным образом, временем начала. Первое блюдо может не

подаваться.

### **Обед-буфет, фуршет и коктейль.**

Это наиболее распространенные виды приемов, их устраивают по самым различным поводам. В зависимости от помещения, которыми располагают устроители, на них обычно приглашают большое число гостей. Организуют эти приемы между 17 и 21 часами. Фуршет и коктейль проводятся без рассадки, а обед-буфет предполагает свободную рассадку за небольшими столами по 4-6 человек. Гости набирают закуски и берут напитки со специальных столов и буфетов и садятся по своему усмотрению за один из небольших столов. В приглашениях на такие приемы указывают время их начала и окончания.

Если на обед, завтрак, ужин принято прибывать точно в назначенное время, то на эти виды приемов некоторое опоздание вполне допустимо, и не считается нарушением этикета. Но покидать прием раньше второго часа после его начала не рекомендуется. Если же при определенных условиях необходимо покинуть прием гораздо раньше, то гость выражает хозяину сожаление по поводу того, что он не может остаться дольше, извиняется, благодарит за прием и уходит.

**Визиты.** Нанесение визитов, поддержание контактов, связей является профессиональной обязанностью дипломата. Визиты являются активной формой дипломатической работы. Все визиты делятся на протокольные и для поддержания контактов деловые. Протокольные визиты наносят как главы дипломатических представительств, так и все остальные дипломатические работники, а также их жены. Формально считается, что в ходе протокольных визитов не обсуждаются конкретные деловые вопросы. Он длится около 20 минут. Случаи и порядок проведения визитов определяются и регулируются правилами дипломатического протокола. Деловой визит может иметь место как по инициативе дипломата, так и представителя страны пребывания. В ходе этого визита обсуждаются деловые вопросы. Деловой визит может длиться несколько часов.

Основные правила нанесения дипломатических визитов можно свести к следующему: О дне и часе визита улаиваются заранее. Обязательным и строгим протокольным правилом является точное соблюдение времени приезда на визит.

Необходимо строго выполнять протокольные нормы формы одежды. В ходе визита ведется беседа, к которой необходимо готовиться. Инициатива в беседе принадлежит хозяину. Важно правильно посадить гостя. Почетным местом считается диван. Хозяин садится в кресло, стоящее слева от дивана, так, чтобы гость от него был по правую руку. Можно сесть на диван с гостем, но опять-таки слева от него. Гость садится после того, как сел хозяин.

В зависимости от местных условий во время визита подается кофе, чай, вино, легкое угощение.

Инициатива ухода с любого визита – протокольного или делового – всегда остается за гостем.

При нанесении протокольных визитов с точки зрения дипломатического этикета важное значение имеют обеспечение должностных лиц транспортными средствами, распределение в них мест и порядок их занятия.

### **Памятные сувениры и подарки**

Вручение памятных сувениров (подарков) в дипломатической службе практикуется во время протокольных визитов дипломатов, должностных лиц, при убытии на родину посла от имени дипломатического корпуса в стране пребывания, в период пребывания военных делегаций, визитов военных кораблей. Кроме того, принято дарить сувениры местным жителям и детям в ходе массовых мероприятий, а также участникам спортивных состязаний.

Памятные сувениры должны отвечать определенным требованиям. Основные из них состоят в том, чтобы преподносимый предмет каким-либо образом не задевал или не оскорблял национальные или религиозные чувства человека, которому он предназначался, чтобы он был красив и со вкусом оформлен.

В качестве таких сувениров, предназначенных для вручения должностным лицам, могут служить, например, выполненные на

фарфоре эмблемы государств, государственных структур, организаций, обществ, различные модели и т. п.

Их либо вручают лично, либо посылают с курьером. В последнем случае к сувениру прилагают визитную карточку.

При вручении подарков должна учитываться стоимость, которая должна быть разумной и не ставить лицо, которому преподносят подарок, в неловкое положение. В то же время подарки должны соответствовать положению данного лица, а также обычаям страны пребывания.

Если сувениры и подарки вручаются в ходе визитов, то характер и число определяются в программе визита, предусматривая резерв на непредвиденные случаи.

Вуд Джон, Серре Жан, Дипломатический церемониал и протокол. — М., 1974.

Борунков А. Ф., Дипломатический протокол в России. 2-е изд., доп. — М.: Международные отношения, 2001.

Молочков Ф. Ф., Дипломатический протокол и дипломатическая практика. 2-е изд. — М., 1979.

Никифоров Д. С., Борунков А. Ф. Дипломатический протокол в СССР. М., 1985.

Серре Жан, Дипломатический протокол. М. 1961.

П. Ф. Лядов «История Российского протокола». — М., 2004. 280 стр., 5000 экз.

П. Ф. Лядов, глава «Протокольная служба» (в учебном пособии «Дипломатическая служба»)

П. Ф. Лядов, глава «Протокол субъектов Российской Федерации» в учебном пособии «Внешнеполитические связи субъектов Российской Федерации»

П. Ф. Лядов, «Дипломатический протокол и международное сотрудничество» (журнал «Финансы. Право. Менеджмент»)

Ф. Лядов «Российский дипломатический протокол: традиции и временные тенденции», «Вестник дипломатии».

Ф. Лядов Текущие публикации в журналах «Международная жизнь», «Протокол и этикет», «Генеральный директор», «Культурный слой».

Взаимодействие людей, в том числе и деловое, в различных ситуациях издавна регулировалось и упорядочивалось нормами и правилами этикета.

Этикет – это совокупность правил поведения, регулирующих внешнее проявления человеческих взаимоотношений (обхождение с окружающими, формы общения и приветствия, поведение в общественных местах, манеру и одежду). Этикет, как и общение, можно условно разделить на деловой и неофициальный. Говоря об имидже делового человека, необходимо сделать акцент именно на деловой этикет, который регламентирует поведение людей, связанное с выполнением ими служебных обязанностей. Но, современный деловой человек должен знать и следовать принципам, как делового, так и неофициального (светского) этикета, смотря в какой обстановке он находится.

Важную роль в современном деловом этикете играют визитные карточки – это небольшой лист тонкого картона (или плотной бумаги высокого качества), на котором напечатаны основные сведения о ее владельце.

В процессе развития визитных карточек как элементов делового общения определились две важнейшие их функции:

**1. Представительская функция.** При выполнении этой функции наиболее известны следующие виды визитных карточек:

- Карточка для специальных и представительских целей, на которой указывают: Ф.И.О., полное название фирмы, должность, но не проставляют координаты – адрес и телефон. Такую визитную карточку вручают при знакомстве. Отсутствие адреса и телефона указывает на то, что владелец карточки не намерен продолжать контакт с собеседником;

- Стандартная деловая карточка, на которой указывают: Ф.И.О., полное название фирмы, должность, служебный телефон. Она вручается для установления тесных взаимосвязей. Номер домашнего телефона указывают лишь представители творческих профессий. Данный вид карточки используется только в служебных целях.

- Карточка организации (фирмы), на которой указывают адрес, телефон, телефакс. С такой карточкой отправляют поздравления, подарки, цветы, сувениры по случаю знаменательных дат.

- Визитные карточки для неофициального общения, на которых указывают Ф.И.О., иногда – профессию, почетные и ученые звания, но не проставляют реквизиты, подчеркивающие официальный статус. Их разновидностью являются «семейные» карточки, на которых указывают имена и отчества супругов (первым обычно пишется имя жены), домашний адрес и телефон. Такие карточки прикладывают к подаркам, которые преподносят от имени мужа и жены, оставляют при совместных неофициальных визитах.

Визитные карточки печатаются на плотной мелованной бумаге. Классическим вариантом считается визитная карточка белого цвета со строгим черным шрифтом, можно использовать и другие цвета.

При проведении мероприятий типа симпозиумов, конференций и т.п. используют большие визитные карточки – бейджи с указанием имени, фамилии, ученого звания, должности, организации, учебного заведения или научного центра. Бейджи прикалывают на левой стороне груди и носят только в здании, где проходят мероприятия.

**Этикет приветствий и представлений** – совокупность правил и первоначального межличностного взаимодействия, касающихся внешнего проявления отношения к людям. В современном деловом этикете выработаны некоторые правила относительно знакомства и приветствий в зависимости от пола, возраста и должности контактирующих людей, а также от того, находятся ли они в группе или в одиночку. Свод этих правил предполагает несколько основных качеств этики взаимоотношений: вежливость, естественность, достоинство и тактичность.

**Вежливость** включает в себя такие важные элементы как: приветствие (в том числе рукопожатие) и представление, которые представляют собой особую форму взаимного уважения, и требует выполнения следующих правил:

- В любой ситуации приветствие должно показывать вашу расположенность и доброжелательность, т.е. на характере приветствия не должно сказываться ваше настроение или негативное отношение к другому человеку.

- В процессе взаимоотношений могут складываться различные ситуации, имеющие специфику приветствия, представления друг другу или рукопожатия. Эта специфика выражается главным образом в том, кто обладает правом или обязан быть первым в указанных действиях. Для наглядности отображения права или обязанности «первого шага»

кого-либо из сотрудников в некоторых наиболее характерных ситуациях приведена в Приложении 1.

Кроме этикета процедуры знакомства и приветствия, существуют еще и правила вербального этикета, связанного со стилем речи, принятым в общении деловых людей. Например:

- Вместо обращения по половому признаку принято обращаться «дамы», «господа» или «сударыни», «сударыни».
- При приветствии и прощании, кроме слов «Здравствуйте», «Добрый день» и «До свидания», желательно присоединение имени и отчества собеседника, особенно, если он занимает по отношению к вам подчиненное положение.
- Если позволяют условия и время беседы, возможен обмен нейтральными фразами: «Как дела?» – «Спасибо, нормально. Надеюсь, что и у Вас все обстоит хорошо» – «Спасибо, да».

Допускается применение психологических приемов, таких как, например, форм напутствия и краткой оценки общения. Это словесные обороты типа: «Удачи Вам», «Желаю успеха», «Приятно было встретиться».

Опыт показывает, что для обеспечения нормальных отношений с деловыми партнерами далеко не достаточно одних правовых норм. Очень важно еще и соблюдение определенных протокольных правил и обычаев, которые представлены в деловом протоколе.

Деловой протокол – свод правил, в соответствии, с которыми регулируется порядок различных церемоний, формы одежды, официальной переписки и т. д. Любое нарушение этих правил создаст трудности для стороны, допустившей нарушение, т.к. она должна будет принести извинения и найти способ исправить ошибку. Необходимость соблюдения деловыми людьми протокола заключается в следующем:

- Протокол, соблюдаемый при переговорах, подготовке различных договоров и соглашений, придает своей торжественностью большее значение и большее уважение к содержащимся в них особо важным положениям.
- Протокол помогает создать дружественную и непринужденную обстановку на встречах, переговорах, приемах, что способствует взаимопониманию и достижению желаемых результатов.
- Хорошо поставленный и соблюдаемый церемониал и протокол позволяет нормально, без помех, работать отлаженному механизму деловых отношений.

*Функция письменного послания.* В настоящее время в левом верхнем или нижнем углу визитной карточки проставляются установившиеся в международном протоколе обозначения (начальные буквы соответствующих французских слов), указывающие на повод, по которому посылают карточки, а именно:

- r.f. – поздравление с праздником;
- r.g. – выражение благодарности за поздравление;
- r.f.c. – выражение удовлетворения знакомством;
- r.c. – выражение соболезнования;
- r.p.p. – выражение соболезнования с готовностью помочь;
- r.p. – для заочного представления;
- r.p.c. – заочное прощание (при окончательном отъезде из страны пребывания).
- На визитные карточки с буквами r.g., r.p.c. принято не отвечать. В ответ на визитные карточки с буквами r.c., r.f., r.p.p. посылают свою визитку с буквами r.g., т.е. благодарят. На визитку с сокращениями r.p. ответ дается в адрес представляемого лица визитной карточкой без подписи. Это означает, что представление принято и можно налаживать личные контакты. На визитных карточках могут быть и другие надписи, краткие сообщения на родном языке. В таких случаях текст пишется в третьем лице, подпись не ставится.
- Обмен визитными карточками – обязательный атрибут первой личной встречи с деловыми партнерами. При знакомстве первым визитную карточку вручает младший по должности старшему, при равенстве социальных статусов и в неофициальном общении младший по возрасту первым вручает старшему.
- При вручении визитной карточки произносят вслух свою фамилию, при получении – фамилию вручающего. Это делается во избежание неправильного произношения.
- Деловому человеку рекомендуется всегда иметь при себе не менее десяти своих визитных карточек. Наличие визитной карточки у сотрудников фирмы помогает общению с партнерами в соответствии с общепринятыми международными нормами делового этикета.
- Таким образом, визитная карточка представляет собой «портрет» конкретной личности, так что обращаться с нею надлежит очень аккуратно.

Формирование у деловых людей соответствующих нравственных качеств и правил профессиональной этики является необходимым условием их повседневной деятельности. Как говорил наш великий русский писатель А.П.Чехов: «В человеке должно быть все прекрасно – и лицо, и одежда, и душа, и мысли».

Этику делового общения можно определить, как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности.

Особое внимание следует обратить на золотое правило этики телефонного разговора: «Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам».

Термин «имидж» получил распространение во всем мире и привился практически во всех языковых культурах. Этимологическое понятие имиджа восходит к французскому *image*, что означает образ, представление, изображение. Имидж (англ. *image*) – образ, т.е. это визуальная привлекательность личности, самопрезентация, конструирование человеком своего образа для других. Исконно русское слово, несущее ту же смысловую нагрузку, что и имидж, - образ – существовало всегда. По В.И. Далю, «образ – это вид, внешность, фигура, портрет, писаное лицо... и он связан со временем».

В психологии под имиджем понимают «сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо или чего-либо; формирование имиджа происходит стихийно, но чаще оно является результатом работы специалистов; имидж отражает социальные ожидания определенной группы».

Понятие «имидж» возникло на Западе в 50-х гг. и первоначально использовалось в рекламной практике. Далее, в 60-х гг. этот термин вновь возникает в сфере предпринимательства как основное средство психологического воздействия на потребителя. Позже понятие имиджа стало основным элементом теории и практики PR, прочно вошло в политическую и общественную жизнь.

Американская исследовательница по имиджу Лилиан Браун (имиджмейкер пяти американских президентов) считает, что «профессиональный навык сам по себе не обеспечит вам работы или повышение по службе. Для этого нужно располагать к себе людей, с которыми работаешь, то есть необходимо создать нужный имидж. Считается, что люди судят о нас по внешнему впечатлению, которое мы производим в течение первых пяти секунд разговора. Именно такие качества личности, как внешность, голос, умение...»

В России понятие «имидж» появилось сравнительно недавно, при этом происходило слепое копирование западных алгоритмов решения данного вопроса. Одним из первых, кто ввел понятие «имидж» в отечественную литературу был О. Феофанов. В своей работе «США: реклама и общество», появившейся в 1974 г., он рассматривает имидж как основное средство психологического воздействия рекламодателя на потребителя. Другими авторами, чьи работы посвящались этой же теме, имидж тоже рассматривался как средство манипулирования массовым сознанием.

Имидж можно трактовать как одну из форм социальной регуляции и саморегуляции человеческого поведения: индивидуального и группового. Поведение человека регулируется не только социальным, но и биологическими и психологическими механизмами; все они взаимодействуют между собой и проникают друг в друга. Так как к механизмам социальной регуляции относятся социальные нормы, ценности, институты, организации, то и имидж можно отнести к одному из таких механизмов.

Для того чтобы лучше представить особенности имиджа как социального регулятора, необходимо построить теоретическую модель имиджа, которая «представляет собой определенную структуру, отражающую внутренние, существенные отношения реальности».

Создать такую модель, – значит представить имидж в виде идеального объекта, не тождественного объекту эмпирического исследования, обладающего сложной структурой и состоящего из совокупности взаимосвязанных элементов – частных объектов.

Исследователи имиджа определяют его как набор определенных качеств, которые ассоциируют с определенной индивидуальностью.

К персональным характеристикам относятся физические, психологические особенности, характер человека, тип личности, индивидуальный стиль принятия решений и т.д. Многие исследователи отмечают существование некоторого качества, которое делает личность неотразимой в глазах других и позволяет осуществлять загадочное влияние. Лебон назвал это качество обаянием, Вебер – харизмой.

Социальные характеристики связаны с текущей ситуацией, которой, например, деловой человек должен соответствовать. Это достаточно подвижная часть имиджа, тесно связанная с требованиями реальности. Каждый раз эти характеристики конструируются заново на основе тщательного анализа сложившейся ситуации. К ним относятся статус, модели ролевого поведения и т.п.

Символические характеристики, напротив, являются устойчивым и неизменным компонентом. Они связаны с идеологией и культурой. Иначе говоря, существует определенный набор качеств, характеризующий идеальный тип.

Наряду с данной точкой зрения в отечественной литературе выделяют еще три возможных подхода к изучению имиджа: функциональный, контекстный, сопоставительный.\*

Функциональный подход включает следующие варианты имиджа исходя из разного типа функционирования:

- зеркальный – это имидж, свойственный нашему представлению о себе. Мы как бы смотримся в зеркало и рассуждаем, какие же мы. Обычно этот вариант имиджа – более положительный, ибо психологически мы всегда выдвигаем не первое место позитив. Его минус – минимальный учет мнения со стороны;

- текущий – характерен для взгляда со стороны. Необходимо помнить, недостаточная информированность, непонимание и предубеждение формируют имидж не в меньшей степени, чем реальные поступки;

- желаемый – отражает то, к чему мы стремимся;

- корпоративный – это имидж организации в целом, а не каких-то отдельных подразделений или результатов работы. Здесь и репутация организации, и ее успехи, и степень стабильности;

- отрицательный – это имидж, создаваемый оппонентом, соперником, врагом, т.е. вариант сознательно конструируемый, а не возникающий спонтанно. При запуске отрицательного имиджа возникает проблема адекватного его опровержения.

В контекстуальном подходе имидж классифицируется по способам применения, в котором он функционирует (имидж бизнесмена, государственного служащего, политика, педагога и т.п.).

Сопоставительный подход заключается в сравнении имиджевых характеристик. Их можно сопоставить по ряду параметров: компетентность, интеллигентность, склонность к силовому решению и т.д. Увидев отличие, можно соответствующим образом перестраивать имидж.

При формировании любого имиджа (бизнесмена, политика и т.д.) учитывают различные компоненты.

Так, В.М. Шепель выделяет три следующих комплекса:

1) природные качества:

- коммуникабельность;
- эмпатичность (способность к сопереживанию);
- рефлексивность (способность понять другого);
- красноречивость (способность воздействовать словом);

2) качества, привитые образованием и воспитанием:

- нравственные ценности;
- психологическое здоровье;
- набор технологий общения;

3) качества, обретенные с жизненным и профессиональным опытом.

Имидж во все времена играл и играет в жизни людей огромную роль. Несмотря на то, что сам термин «имидж» возник в начале XX в., забота о впечатляющем образе (имидже) была присуща и таким известным историческим фигурам, как: Ярослав Мудрый, Иван Грозный, Ричард Львиное Сердце и т.д.

XX век, в связи с развитием средств массовой информации (в частности телевидения), называют веком сотворения, сознательного конструирования того (имиджа), что нужно публике. За многими громкими именами стоят конкретные «создатели» (имижджмейкеры). Они создавали облик кумира, отбирали его тип автомобиля, подбирали тон костюмов, шлифовали его лексикон и т.п.

XXI век – это информационный век, где масса информации обрушивается на нас ежедневно в виде символов. Имидж не только не потерял своей значимости в нашем мире, но и привлек внимание теоретиков и практиков в области социологии и психологии, истории и теории культуры, эстетики, менеджмента, экономики, семиотики и др.

### **Внешний облик**

Необходимо помнить, что одежда отражает и подчеркивает индивидуальность, характеризует делового человека как личность. Внешний облик делового человека – это первый шаг к успеху, поскольку для потенциального партнера костюм служит кодом, свидетельствующим о степени надежности, респектабельности и успеха в делах. Вместе с тем не нужно стараться подавлять партнеров богатством своего облика: имитация богатства считается весьма неэтичным явлением в западном бизнесе.

Служебная обстановка накладывает определенные требования к внешнему облику делового человека. В мире моды давно сложилось определенное понятие – «деловой костюм». Он, конечно, учитывает последние веяния и тенденции в моде, но при этом остается в определенной степени строгим и консервативным. Осуществляя подбор костюма в широком смысле (т. е. учитывая все сопутствующие компоненты), деловой человек должен руководствоваться следующими общими правилами:

- единство стиля;
- соответствие стиля конкретной ситуации;
- разумная минимизация цветовой гаммы («правило трех цветов»);
- сопоставимость цветов в цветовой гамме;

- совместимость фактуры материала;
- сопоставимость характера рисунка в различных компонентах одежды;

- соответствие качественного уровня аксессуаров (обуви, папки для бумаг, портфеля и т. п.) качеству основного костюма.

Необходимо отметить, что главное правило, которое нужно выполнять, подбирая деловой костюм во всех его компонентах – общее впечатление опрятности, аккуратности и даже некоторой педантичности в одежде. Это должно заставить его партнера думать, что он столь же аккуратен будет в делах.

В последнее время такие аксессуары, как часы, очки, ручки, стали не столько «средствами производства» делового человека, сколько символами его благосостояния; однако они не должны отвлекать партнера от общего восприятия вашего облика как квалифицированного специалиста и приятного собеседника.

Если талантливый мужчина может сделать карьеру, даже имея неудачный имидж, то для женщины это практически невозможно. Ключевыми факторами, которые производят положительное впечатление на окружающих, являются:

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

Женщина может пользоваться значительно большей свободой в выборе фасона одежды, материала и цвета ткани, нежели мужчина.

Таким образом, внешний облик делового человека является наглядной многомерной информацией: об экономических возможностях, эстетическом вкусе, принадлежности к профессиональному слою, отношению к окружающим людям и т.д. Одежда является своеобразной визитной карточкой. Она оказывает психологическое воздействие на партнеров по общению, нередко определяя их отношение друг к другу.

## **Лекция № 13      Руководство коллективом: стили и проблемы**

Эффективность работы коллектива, его способность решать поставленные задачи во многом зависит от морально – психологического климата, а также от господствующего в группе «настроения» сотрудников, который, при прочих равных условиях, обусловлен, во-первых, качественным составом персонала и, во-вторых, особенностями неформальных отношений между руководителем и подчиненным.

Научные исследования и обобщение опыта практической работы свидетельствуют о том, что наиболее продуктивными являются рабочие группы, состоящие из лиц разного возраста, пола и темперамента. Молодые работники лучше воспринимают новое, более энергичны, но порою самонадеянны, не склонны к компромиссам. Пожилые, напротив, достаточно консервативны, но обладают жизненным опытом, не склонны к авантюрам, способны принимать более взвешенные решения, как правило, избегают конфликтных ситуаций. Далее, чисто женские и чисто мужские коллективы обладают специфическими недостатками: в женских коллективах чаще случаются мелочные склоки, больше потерь рабочего времени в связи с систематическим обсуждением житейских проблем и т. д., в то время как в некоторых мужских коллективах в рабочее время процветает сквернословие и «дурные привычки». Иными словами, совместная работа лиц разного пола как бы подтягивает работников, повышает самодисциплину, требовательность к себе.

### ***Принципы и правила для руководителя в деловом общении:***

**1.      *Уважение чужого достоинства.*** Нравственно – психологической основой этого принципа является аксиома социальной психологии, согласно которой ни один человек не чувствует себя достаточно комфортно без положительной самооценки. Следовательно, руководитель обязан видеть в каждом подчиненном не должность, а личность, проявлять доброжелательность и терпимость, с уважением относиться к его личной жизни, но при этом избегать советов в этой области. Желательно всегда помнить, что «сильный никогда не унижает» и, следовательно, недопустимо повышать голос на своего сотрудника, навешивать ярлыки типа «лентяй», «бездельник», «тупица» и т.д.

- Если подчиненный ошибся или допустил проступок, он, как правило, понимает свою вину и адекватно воспринимает наказание, но если начальник при этом заденет его самолюбие, он не прости этого. Следовательно, при разборе ситуации необходимо разделять человека и поступок: критиковать конкретные действия, а не личность провинившегося.

2. Несмотря на личные симпатии и антипатии, **руководитель обязан предъявлять ко всем подчиненным одинаковые требования, ко всем относиться равно, никого не выделять; при посторонних обращаться к своим сотрудникам по имени и отчеству в не зависимости от их возраста.**

3. **Воспитательное значение имеет только личный пример руководителя.**

- Типичная ошибка молодых руководителей – стремление стать «своим» среди подчиненных. Лучше все же сохранять дистанцию, разделять личное и служебное, не допускать панибратства. В противном случае приказ как форма распоряжения будет неэффективен.

4. **Руководитель не имеет морального права скрывать от своих сотрудников важную для них информацию.** Вместе с тем он обязан пресекать сплетни и доносы.

**Существует 5 типов взаимоотношений внутри коллективов, существенно различающихся с точки зрения морально – психологического климата.**

- **Невмешательство:** низкий уровень заботы руководителя о производстве и о людях. Руководитель много делает сам, не делегирует своих функций, не стремится к серьезным достижениям. Главное для него – сохранить свою должность.
- **Теплая компания:** высокий уровень заботы о людях, стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферой, удобного для сотрудников темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли при этом достигнуты конкретные и устойчивые результаты.
- **Задача:** внимание руководителя полностью сосредоточено на решении производственных задач. Человеческий фактор либо недооценивается, либо просто игнорируется.
- **Золотая середина:** руководитель в своей деятельности стремиться оптимально сочетать интересы дела и интересы персонала, он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

- **Команда:** наиболее предпочтительный тип взаимоотношений в рабочей группе. Руководитель стремится максимально учитывать интересы производства и интересы коллектива, объединению деловитости и человечности на всех уровнях отношений.

**Под управлением** принято понимать процесс организаций любых воздействий, направленных на реализацию преследуемых целей. Руководство – это лишь часть управленческой деятельности, причем именно та ее часть, в которой различные управленческие вопросы решаются воздействием на подчиненных.

- **Лидерство** – это процесс воздействия на людей, порожденный системой как раз неформальных отношений, а руководство подразумевает в первую очередь наличие четко структурированных формальных (официальных) отношений, через которые оно и реализуется. Роль руководителя обусловлена формальной структурой, его функции, как правило, четко определены, право на применение санкций не оспаривается и т.д. Лидерство, напротив, формируется спонтанно, стихийно, на уровне полусознанных психологических предпочтений.

В аналитических целях обычно различают три основных типа:

- административный (командный);
- экономический (договорный);
- социально-психологический.

Самой популярной остается до сих пор типология индивидуальных стилей руководства, разработанная еще в тридцатые годы эмигрировавшим в США немецким психологом Куртом Левиным (1890-1947 гг.). Долгожительство этой, ставшей классической, типологии объясняется, скорее всего, ее предельной простотой и наглядностью. В ней выделены три ведущих стиля руководства:

- авторитарный;
- демократический;
- нейтральный (анархический).

Отличают эти стили друг от друга многие параметры: характер принятия решения, степень делегирования полномочий, способ контроля, выбор используемых санкций и т.д. Но главное различие между ними – предпочитаемые методы управления. Группа так называемых командных методов соответствует авторитарному стилю руководства, договорные и социально-психологические методы больше отвечают демократическому стилю, нейтральный же (попустительский) характеризуется вообще бессистемностью в выборе методов управления.

Источники (причины) конфликтов – это противоречия, возникающие между людьми, группами, организациями, государствами. Источниками конфликтных ситуаций являются обостренные противоречия, несовпадение точек зрения, целей, подходов, видения способов решения производственных задач, которые так или иначе затрагивают личные интересы, включая и руководителя.

**Источником (причиной) возникновения любого конфликта являются противоречия, а противоречия возникают там, где есть рассогласование:**

- \* целей, интересов, позиций;
- \* мнений, взглядов, убеждений;
- \* личностных качеств;
- \* межличностных отношений;
- \* знаний, умений, способностей;
- \* функций управления;
- \* средств, методов деятельности;
- \* мотивов, потребностей, ценностных ориентаций;
- \* понимания: интерпретации информации;
- \* оценок и самооценок.

**Черты характера, особенности поведения человека характерные для конфликта:**

- \* стремление во что бы то ни стало доминировать, быть первым, сказать свое последнее слово;
- \* быть настолько «принципиальным», что это подталкивает к враждебным действиям и поступкам;
- \* излишняя прямолинейность в высказываниях и суждениях;
- \* критика, особенно необоснованная, недостаточно аргументированная;
- \* плохое настроение, если оно к тому же периодически повторяется;
- \* консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелания преодолеть устаревшие традиции в жизни коллектива, которые стали тормозом в его развитии;
- \* стремление сказать правду в глаза, бесцеремонное вмешательство в личную жизнь;
- \* стремление к независимости – хорошее качество, но до определенных пределов;
- \* излишняя настойчивость (навязчивость);
- \* несправедливая оценка поступков и действий других, умаление роли и значимости другого человека;

- \* неадекватная оценка своих возможностей и способностей, особенно их переоценка;
- \* инициатива, особенно творческая (там, где это не нужно)

***Устранение личностных недостатков – основная цель самосовершенствования личности (самообразования, самовоспитания и саморазвития)***

### **Разбор ситуаций по теме: «Деловое совещание»**

1.1. Применение в деловой беседе слов или терминов, не понятных для собеседника, обычно воспринимается, как способ произвести впечатление, добиться психологического преимущества: "Смотри, я умнее тебя". Это, как говорят психологи, пристройка сверху. А проявления превосходства обычно вызывают сопротивление или уж, по крайней мере, внутренний протест. Поэтому к этому приему следует отнестись отрицательно. Наоборот, большее уважение вызывают те, кто умеет очень доходчиво объяснить самые сложные вещи, не прибегая к непонятным терминам. По существу, этим делается скрытый комплимент слушателю: "Ты все понял, ты - молодец". Слушатели в благодарность за это говорят: "Вот умница: другой запутает, а этот все разложил по полочкам. Вот что значит знаток своего дела!"

1.2. При небольшом числе участников деловой беседы, совещания опоздавший должен прежде всего позаботиться о том, чтобы:

- своим появлением как можно меньше отвлекать участников;
- проявить максимальный такт.

Открыв дверь, нужно знаками извиниться перед председательствующим, получить разрешение войти и, сев, кивком головы поприветствовать остальных. Громко здороваться при этом не следует. Тем более нельзя громко здороваться при большом числе участников.

1.3. Если во время деловой беседы зазвонил телефон, то действия хозяина кабинета зависят от того, в какой стадии находится беседа. Если она заканчивается, то трубка снимается и кладется на стол (микрофоном вниз, чтоб не был слышен разговор). Если до окончания разговора далеко, то следует, подняв трубку, спросить у посетителя, сколько еще нужно времени, после чего сказать в трубку: "Перезвоните через ... минут", указав время с запасом. Не нужно спрашивать, кто звонит. Ибо тем самым либо будешь втянут в разговор, либо проявишь неуважение, узнал, кто и не захотел разговаривать.

1.4. Балагур и весельчак - человек, любящий процесс общения. Он предпочитает получать информацию не из бумаг, а от людей. Поэтому ему лучше изложить свою просьбу устно. Малоразговорчивый человек – интраверт. Он предпочитает бумаги живому общению. Поэтому при визите к нему имеет смысл подать письменное изложение своей просьбы.

1.5. Наиболее эффективный прием сразу запомнить имя-отчество - это повторить его сразу вслух. Например: "Очень приятно, Иван Петрович!". Следующий по эффективности прием - мысленно ассоциировать услышанное с именами и отчествами известных Вам личностей - знакомых или исторических деятелей. Если такого лица не найдется, то можно взять имя одного, а отчество - другого. Зрительная память значительно сильнее слуховой, поэтому даже такой "дуэт" позволяет запомнить лучше. Следующий прием применяется, если первые два почему-либо невозможны. Состоит он в том, чтобы несколько раз мысленно "проговорить" услышанное. И последнее - дать установку на запоминание.

1.6. В практике управления установлено правило: "Говорите как можно чаще комплименты подчиненным". Поговорка опытных, эффективных руководителей: не похвалишь - не поедешь. Некоторые глубоко сомневаются, что так надо поступать. Опасаются "захвалить", "перехвалить", "разбаловать" подчиненных. При этом не учитывают несколько важных обстоятельств. К сожалению, в нашей стране сложился крен в сторону жесткого обращения с подчиненными. Проявляется это, во-первых, в том, что их не принято хвалить. Во-вторых, в значительном преобладании наказаний над поощрениями. В то время как установлено, что поощрения являются лучшим стимулом к труду, чем наказания. Если познакомиться со свойствами хорошего комплимента, то окажется, что в основе его должен лежать факт. Иначе говоря, без фактической основы нет хорошего комплимента. Таким образом, основу комплимента должен создать сам подчиненный. Для того, чтобы получать комплименты, надо их заработать. Люди любят получать комплименты, любят похвалу. Вот поэтому методы поощрения лучше стимулируют труд, чем наказание.

1.7. На Западе хорошая физическая форма является необходимой составляющей успеха и потому не скрывается, а служит предметом гордости.

1.8. Удобные, особенно мягкие, кресла действуют расслабляюще и удлиняют встречу. Например, шахматисты-профессионалы никогда не пользуются во время игры креслами, предпочитая жесткие стулья.

### **Игра по теме «Стили руководства»**

Ход игры: 1. Составление «визитной карточки»: Два листа сложить так, чтобы получились лицевая и тыльная сторона. На передней части листа участники тренинга составят индивидуальный коллаж, рассказывающий о личных особенностях игрока. Здесь, на "грудке", нужно подчеркнуть достоинства, но не забыть и о качествах, которые, мягко скажем, не доставляют вам особой радости. На тыльной стороне ("спинке") отразим то, к чему вы стремитесь, о чем мечтаете, чего хотели бы достичь.

Сам коллаж составляется из текстов, рисунков, фотографий, которые можно вырезать из имеющейся печатной продукции и дополнить при необходимости рисунками и надписями, сделанными от руки.

После окончания работы по созданию визитной карточки завершена, все надевают на себя получившиеся коллажи и совершают променад по комнате. Все гуляют, знакомятся с визитками друг друга, общаются, задают вопросы. Приятная негромкая музыка - отличный фон для этого парада индивидуальностей.

Завершение: обсуждение

- Как вам кажется, возможно ли эффективно руководить другими, не зная толком, кто ты сам есть?
- Кажется ли вам, что в ходе задания вы смогли лучше понять, что вы за человек? Удалось ли вам достаточно полно и внятно создать свою визитную карточку?
- Что было легче - говорить о своих достоинствах или отражать на листе свои недостатки?
- Нашли ли вы среди партнеров кого-то, кто похож на вас? кто очень отличается от вас?
- Чей коллаж запомнился вам больше всего и почему?
- Как может подобный вид работы повлиять на развитие лидерских качеств?

**Выводы:** Наше восприятие - то зеркало, которое формирует наше впечатление о себе, нашу Я-концепцию. Безусловно, окружающие нас люди (семья, друзья, коллеги) корректируют нашу самоидентификацию. Иногда до такой степени, что представление о собственном Я изменяется до неузнаваемости у человека, склонного

воспринимать мнение со стороны и доверять другим гораздо больше, чем самому себе.

Некоторые люди имеют очень детально разработанную Я-концепцию. Они свободно могут описать собственную внешность, умения, навыки, черты характера. Считается, что чем богаче мое представление о себе, тем проще я могу справиться с решением различных проблем, тем более спонтанным и уверенным буду в межличностной коммуникации.

## Тесты для экзаменов

\$\$\$ Закончите определение: Деловое общение - это самый массовый вид

\$\$ социального общения

\$ активного общения

\$ политического общения

\$ публичного общения

\$\$\$ Выберите правильный ответ: Отношения между предприятиями всех форм собственности, частных лиц бизнеса называются

\$\$ коммерческие, деловые

\$ личные

\$ общественные

\$ публичные

\$\$\$ Регламентированностью делового общения называется:

\$\$ подчиненность установленным правилам и ограничениям

\$ неограниченность возможностей

\$ отсутствие правил и ограничений

\$ публичность отношений

\$\$\$ Правила делового общения фиксируются

\$\$ протоколом

\$ договором

\$ обещанием

\$ актами

\$\$\$ Деловое общение в зависимости от форм речи делится на:

\$\$ устное — письменное

\$ разговорное - диалог

\$ письменное – монолог

\$ активное - пассивное

\$\$\$ К дистантному деловому общению относятся:

\$\$ телефонный разговор, почтовое и факсовое отправление, пейджинговая связь и т.п.

\$ личная деловая встреча

\$ личные переговоры

\$ консультация во время приема на работу

\$\$\$ К протокольному типу общения относятся:

\$\$ Совещания, собрания

\$ деловая игра

\$ консультация

\$ реклама

\$\$\$ Исследования динамики межличностных отношений в системе «руководитель - подчиненный» предложил

\$\$ Херси и Бланчардом.

\$ А. Маккензи

\$ В. Гольдин

\$ К. Левин

\$\$\$ Закончите определение: Этика - это

\$\$ наука о морали

\$ наука о чувствах

\$ наука о стилях

\$ наука о технике

\$\$\$ Закончите определение: Этикет – это

\$\$ установленный порядок поведения

\$ неравные отношения между руководителем и подчиненным

\$ межличностные отношения

\$ неформальные отношения

\$\$\$ Закончите определение: Речевое поведение обозначает

\$\$ всю совокупность речевых действий и их форм

\$ разный стиль общения

\$ реальный стиль общения

\$ речевые стереотипы

\$\$\$ К принципам делового общения относятся:

\$\$ кооперация, учет взаимных интересов, паритет и равенство

\$ директивность, равнодушие

\$ авторитарность, коллегиальность

\$ лидерство

\$\$\$ По традиционному определению, менеджер -

\$\$ это управляющий, агент, маклер

\$ это исполнитель

\$ это посредник

\$ это поставщик

\$\$\$ Деловое общение - это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в

\$\$ служебной сфере

\$ сфере общения

\$ в процессе взаимодействия

\$ в личном плане

\$\$\$ Специфической особенностью делового общения является

\$\$ регламентированность

- \$ неограниченность во времени
- \$ отсутствие норм и правил
- \$ разговор по душам
- \$\$\$ Деловой этикет включает в себя группы правил
- \$\$ нормы, взаимодействие равных по статусу
- \$ наставления, определенный контакт руководителя и подчиненного
- \$ требования руководителя к высшему управленческому звену
- \$ приказы руководителя для подчиненного
- \$\$\$ Установка контакта (знакомства) в деловом общении предполагает
- \$\$ представление себя другому человеку
- \$ нарушение правил этикета
- \$ понимание другого человека
- \$ соблюдение нейтралитета
- \$\$\$ Служебные контакты должны строиться на:
- \$\$ партнерских началах
- \$ личной выгоде
- \$ интересе руководителя
- \$ анархических началах
- \$\$\$ К особым этикетным жанрам делового общения относятся:
- \$\$ выражение соболезнования, благодарности, поздравления
- \$ договор
- \$ отчет
- \$ аналитическая справка
- \$\$\$ Характерной чертой делового общения является:
- \$\$ соблюдение речевой культуры (официальной)
- \$ спонтанность речи
- \$ быстрота речи
- \$ отсутствие речевых норм
- \$\$\$ Для деловой речи характерны:
- \$\$ точность, логичность, чистота и уместность
- \$ конкретность, спонтанность, ясность
- \$ ясность, свободный выбор общения
- \$ употребление разговорной лексики, просторечия
- \$\$\$ Закончите определение: *Адресат* — человек, к которому
- \$\$ обращена речь.
- \$ говорящий речь
- \$ пишущий речь
- \$ отправитель письма
- \$\$\$ Переговоры - обсуждение с целью

- \$\$ заключение соглашения по какому-либо вопросу
- \$ приятного времяпрепровождения
- \$ выяснение отношений
- \$ навязывания своих условий сделки
- \$\$\$ Залог успеха деловой беседы проявляется через ее участников в
  - \$\$ компетентности
  - \$ соблюдении собственных интересов
  - \$ резкости в высказываниях
  - \$ конфликтности
- \$\$\$ Важным элементом деловой беседы является умение
  - \$\$ говорить
  - \$ прерывать собеседника
  - \$ молчать
  - \$ критиковать
- \$\$\$ Для уяснения проблемы при деловом общении целесообразно задавать вопрос открытого типа, на который требуется ответ
  - \$\$ развернутый
  - \$ однозначный
  - \$ двусмысленный
  - \$ неопределенный
- \$\$\$ Наиболее распространенной формой делового общения является
  - \$\$ диалоговое общение
  - \$ монолог
  - \$ общение группой
  - \$ молчание
- \$\$\$ Наиболее распространенной формой группового обсуждения деловых (служебных) вопросов являются
  - \$\$ совещания и собрания
  - \$ тренинги
  - \$ деловые игры
  - \$ пикники
- \$\$\$ Главное требование культуры общения по телефону - это
  - \$\$ краткость (лаконичность) изложения
  - \$ длительность общения
  - \$ нечеткость изложения
  - \$ жесткость в разговоре
- \$\$\$ Деловые беседы и переговоры осуществляются в форме
  - \$\$ вербальной
  - \$ рефлексивной

- \$ невербальной
- \$ нерелексивной
- \$\$\$ Деловые беседы часто проходят
- \$\$ в формальной обстановке
- \$ в общественном транспорте
- \$ на улице
- \$ неформальной обстановке
- \$\$\$ Деловая беседа может
- \$\$ предварять переговоры
- \$ вредить переговорам
- \$ способствовать конфликтной ситуации
- \$ раскрыть корпоративные секреты
- \$\$\$ Первым этапом переговорного процесса может быть
- \$\$ ознакомительная встреча (деловая беседа)
- \$ ультиматум
- \$ обсуждение претензий
- \$ встреча экспертов
- \$\$\$ При выборе обращения важнейшим критерием является
- \$\$ социальный статус адресата
- \$ финансовое положение адресата
- \$ личные симпатии
- \$ чувства
- \$\$\$ Закончите определение: Адресант – это
- \$\$ инициатор диалога, активный коммуникант
- \$ вступающий в диалог
- \$ тот, к кому обращена речь
- \$ молчун
- \$\$\$ Содержание делового общения определяет
- \$\$ цель, мотив
- \$ чувства
- \$ роль, статус
- \$ прибыль
- \$\$\$ Какой стиль обслуживает сферу делового общения?
- \$\$ официально-деловой
- \$ разговорный
- \$ художественный
- \$ публицистический
- \$\$\$ Закончите определение: Документ — это

\$\$ текст, управляющий действиями людей и обладающий юридической значимостью

\$ бумага личного характера

\$ публицистические статьи общественного характера

\$ доклады, рефераты

\$\$\$ Профессиональное общение руководителя зависит от

\$\$ характера взаимосвязей и взаимоотношений с коллегами

\$ установок и ценностей руководителя

\$ характера взаимосвязей и взаимоотношений с подчиненными

\$ все ответы верны

\$\$\$ Основными объектами управляющих воздействий руководителя являются

\$\$ работники

\$ партнеры

\$ вышестоящее руководство

\$ окружающая среда

\$\$\$ Основная задача руководителя в процессе управления людьми

\$\$ управление персоналом

\$ управление высшим руководством

\$ управление подрядчиками

\$ управление клиентами

\$\$\$ Закончите определение: Реквизит — это

\$\$ обязательный информационный элемент документа, строго закрепленный за определенным местом на бланке, листе

\$ основной текст

\$ обращение

\$ адрес

\$\$\$ С какими жанрами чаще всего сталкивается менеджер?

\$\$ договор (контракт), деловое письмо, приказ

\$ объяснительная записка, докладная

\$ отчеты, справки

\$ объявления, заявления

\$\$\$ Ошибка людей в конфликтных ситуациях состоит в том, что они часто неправильно воспринимают намерения, позиции, действия...

\$\$ оппонентов

\$ собственные

\$ тех, кто их поддерживает

\$ тех, кто поддерживает оппонентов

\$\$\$ Лидерство связано с управлением по следующим направлениям:

- \$\$ процесс воздействия на людей
- \$ самовыдвижение
- \$ обеспечение представительства группы
- \$ структурное подчинение сотрудников
- \$\$\$ Выход из конфликта предполагает
- \$\$ поиск путей решения конфликта
- \$ эскалацию конфликта
- \$ игнорирование ситуации
- \$ выяснение зачинщиков конфликта
- \$\$\$ Деловые беседы в области управленческой деятельности представляют собой
- \$\$ организацию диалога с заранее планируемым эффектом и результатом
- \$ диалог, происходящий случайно
- \$ с непланируемым заранее эффектом и результатом
- \$ носящую информативный характер
- \$\$\$ К стилям руководства относятся:
- \$\$ административный (командный)
- \$ общественный
- \$ социальный
- \$ личный
- \$\$\$ Преимущества деловой беседы как формы взаимной коммуникации обусловлены прежде всего
- \$\$ повышением компетентности руководителя за счет предложений и мнений партнера
- \$ невозможностью дифференцированного подхода к учету всех факторов проблемы
- \$ ощущением собственной слабости в решении проблем
- \$ непониманием всех участников процесса
- \$\$\$ Авторитарный, демократический, нейтральный стили руководства выдвинуты
- \$\$ К. Левиным
- \$ Д. Масквеллом
- \$ П.Сорокиным
- \$ Д. Карнети
- \$\$\$ Для авторитарного стиля руководства характерно:
- \$\$ жесткий контроль
- \$ умеренный контроль
- \$ отсутствие контроля

\$ самоконтроль

\$\$\$ Выберите правильный вариант определения: Коммуникация – это

\$\$ процесс взаимодействия общественных субъектов

\$ современный способ связи по Интернету

\$ межличностное общение

\$ обмен товарами, услугами

\$\$\$ Стиль, типичный скорее для тех или иных стран, а не определенных

национальностей называют:

\$\$ национальным стилем

\$ региональным стилем

\$ оригинальным стилем

\$ государственным стилем

\$\$\$ Установки, связанные с представлениями человека о том, как его видят другие:

\$\$ зеркальное я

\$ идеальное я

\$ реальное я

\$ нет правильного ответа

\$\$\$ Установки, связанные с тем, как человек воспринимает свои актуальные способности,

роли, свой актуальный статус:

\$\$ реальное я

\$ идеальное я

\$ зеркальное я

\$ нет правильного ответа

\$\$\$ По П.А. Сорокину коммуникативное взаимодействие зависит от параметров общения:

\$\$ по количеству участников общения, солидарные или онтогенетические отношения

сторон

\$ от умения слушать собеседника

\$ от умения правильно вести себя в общественных местах

\$ все ответы верны

\$\$\$ О чем свидетельствует умение управлять своими отрицательными эмоциями

\$\$ о воспитанности и хороших манерах

\$ о силе духа

\$ об умения правильно вести себя в общественных местах

\$ нет правильного ответа

\$\$\$ Кто сформулировал вопросы психологии делового общения?

\$\$ Дейл Карнетти

\$ Публий Сир

\$ П.А. Сорокин

\$ нет правильного ответа

\$\$\$ По средствам общения общение может быть:

\$\$ прямое

\$ материальное

\$ деятельное

\$ навигационное

\$\$\$ Материальное общение - это:

\$\$ обмен предметами и продуктами деятельности

\$ обмен знаниями

\$ обмен побуждениями, интересами

\$ обмен действиями, умениями

\$\$\$ Что такое торговая речь?

\$\$ реклама

\$ непосредственно «живой» разговор

\$ разговор с журналистом

\$ нет правильного ответа

\$\$\$ Форма устного обмена информацией между несколькими людьми - это:

\$\$ деловая беседа

\$ интервью

\$ переговоры

\$ дискуссия

\$\$\$ Параметры деловой беседы:

\$\$ социальные роли, предсказуемость, цель, тема, композиция, стиль

\$ социальные роли, обстановка, цель, тема

\$ социальные роли, предсказуемость, круг общения, тема

\$ стиль речи, обстановка, тема, цель

\$\$\$ Когда два человека работают в соавторстве над какой-нибудь проблемой,

они обычно занимают позицию:

\$\$ делового общения

\$ интервью

\$ пресс-конференция

\$ телефонный разговор

\$\$\$ Оформление на работу, увольнение сотрудников, прием посетителей,

консультирование являются:

\$\$ деловой беседой

\$ телефонным разговором

\$ интервью

\$ дискуссией

\$\$\$ Сколько модальных установок предложил Р. Берне:

\$\$\$

\$4

\$5

\$6

\$\$\$ «Конструктивное «Я» - что:

\$\$ Я в будущем

\$ Я в прошлом

\$ Я - высказывание

\$ Я - в настоящем

\$\$\$ Доброжелательное, аргументированное настояние на собственном мнении получил

метод:

\$\$ Я - высказывание

\$ Я в будущем

\$ Я - стремление

\$ Я - эмоциональность

\$\$\$ Какие известны нормы поведения в той или иной ситуации официального контакта

\$\$ «писанные» и «не писанные»

\$ «нарисованные» и «не нарисованные»

\$ «нет правильного ответа

\$«писанные» и «не нарисованные»

\$\$\$ Основная функция деловой этики

\$\$ формирование правил, способствующих взаимопониманию людей

\$ разговор с людьми

\$ помогать и поддерживать

\$ нет правильного ответа

\$\$\$ Целью визита представителей иностранных фирм может быть:

\$\$ выяснение возможностей установления контактов

- \$ проведение переговоров, подписание документов
- \$ организация семинаров, ярмарок, выставок
- \$ все ответы верны
- \$\$\$ Процесс переговоров складывается из:
  - \$\$ подготовка к переговорам
  - \$ процесс ведения переговоров
  - \$ анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей
  - \$ все ответы верны
- \$\$\$ С целью выработки оптимальных решений используются виды делового общения:
  - \$\$ совещание со специалистами
  - \$ конференция, личные беседы
  - \$ телефонные переговоры
  - \$ все ответы верны
- \$\$\$ Дипломатический протокол - это:
  - \$\$ совокупность общепринятых правил, традиций и условностей, соблюдаемых правительствами, ведомствами иностранных дел, дипломатическими работниками и т.д.
  - \$ документ, заполняемый юридическими и физическими лицами
  - \$ свод правил, которые необходимо выполнять между представительствами разных стран
  - \$ многовековой опыт развития международных отношений
- \$\$\$ Признание взаимосвязи и взаимообусловленности психических явлений как друг с другом, так и окружающей материальной средой - это:
  - \$\$ детерминизм
  - \$ коммунизм
  - \$ фашизм
  - \$ социализм
- \$\$\$ Основу системы управления составляют:
  - \$\$ целеполагания, полномочия, функции управления, звенья системы управления
  - \$ соответствие управления науке, идеология управления
  - \$ командно-административное. экономическое, социально-психологическое управление
  - \$ планово-директивное, программно-целевое управление
- \$\$\$ Управление производством - это:

\$\$ обеспечение развития производства; обеспечение сбыта продукции; создание

организационной структуры управления

\$ обеспечение высокопрофессиональными работниками;

\$ централизация и децентрализация управления;

\$ хорошее знание орудий и оборудования

\$\$\$ Главное направление и методика разработок количественного и системного подходов:

\$\$ исследование операций, моделирование, экономические методы и др.

\$ методы рационализации производства и формирование иерархии менеджмента

\$ совершенствования труда и мотивации работников

\$ методы стратегического планирования и управления

\$\$\$ Перечислите представителей административной школы управления:

\$\$ Все перечисленные

\$ Эмерсон, Форд

\$ Файоль, Вебер

\$ Лайкерт, Арджирис

\$\$\$ Перечислите представителей школы человеческих отношений:

\$\$ Мэйо. Фоллет

\$ Файоль, Вебер

\$ Тейлор. Гилберты

\$ Лайкерт. Арджирис

\$\$\$ Перечислите годы общего развития поведенческой научной школы и школы человеческих отношений:

\$\$1936-1955

\$ 1890-1935

\$ 1956-1970

\$ 1971-1985

\$\$\$ Работы Э.Мэйо положили начало:

\$\$ школе человеческих отношений

\$ школе научного управления

\$ процессному подходу

\$ системному подходу

\$\$\$ А.Файоль был представителем:

\$\$ классической школы

\$ школы научного управления

- \$ процессного подхода
- \$ системного подхода
- \$\$\$ Ф.Тэйлор является основоположником:
- \$\$ школы научного управления
- \$ процессного подхода
- \$ системного подхода
- \$ классической школы
- \$\$\$ К числу функций управления, рассматриваемых процессным подходом, не относится:
- \$\$ анализ
- \$ мотивация
- \$ контроль
- \$ организация
- \$\$\$ Определение системы целей функционирования и развития предприятий в управлении – это
- \$\$ планирование
- \$ организация
- \$ мотивация
- \$ контроль
- \$\$\$ Процесс побуждения коллектива к добровольному и гармоничному содействию в достижении целей компании, является одной из следующих функций управления:
- \$\$ мотивация
- \$ планирование
- \$ организация
- \$ контроль
- \$\$\$ Процесс разделения работы между группами и индивидуумами, а также координация их деятельности для достижения целей фирмы, в управлении – это
- \$\$ организация
- \$ планирование
- \$ мотивация
- \$ контроль
- \$\$\$ Процесс обеспечения уверенности в эффективном достижении целей требует в управлении функции
- \$\$ контроля
- \$ планирования
- \$ организации

\$ мотивации

\$\$\$ Подход, рассматривающий организацию как некоторую целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, называется

\$\$ системный подход

\$ процессный подход

\$ ситуационный подход

\$ организационный подход

\$\$\$ Подход, помогающий руководителям лучше понять, какие приемы в большей степени способствуют достижению целей организации при конкретных обстоятельствах, называется

\$\$ ситуационный подход

\$ процессный подход

\$ системный подход

\$ организационный подход

\$\$\$ Подход, рассматривающий управление как серию непрерывных взаимосвязанных действий, называется

\$\$ процессный подход

\$ ситуационный подход

\$ системный подход

\$ организационный подход

\$\$\$ Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения

общей цели это:

\$\$ формальная организация

\$ сложная организация

\$ неформальная организация

\$ простая организация

\$\$\$ К общим характеристикам организации не относится:

\$\$ линейная цепь команд

\$ горизонтальное разделение труда

\$ вертикальное разделение труда

\$ преобразование ресурсов для достижения результатов

\$\$\$ Организации, которые возникают спонтанно и в которых сложно проследить

цепь команд - это

\$\$ неформальные организации

\$ организации

\$ общественные организации

\$ компании

\$\$\$ Причины, побуждающие людей вступать в неформальные организации:

\$\$ чувство принадлежности, взаимопомощь, защита, общение, симпатия

\$ процесс претворения организацией целей в жизнь

\$ взаимосвязь факторов внутренней среды организации

\$ зависимость организации от факторов внешней среды

\$\$\$ Организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими, составляют руководители:

\$\$ низового звена

\$ среднего звена

\$ непроизводственных цехов

\$ высшего звена

\$\$\$ Самый малочисленный уровень управляющих составляют руководители:

\$\$ высшего звена

\$ непроизводственных цехов

\$ низового звена

\$ среднего звена

\$\$\$ Разделение всей работы на составляющие компоненты - это:

\$\$ разделение труда

\$ управление

\$ функция

\$ технология

\$\$\$ Разделение труда на составляющие части общей деятельности представляет собой:

\$\$ горизонтальное разделение труда

\$ системный подход

\$ вертикальное разделение труда

\$ внутреннюю среду организации

\$\$\$ Отделение работы по координированию от самих действий представляет собой:

\$\$ вертикальное разделение труда

\$ горизонтальное разделение труда

\$ внутреннюю среду организации

\$ планирование

\$\$\$ Деление предприятия на производство, маркетинг и финансы характерно для

\$\$ горизонтального разделения труда

- \$ вертикального разделения труда
- \$ деления на подразделения, добивающиеся общих целей
- \$ сложной организации
- \$\$\$ Что образует уровни управления?
- \$\$ вертикальное разделение труда
- \$ функции управления
- \$ процесс управления
- \$ акт управления
- \$\$\$ К характеристикам внешней среды организации не относится:
- \$\$ технологичность внешней среды
- \$ подвижность внешней среды
- \$ взаимосвязанность факторов внешней среды
- \$ неопределенность среды
- \$\$\$ Количество и достоверность информации о внешней среде, которой располагает организация, определяют:
- \$\$ неопределенность среды
- \$ подвижность внешней среды
- \$ взаимосвязанность факторов внешней среды
- \$ сложность внешней среды
- \$\$\$ Число факторов, на которые обязана реагировать организация и уровень вариативности каждого фактора - это:
- \$\$ сложность внешней среды
- \$ подвижность внешней среды
- \$ взаимосвязанность факторов внешней среды
- \$ неопределенность среды
- \$\$\$ Относительная скорость, с которой происходят изменения в окружении организации, называется
- \$\$ подвижность внешней среды
- \$ взаимосвязанность факторов внешней среды
- \$ неопределенность среды
- \$ сложность внешней среды
- \$\$\$ К среде прямого воздействия организации не относятся:
- \$\$ состояние экономики в целом
- \$ поставщики
- \$ потребители
- \$ законы и государственные органы
- \$\$\$ К факторам внутренней среды организации не относятся:
- \$\$ социокультурные факторы
- \$ цели и задачи

\$ технология

\$ структура

\$\$\$ Назовите факторы внутренней среды организации:

\$\$ цели, задачи, структура, технология, люди

\$ политика, технология, общество

\$ учреждения, органы власти, жители региона

\$ поставщики, конкуренты, потребители

\$\$\$ Перечислите факторы прямого воздействия внешней среды на организацию:

\$\$ поставщики, потребители, конкуренты, профсоюзы, законы и государственные органы

\$ международные события, состояние экономики, политические факторы

\$ научно-технический прогресс, социально-культурные факторы

\$ внутренние противоречия

\$\$\$ Конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится

достичь группа, работая вместе, это:

\$\$ цель

\$ структура

\$ технология

\$ законы и постановления

\$\$\$ Логические взаимоотношения уровней управления и функциональных

подразделений, называется

\$\$ структура

\$ задача

\$ цель

\$ технология

\$\$\$ Предписанная работа, серия работ или часть, которая должна быть выполнена

заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки:

\$\$ задача

\$ цель

\$ структура

\$ технология

\$\$\$ Способ организации предприятия, выпуска продукции, а также процесс взаимодействия производительных сил и отношений называется

\$\$ технология

\$ задача

\$ цель

\$ структура

\$\$\$ Реальная возможность влиять на поведение других является собой:

\$\$ власть

\$ коммуникации

\$ делегирование

\$ полномочия

\$\$\$ Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения

между уровнями полномочий, является:

\$\$ концепция принятия организационных полномочий

\$ ответственность

\$ делегирование

\$ передача полномочий

\$\$\$ Как понимается миссия организации:

\$\$ как достижение общей цели

\$ как реализация ключевых целей индивидов

\$ достижение групповых целей

\$ нет никаких целей

\$\$\$ Планирование, при котором определяются промежуточные цели на пути

достижения стратегических целей и задач, называется:

\$\$ тактическим

\$ индикативным

\$ внутрифирменным

\$ оперативным

\$\$\$ Детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей - это:

\$\$ стратегия

\$ краткосрочный план

\$ среднесрочный план

\$ долгосрочный план

\$\$\$ Процесс обмена информацией между двумя и более людьми представляет собой:

\$\$ коммуникации

\$ восходящие коммуникации

\$ нисходящие коммуникации

\$ слухи

\$\$\$ Минимальное количество участников коммуникаций:

\$\$ два

\$ один

\$три

\$ не ограничено

## ДОКУМЕНТОВЕДЕНИЕ

Деловое общение является важной частью ведения дел предприятия, организации, фирмы. Регулярное общение с коллегами, начальниками, подчиненными, клиентами позволяет нам узнать их нужды, представить наши результаты. В условиях рыночных отношений профессионализм становится залогом успеха в управленческой деятельности, и поэтому деловому человеку необходимо уметь роль играет чувство такта и ощущение контакта с партнером.

Общаться нам приходится письменно и устно, при личной встрече и по телефону и от того, насколько доходчиво мы сможем выразить наши мысли, требования или просто информацию, будет зависеть и конечный результат деятельности организации. В связи с этим цель и задачи курса – раскрыть студентам возможности повышения эффективности труда путем налаживания деловых и творческих контактов среди различных групп персонала предприятия, деловыми партнерами; научить осуществлять совместные действия, направленные на получение оптимального результата, обмениваться информацией.

Полученные знания позволят каждому студенту сориентироваться в сложных вопросах протокола, этикета и «технологии» делового общения, а также дать возможность приобрести некоторые навыки оформления документов и деловой переписки.

Документационное обеспечение управления (делопроизводство) – это специфическое направление деятельности, которое заключается в составлении, оформлении документов, их обработке и хранении. От того, насколько правильно составлен и оформлен документ, организована работа с ним, во многом зависит своевременность и правильность принятия управленческого решения. В документах отражается и учитывается деятельность организации, фирмы, предприятия. Поэтому ведение многих документов предписано законами. При проверке работы организации, проведении ревизии проверяют прежде всего документы, в которых зафиксирована деятельность организации или фирмы.

Информация, содержащаяся в документах, необходима для стабильной деятельности любой организации. В соответствующих документах отражаются управленческая, производственная и иная деятельность предприятия. Документы закрепляют производственные отношения, как внутри предприятия, так и с другими организациями. Они нередко служат письменным доказательством при возникновении

имущественных, трудовых и иных споров, рассматриваемых гражданскими, арбитражными и третейскими судами.

Знание вопросов документирования управленческой деятельности дает возможность работать без конфликтов.

Руководители предприятий несут персональную ответственность за состав, сохранность и правильное оформление документов.

При работе с документами необходимо руководствоваться нормативными актами Республики Казахстан, которые предусматривают составление документов по определенным правилам, ведение номенклатуры (списка) дел, создание архива организации для обеспечения сохранности наиболее ценных документов.

Государственный образовательный стандарт по специальности «Экономика», «Учет и аудит» предусматривает изучение курса Деловое общение в цикле специальных дисциплин.

Студентам предлагается изучить материал, в котором содержится необходимая информация о деловом общении, вербальном и невербальном общении, умении вести деловые переговоры, оформлении деловой переписки и основные требования документирования деятельности современного предприятия, организации, фирмы, а также основы работы с документами в соответствии с требованиями действующих законодательных и других нормативных актов. Управление предприятием неизбежно требует создания многих видов управленческих документов, без которых невозможно решать задачи планирования, финансирования, кредитования, бухгалтерского учета и отчетности, оперативного управления, кадрового обеспечения деятельности предприятия и т. п.

## ІСҚАҒАЗДАРЫН ЖҮРГІЗУ

**Ісқағаздарын жүргізу** – бұл құжаттар дайындау және кеңсе құжаттарымен жұмыс жүргізуді қамтамасыз ететін қызмет саласы. Соңғы кездері **басқаруды құжаттандырумен қамтамасыз ету (БҚК)** деген термин жиі қолданыла бастады. Бұл термин іс жүргізудің ұйымдастыру-техникалық негізін жетілдіруге байланысты, құжаттармен жұмыс жасау саласына есептеуіш техника құралдарын, ақпарат жинау, өңдеу, сақтау және пайдаланудың қазіргі заманғы ақпараттық технологияларын енгізуге байланысты пайда болды.

Ісқағаздарын жүргізудің негізгі элементтерінің бірі – құжат жасау болып табылады. Құжат жасау дегеніміз – ақпаратты қағазға немесе басқа тасымалдаушыға жазу (түсіру) болып табылады. Ол бекітілген

нормативтік-құқықтық актілердің ережелері бойынша жүзеге асырылады және заңдық күші болады.

**Заңдық күш** құжаттың қолданыстағы заңнамаға, оны шығарған органның құзыретіне, ресімдеудің бекітілген тәртібіне байланысты болады.

**Басқару құжаттары** мекеме құжаттарының негізін құрайды және ісқағаздарын жүргізудің нысаны болып табылады.

Утверждены  
постановлением Правительства  
Республики Казахстан  
от 21 декабря 2011 года № 1570

**Типовые правила  
документирования и управления документацией  
в государственных и негосударственных организациях**

**1. Общие положения**

1. Типовые правила документирования и управления документацией в государственных и негосударственных организациях (далее - Типовые правила) разработаны в соответствии со статьей 18 Закона Республики Казахстан от 22 декабря 1998 года «О Национальном архивном фонде и архивах».

2. Типовые правила устанавливают порядок организации документирования управленческой деятельности и порядок организации работы с документами несекретного характера на бумажных носителях, управления документацией в государственных и негосударственных организациях (далее - организации) и распространяются на организационно-распорядительную документацию.

3. Состав документов, используемых в управленческой деятельности, определяется компетенцией и функциями организации, порядком решения вопросов (в порядке единоличного распорядительства либо в коллегиальном порядке), объемом и характером связей с другими организациями.

4. На основе Типовых правил, организации - источники пополнения Национального архивного фонда, расположенные на территории области, города республиканского значения и столицы разрабатывают и утверждают по согласованию с местными исполнительными органами областей, города республиканского значения и столицы правила документирования и управления документацией.

Организации - источники пополнения Национального архивного фонда, центральных государственных архивов Республики Казахстан, Национального архива Республики Казахстан, Архива Президента

Республики Казахстан разрабатывают и утверждают аналогичные правила по согласованию с ними.

5. Организация, ведение и совершенствование системы документационного обеспечения управления на основе единой технической политики и применения современных технических средств в работе с документами, методическое руководство и контроль за соблюдением установленного порядка работы с документами в организации осуществляются структурным подразделением, на которое возложены функции по документационному обеспечению управления (далее - служба ДОУ).

В организации, в которой по штатному расписанию не предусмотрено структурное подразделение, осуществляющее функции по документационному обеспечению управления, эти обязанности возлагаются на ответственное должностное лицо.

6. При смене руководителя службы ДОУ документы и дела, а также регистрационно-контрольные формы (далее - РКФ) к ним передаются вновь назначенному руководителю или ответственному должностному лицу по акту приема-передачи.

7. Настоящие Типовые правила не распространяются на порядок работы со служебной информацией, содержащей государственные секреты, со служебной информацией с пометкой «Дсп» и сведения ограниченного распространения.

## **2. Порядок документирования**

### **Правила подготовки и оформления документов**

8. Подготовка нормативных и правовых актов государственных организаций осуществляется в соответствии с законодательством Республики Казахстан.

9. Документы составляются на государственном языке, наравне с казахским официально употребляется русский язык, а в случаях, предусмотренных Законом Республики Казахстан от 11 июля 1997 года «О языках в Республике Казахстан», применяются и другие языки.

Распорядительный документ на государственном языке и создаваемый аутентичный распорядительный документ на русском или ином языке печатаются каждый на отдельных бланках (отдельных листах) и оформляются едиными реквизитами.

10. При создании и оформлении документа на бумажном носителе используются реквизиты, располагаемые в определенной последовательности в соответствии со схемой расположения

реквизитов документа согласно приложению 1 к настоящим Типовым правилам.

11. Субъекты малого и среднего предпринимательства могут составлять документы на стандартных листах бумаги форматов А4 (210x297мм), А5 (148x210мм). При составлении документов на листах бумаги указывается:

- 1) официальное наименование организации, издавшей документ;
- 2) наименование вида документа, за исключением писем;
- 3) дату документа;
- 4) регистрационный номер документа;
- 5) наименование должности лица, подписавшего документ, подпись и расшифровку подписи;
- 6) оттиск печати.

12. Бланки документов изготавливаются на стандартных листах бумаги форматов А4 или А5. Каждый лист документа, оформленный как на бланке, так и без него, должен иметь поля не менее:

- 20 мм - левое;
- 10 мм - правое;
- 10 мм - верхнее;
- 10 мм - нижнее.

При двустороннем печатании или копировании оборотная сторона листа документа имеет соответственно следующие размеры полей не менее:

- 10 мм - левое;
- 20 мм - правое;
- 10 мм - верхнее;
- 10 мм - нижнее.

13. В организации применяются следующие бланки документов:

- 1) бланк письма организации, согласно приложению 2 к настоящим Типовым правилам;
- 2) бланк конкретного вида документа организации, согласно приложению 3 к настоящим Типовым правилам;
- 3) общий бланк организации, согласно приложения 4 к настоящим Типовым правилам.

Общий бланк применяется в случаях, когда типографское изготовление бланков конкретного вида документа нецелесообразно.

14. Бланки документов изготавливаются типографским способом, с помощью средств оперативной полиграфии или воспроизводятся компьютером непосредственно при составлении документа.

15. Бланки документов государственных организаций с цветным изображением Государственного Герба Республики Казахстан изготавливаются полиграфическими предприятиями, имеющими лицензию на соответствующий вид деятельности, по заказам государственных организаций и подлежат учету, для чего в левом нижнем углу каждого экземпляра бланка документа типографским способом или нумератором проставляется его номер, а при необходимости серия.

16. Бланки документов должны использоваться строго по назначению и без соответствующего разрешения руководства организации не могут передаваться другим организациям или иным лицам.

17. Субъекты малого и среднего предпринимательства вместо бланков могут использовать штамп с воспроизведением наименования организации, путем проставления его оттиска на листах бумаги в левом верхнем углу.

18. Внутренние документы, за исключением распорядительных документов, могут составляться на листах бумаги форматов А4 или А5, с указанием наименования вида документа и изложением текста на одном языке согласно приложению 5 к настоящим Типовым правилам.

19. При оформлении документа, разработанного двумя и более государственными организациями (совместный приказ, совместное решение, совместное письмо), бланк с изображением Государственного Герба Республики Казахстан не используется.

При оформлении совместного документа, разработанного двумя и более равными организациями, официальные наименования организаций располагаются на одном уровне в алфавитном порядке наименований организаций.

При оформлении совместного документа, разработанного двумя и более организациями, официальные наименования располагаются в соответствии с убыванием иерархии организаций.

Совместный документ подлежит заверению печатями организаций.

### **Требования к оформлению реквизитов документа**

20. Изображение Государственного Герба Республики Казахстан размещается на бланке документа организации в соответствии с требованиями, установленными законодательными актами Республики Казахстан о государственных символах Республики Казахстан.

21. Эмблема, логотип или товарный знак (знак обслуживания) воспроизводится на бланке в соответствии с учредительными документами организации.

Эмблема, логотип или товарный знак (знак обслуживания) не размещается на бланке с изображением Государственного Герба Республики Казахстан.

22. Официальное наименование организации включает в себя название в соответствии с учредительными документами с указанием на организационно-правовую форму.

Сокращенное наименование организации приводится в том случае, когда оно закреплено в учредительных документах, и размещается в скобках ниже полного наименования.

Наименование структурного подразделения указывается в том случае, если оно является автором документа, и располагается ниже наименования организации.

23. В справочных данных об организации указываются: почтовый адрес, номера телефонов, телефаксов, адрес электронной почты и другие сведения по усмотрению организации.

24. Наименование вида документа, издаваемого организацией, регламентируется нормативными правовыми актами Республики Казахстан.

25. Датой документа является дата его подписания (распорядительные документы, письма, справки и другие) или события, зафиксированного в документе (протокол, акт и другие). Для утверждаемого документа (положение, регламент, правила и другие) - дата утверждения.

Дата документа проставляется должностным лицом, подписывающим или утверждающим документ. При подготовке проекта документа печатается только обозначение месяца и года.

Если авторами документа являются несколько организаций, то датой документа будет наиболее поздняя дата подписания (утверждения).

Служебные отметки на документе, связанные с его прохождением и исполнением (ознакомлением) внутри организации, должны датироваться и подписываться.

Дату документа оформляют арабскими цифрами в последовательности: день месяца, месяц, год. День месяца и месяц оформляют двумя парами арабских цифр, разделенными точкой; год - четырьмя арабскими цифрами.

Словесно-цифровой способ написания даты используется в распорядительных документах, документах, содержащих сведения

финансового характера, определяющих законные права и интересы граждан, при ссылке на нормативные правовые акты и оформляется следующим образом «05 апреля 1995 года».

26. Регистрационный номер документа состоит из порядкового номера документа в регистрационно-контрольной форме. Остальные реквизиты (индекс дела по номенклатуре дел организации, собственный корреспондентский номер) проставляются по усмотрению организации.

27. В ссылке на номер и дату входящего документа указывается регистрационный номер и дата документа, на который дается ответ.

28. Место составления или издания документа указывается на всех видах документов, кроме письма. Допускается не указывать на внутренних документах, за исключением распорядительных, место составления или издания документа.

29. Гриф ограничения доступа проставляется в верхнем правом углу первого листа с указанием номера экземпляра.

30. Документы адресуют организациям, их структурным подразделениям, должностным или физическим лицам.

При адресовании документа организации, ее структурному подразделению, их наименования пишутся строчными буквами, полужирным шрифтом в именительном падеже, должность лица, которому адресован документ - в дательном падеже.

При адресовании документа руководителю организации ее наименование входит в состав наименования должности адресата.

При адресовании документа физическому лицу указываются почтовый адрес. При переписке внутри организации допускается указание в дательном падеже только фамилии и инициалов должностного лица.

Если документ адресуется однородным организациям, их адресаты указываются обобщенно.

Документ не должен содержать более четырех адресатов. Слово «Копия» перед вторым, третьим, четвертым адресатами не указывается.

При большом количестве адресатов составляется список (реестр) рассылки документа.

В случае направления документа не постоянным адресатам, в состав реквизита «Адресат» включается почтовый адрес, который оформляется исполнителем. Элементы почтового адреса указываются в последовательности, в соответствии с правилами предоставления услуг почтовой связи, утверждаемыми Правительством Республики Казахстан.

31. Гриф утверждения документа располагается в правом верхнем углу первого листа документа.

При утверждении документа конкретным должностным лицом, гриф утверждения состоит из следующих элементов: слова «Утверждаю» (оформляется строчными буквами, без применения кавычек), наименования должности, подписи, инициала имени, фамилии и даты утверждения.

При утверждении документа двумя и более лицами равных должностей грифы утверждения располагаются в алфавитном порядке наименований организаций.

При утверждении документа постановлением, решением, приказом, протоколом гриф утверждения состоит из слова «Утвержден (а, о, ы)», вида распорядительного документа в творительном падеже, его даты и номера.

32. Резолюция располагается в верхней части первого листа документа на свободном от текста месте. В состав резолюции входят фамилия исполнителя (исполнителей), содержание поручения (поручений), срок исполнения, подпись, и дата.

На документах, не требующих указаний по исполнению и имеющих типовые сроки исполнения, в резолюции указывается исполнитель, подпись автора резолюции, дата. В случаях, когда поручение дается двум и более лицам, основным исполнителем является лицо, указанное в поручении первым, если иное не установлено в самой резолюции. Основной исполнитель и соисполнитель могут давать поручения в виде резолюции лицам, непосредственно им подчиненным. В данном случае резолюция оформляется на документе.

Первые руководители организаций, их заместители могут оформлять резолюцию на отдельном бланке (фишке) с указанием под подписью лица, наложившего резолюцию, входящего регистрационного номера, даты поступления и отметки о реквизитах документа, к которому относится резолюция (автор, исходящий номер и дата документа), а также других элементов реквизита, предусмотренных настоящим пунктом. Поручения в виде резолюций, направляемые в другие организации, регистрируются службой ДОУ.

33. Заголовок к тексту документа оформляется полужирным шрифтом от границы левого поля документа, без переноса слов и не должен содержать более 35 знаков в каждой строке. В документе, не требующем государственной регистрации в органах юстиции, при

величине заголовка более 5 строк, допускается оформление заголовка по середине документа. Точка в конце заголовка не ставится.

Заголовок к тексту должен быть кратким, точно передавать содержание документа. Он должен быть согласован с наименованием вида документа и отвечать на вопросы: «о чем?» («о ком?»), «чего?» («кого?»).

Заголовок к тексту документа менее 10 строк, а также к документу, выполненному на бланке формата А5, не составляется.

34. Отметка о контроле за исполнением документа обозначается словами или штампами «Бақылау», «Контроль», «Бақылауға алынды», «Взято на контроль», литером «Б», «К» и проставляется в верхней левой части первого листа документа за пределами текстового поля.

35. Текст документа оформляется в виде анкеты, диаграммы, таблицы, связного текста или сочетания указанных форм.

Форма анкеты применяется при изложении цифровой или словесной информации об одном объекте по определенному набору признаков.

При составлении текста в виде анкеты наименования признаков характеризуемого объекта должны быть выражены именем существительным в именительном падеже или словосочетанием с глаголом второго лица множественного числа настоящего или прошедшего времени (имеете, были, находились). Характеристики, выраженные словесно, должны быть согласованы с наименованиями признаков.

Форма диаграммы применяется при изложении цифровой или словесной информации. Диаграмма не должна делиться, переходить на другую страницу.

Форма таблицы применяется при изложении цифровой или словесной информации о нескольких объектах по ряду признаков.

Таблицы имеют два уровня членения текста: вертикальный - графы и горизонтальный - строки. Графы и строки таблицы должны иметь заголовки, выраженные именем существительным в именительном падеже. Подзаголовки граф и строк должны быть согласованы с заголовками. Если таблицу печатают более чем на одной странице, графы таблицы должны быть пронумерованы и на следующих страницах должны быть напечатаны только номера этих граф.

Связный текст, как правило, состоит из двух частей. В первой части указываются причины, цели, основания создания документа; во второй (заключительной) - решения, выводы, просьбы, рекомендации. В некоторых случаях в первой части указываются просьбы, предложения,

во второй -приводятся обоснования, аргументы. Текст может содержать одну заключительную часть (например, приказы - распорядительную часть без констатирующей, письма - просьбу без пояснения). В тексте документа, подготовленного на основании или во исполнение ранее изданного документа, указываются его реквизиты: наименование документа и организации-автора, дату, регистрационный номер, заголовок к тексту. Если текст значителен по своему объему, содержит несколько решений, выводов, предложений, просьб, его можно разбить на разделы, пункты.

Пункты в документе располагаются по значимости в логической последовательности, а также с учетом хронологии этапов решения вопроса. Близкие по содержанию пункты значительных по объему документов могут быть объединены в главы. Несколько глав, близких по содержанию, могут быть объединены в разделы, а разделы, в свою очередь, могут объединяться в части. В больших по объему главах могут выделяться параграфы, а в больших разделах могут аналогично выделяться подразделы.

Пункты могут быть подразделены на подпункты. Внутри пунктов и подпунктов могут быть части, выделяемые абзацами.

Абзацем считается часть текста, представляющая собой смысловое единство, выделяемая отступом в первой строке и начинающаяся со строчной буквы, кроме первого абзаца части, который начинается с заглавной буквы.

Абзацы заканчиваются точкой с запятой (кроме первого и последнего абзацев части). В тексте документов не допускается обозначение абзацев дефисами или иными знаками.

Каждый подпункт, пункт, а также параграфы, главы, подразделы, разделы и части документов нумеруются арабскими цифрами.

В документе, состоящем из одного пункта, нумерация пункта не требуется.

Нумерация пунктов, глав и разделов является сквозной.

Нумерация подпунктов является самостоятельной для каждого пункта. Самостоятельной, а не сквозной, является также нумерация параграфов в каждой главе и нумерация подразделов в каждом разделе документа. Номера подпунктов в пунктах выделяются скобкой: 1), 2), 3) и далее.

Текст документа печатается на пишущей машинке через полтора межстрочных интервала или при помощи устройств компьютерной техники размером 14 шрифта Times New Roman через один межстрочный интервал. В отдельных случаях (оформление таблиц,

приложений, отметки об исполнителе, примечаний и другие) размеры шрифта и межстрочного интервала могут быть иными.

При оформлении документа на двух и более листах второй и последующие листы нумеруются. Номера проставляются арабскими цифрами в середине верхнего поля листа без знаков препинания.

36. В отметке о наличии приложения, названного в тексте документа, проставляются количество листов, экземпляров, язык исполнения. При наличии приложений, не названных в тексте, указываются их номера, наименования, количество листов, количество экземпляров и язык исполнения, если приложения сброшюрованы, указывается только количество экземпляров.

Если к документу прилагается другой документ, также имеющий приложение, то отметка о наличии приложения оформляется следующим образом: «Приложение: Письмо Министерства связи и информации Республики Казахстан от 15.01.2011. № 3-5/ 151 и приложение к нему, всего на 7 листах, на государственном языке».

Если приложение направляют не во все указанные в документе адреса, то в отметке о его наличии указывается, какому адресату он направлен.

В приложении к нормативному правовому, правовому акту (приказ, распоряжение, правила, инструкция, положение, решение) на первом его листе в правом верхнем углу пишут слово «Приложение» с указанием его порядкового номера (если приложений больше одного), наименования распорядительного документа, его даты и регистрационного номера.

37. Документы, направляемые в вышестоящие органы, органы представительной, исполнительной и судебной власти, подписываются руководителем организации или, по его поручению, первым заместителем.

Документы, направляемые подведомственным и другим организациям, гражданам подписываются руководителем организации, его заместителями или руководителями структурных подразделений в соответствии с их компетенцией.

Обязательному подписанию подлежат документы, остающиеся внутри организации.

Подпись документа включает:

1) наименование должности лица, подписавшего документ, официальное наименование структурного подразделения или организации (если документ оформлен не на бланке);

2) личную подпись и расшифровку подписи (инициал имени и фамилия). Документ подписывается светостойкими чернилами. Не допускается подписание подлинника документа проставлением факсимиле.

При подписании документа двумя и более лицами равных должностей их подписи располагаются в алфавитном порядке официальных наименований организаций или структурных подразделений.

При подписании документа несколькими должностными лицами их подписи располагаются одна под другой в соответствии с убыванием служебной иерархии должностей.

В документе, составленном комиссией, указываются не наименования должностей лиц, подписывавших документ, а их обязанности в составе комиссии.

Документы коллегиальных органов организации (коллегий, советов и других) подписываются председателем и секретарем (председательствующим и лицом, проводившим запись).

Если должностное лицо, подпись которого заготовлена на проекте документа, отсутствует, то документ подлежит переоформлению на лицо, исполняющее его обязанности. Не допускается подписывать документы с предлогом «за» или проставлением косой черты перед наименованием должности.

Наименования должностей лиц, подписывающих документ, и расшифровку подписей оформляют строчными буквами, полужирным шрифтом. На внутренних документах наименования должностей можно не указывать.

38. Согласование проекта документа оформляется визой на документе (внутреннее согласование) или грифом согласования (внешнее согласование или согласование с консультативно-совещательными и общественными органами организации).

Представляемые на подпись документы визируются исполнителем (ответственным исполнителем), руководителем подразделения, где готовился проект документа, другими заинтересованными должностными лицами, при необходимости - руководителями финансовой и юридической служб организации, заместителем руководителя организации согласно распределению обязанностей. Визы проставляются на экземплярах документов, остающихся в организации, на лицевой стороне ниже подписи (проекты планов, отчеты, письма и другие). Проекты распорядительных документов

визируются на первом экземпляре. Допускается визирование распорядительных документов на оборотной стороне последнего листа. Виза включает в себя подпись визирующего, дату, при необходимости - расшифровку подписи (инициал имени, фамилию), наименование должности визирующего. Замечания, особые мнения и дополнения к проекту документа оформляются на отдельном листе, о чем в проекте документа делается соответствующая отметка. Замечания докладываются руководителю, подписывающему документ.

Внешнее согласование документа оформляется грифом согласования, который располагается в левом нижнем углу последнего листа документа, состоит из слова «Согласовано», оформляемого строчными буквами, без применения кавычек, а также наименования должности лица, с которым согласовывается документ (включая наименование организации), личной подписи и ее расшифровки, даты согласования. При согласовании документа двумя и более лицами равных должностей грифы согласования располагаются в алфавитном порядке официальных наименований организаций. При согласовании документа несколькими должностными лицами грифы согласования располагаются в соответствии с убыванием служебной иерархии должностей.

Если согласование осуществляется письмом, протоколом или другим документом, то в грифе согласования указывается вид документа в творительном падеже, наименование организации в родительном падеже, дата и номер документа.

Внешнее согласование документа с несколькими организациями может быть оформлено листом согласования согласно приложению 6 к настоящим Типовым правилам. В этом случае на документе после подписи делается отметка «Лист согласования прилагается».

39. Оттиск печати заверяет подлинность подписи должностного лица на документе. Оттиск печати следует проставлять таким образом, чтобы он захватывал часть наименования должности и подписи.

40. Для заверения соответствия документа подлиннику ниже реквизита «Подпись» проставляется заверительная надпись «Копия верна» (без кавычек), наименование должности лица, заверившего копию, личная подпись и ее расшифровка, оттиск печати организации, дата заверения.

41. Отметка об исполнителе документа включает сокращенное слово «Исп.», фамилию, инициалы имени и отчества исполнителя документа, номер его телефона, в том числе внутреннего, при наличии - адрес электронной почты и располагается на лицевой или оборотной стороне

последнего листа документа в левом нижнем углу. Допускается оформление реквизита размером 12 шрифта Times New Roman.

42. Отметка об исполнении документа и направлении его в дело включает ссылку на номер и дату документа, свидетельствующую об исполнении (при отсутствии такого документа - краткие сведения об исполнении), слово «В дело», номер дела, в котором будет храниться документ и подпись исполнителя.

Отметка об исполнении документа и направлении его в дело проставляется на нижнем поле лицевой стороны первого листа документа.

43. Идентификатором электронной копии документа является отметка (колонтитул), содержащая наименование файла, код оператора, дату и другие поисковые данные, проставляемые на нижнем поле каждого листа документа.

44. Отметка о поступлении документа в организацию проставляется в правом нижнем углу лицевой стороны первого листа документа и содержит порядковый номер входящего документа и дату поступления.

### **Особенности подготовки и оформления приказов**

45. Приказами оформляются решения правового характера, а также по оперативным, организационным, кадровым (прием, перемещение, совмещение, перевод, увольнение; аттестация, повышение квалификации, присвоение званий; изменение фамилии; поощрения, награждения, наложение дисциплинарных взысканий; оплата труда, премирование, различные выплаты; все виды отпусков работников; дежурства по профилю основной деятельности; командировки) и другим вопросам работы организации согласно приложениям 7-8 к настоящим Типовым правилам.

Реквизитами приказа являются:

- 1) изображение Государственного Герба Республики Казахстан или эмблемы, логотипа, товарного знака (знака обслуживания);
- 2) официальное наименование организации;
- 3) наименование вида документа;
- 4) дата приказа;
- 5) регистрационный номер приказа;
- 6) место издания приказа;
- 7) заголовок к тексту;
- 8) текст;

- 9) подпись;
- 10) отметка о согласовании приказа;
- 11) оттиск печати.

Проекты приказов готовят и вносят подразделения на основании поручений руководителя организации, его заместителя, либо в инициативном порядке. Проекты приказов по кадровым вопросам готовит кадровая служба на основании соответствующих документов (трудовые договоры, заявления, докладные (служебные) записки, представления и другие).

Проекты приказов и приложения к ним визируются исполнителем и руководителем подразделения, внесшим проект, руководителями подразделений, которым в проекте предусматриваются задания и поручения, а также руководителями службы ДОУ и юридической службы, заместителями руководителя организации в соответствии с распределением обязанностей.

Возражения по проекту приказа, возникающие при согласовании, излагаются в справке, которая прилагается к проекту. Если в процессе согласования в проект приказа вносятся изменения принципиального характера, то он дорабатывается и проходит повторное согласование.

Приказы оформляются на государственном и русском языках, имеющих одинаковую силу.

Субъекты малого и среднего предпринимательства могут при составлении приказов использовать государственный или русский язык, или иной язык делопроизводства.

Приказы нумеруются порядковой нумерацией в пределах календарного года. Приказы по основной деятельности, по личному составу регистрируются отдельно в соответствующих журналах (базах данных). К порядковому номеру приказа по личному составу через дефис добавляются литеры «л/с» или «к».

Копии приказов или их размноженные экземпляры заверяются печатью и направляются адресатам в соответствии с указателем рассылки, который составляется и подписывается исполнителем.

Текст приказа, как правило, состоит из двух частей: констатирующей (преамбулы) и распорядительной.

В констатирующей части (преамбуле) кратко излагаются цели и задачи, факты и события, послужившие основанием для издания приказа. Если приказ издается на основании другого документа, то в констатирующей части указывается наименование этого документа в родительном падеже, его автор, дата, номер и заголовок. При ссылке на нормативный

правовой акт, зарегистрированный в органах юстиции, дополнительно указывается номер, под которым он зарегистрирован в Реестре государственной регистрации нормативных правовых актов.

Преамбула в проектах приказов завершается словом «ПРИКАЗЫВАЮ», пишется прописными буквами, полужирным шрифтом и не допускается его перенос на другую строку.

Распорядительная часть должна содержать перечисление предписываемых действий с указанием исполнителя каждого действия и сроков исполнения. Распорядительная часть может делиться на пункты, подпункты и абзацы. Пункты и подпункты нумеруются арабскими цифрами. Перед абзацами дефис или иные знаки не ставятся. Действия однородного характера могут быть перечислены в одном пункте. В качестве исполнителей указываются структурные подразделения или конкретные должностные лица. Последний пункт распорядительной части может содержать сведения о подразделении или должностном лице, на которое возлагается контроль за исполнением приказа.

Приказы о приеме на работу, переводе, расторжении трудового договора могут состоять только из распорядительной части.

Ознакомление работников с приказами по кадровым вопросам удостоверяется подписью работников, проставляемых ниже реквизита «отметка о согласовании документа» или на оборотной стороне приказа.

Реквизит «отметка о наличии приложения к документу» после текста приказа самостоятельно не оформляется.

### **Особенности подготовки и оформления протокола**

46. Протокол составляется на основании записей, произведенных во время совещания (заседания) собрания, представленных тезисов докладов и выступлений, справок, проектов решений и других материалов в соответствии со структурой текста протокола согласно приложению 9 к настоящим Типовым правилам.

Протокол, составленный внутри организации и не выходящий за ее пределы, может оформляться не на бланке.

Реквизитами протокола являются:

- 1) официальное наименование организации и (или) структурного подразделения;
- 2) наименование вида документа;
- 3) дата;

- 4) регистрационный номер протокола;
- 5) место издания протокола;
- 6) гриф утверждения (в некоторых случаях);
- 7) заголовок к тексту;
- 8) текст;
- 9) подпись.

В организациях протоколы могут издаваться в полной или краткой форме.

Текст полного протокола, как правило, состоит из двух частей: вводной и основной.

В вводной части после заголовка протокола указываются: фамилии и инициалы председателя (председательствующего) и секретаря заседания (собрания), список присутствовавших или отсылка к прилагаемому списку присутствовавших, если их количество превышает 10 человек.

В протоколе заседания постоянно действующего коллегиального органа присутствовавшие члены коллегиального органа перечисляются персонально по фамилиям в алфавитном порядке. После них записываются фамилии приглашенных с указанием их должности и наименования организации.

Вводная часть заканчивается повесткой дня (перечнем рассматриваемых вопросов), перечисленных в порядке их значимости с указанием докладчика по каждому пункту повестки дня. Каждый вопрос нумеруется арабской цифрой, и его наименование начинается с предлога «О», «Об», которое печатается с абзаца. В отдельных случаях повестка дня может прилагаться к протоколу, а в самом протоколе перед текстом делается запись: «Повестка дня прилагается».

Основная часть протокола состоит из разделов, соответствующих пунктам повестки дня. Текст каждого раздела строится по схеме: СЛУШАЛИ - ВЫСТУПИЛИ - ПОСТАНОВИЛИ (РЕШИЛИ), которые пишутся прописными буквами, полужирным шрифтом. Текст каждого раздела делится на абзацы, начинающиеся со слов СЛУШАЛИ, ВЫСТУПИЛИ, ПОСТАНОВИЛИ (РЕШИЛИ), которые пишутся прописными буквами полужирным шрифтом.

Основное содержание докладов и выступлений помещается в тексте протокола или прилагается к нему, в последнем случае в тексте оформляется сноска «Текст выступления прилагается». Принятое решение печатается полностью, при необходимости, приводятся итоги голосования.

Содержание особого мнения, высказанного во время обсуждения, записывается в тексте протокола после соответствующего постановления (решения).

Текст краткого протокола также состоит из двух частей. Во вводной части повестка дня не указывается.

Основная часть краткого протокола включает рассматриваемые вопросы и принятые по ним решения.

Наименование вопроса нумеруется и начинается с предлога «О», «Об», печатается центровано (начало и конец каждой строки равно удалены от границ зоны расположения) и подчеркивается одной чертой ниже последней строки. Под чертой указываются фамилии должностных лиц, выступивших при обсуждении данного вопроса. Затем указывается принятое по вопросу решение.

В заголовок протокола входит указание вида коллегиальной деятельности и название коллегиального органа в родительном падеже (собрания сотрудников, заседания совета и другое).

Протокол подписывается председательствующим на заседании и секретарем. Датой протокола является дата заседания. Если оно продолжалось несколько дней, то через тире указываются даты начала и окончания заседания.

Протоколам присваиваются порядковые номера в пределах делопроизводственного года отдельно по каждой группе протоколов: протоколы собраний, заседаний коллегии, протоколы технических, научных и экспертных советов и другие. Протоколы совместных заседаний имеют составные номера, включающие порядковые номера протоколов организаций, принимавших участие в заседании.

Копии протоколов или принятые решения в виде выписок из протоколов рассылаются заинтересованным организациям и должностным лицам в соответствии с указателем рассылки. Указатель рассылки составляет и подписывает ответственный исполнитель подразделения, готовившего рассмотрение вопроса, и утверждается руководителем структурного подразделения. Копии протоколов и выписок из них заверяются печатью организации.

### **Особенности подготовки и оформления акта**

47. Акт оформляется на основе общего бланка в соответствии с образцом акта согласно приложению 10 к настоящим Типовым правилам. Акт, составленный внутри организации и не выходящий за ее пределы, может оформляться не на бланке.

Реквизитами акта являются:

- 1) изображение Государственного Герба Республики Казахстан или эмблемы, логотипа, товарного знака (знака обслуживания);
- 2) официальное наименование организации;
- 3) наименование вида документа;
- 4) дата;
- 5) регистрационный номер (индекс) акта;
- 6) место издания акта;
- 7) гриф утверждения (в некоторых случаях);
- 8) заголовок к тексту;
- 9) текст;
- 10) подпись.

Текст акта состоит из двух частей: введение, констатирующая часть.

Во введении указывается основание для составления акта, перечисляются составители и, в случае необходимости, присутствующие при этом лица.

В констатирующей части акта излагаются: суть и характер проведенной работы, установленные факты, приводятся соответствующие данные. Акт может содержать выводы, рекомендации, указание мероприятий, которые необходимо выполнить. В конце текста перед подписями помещаются сведения о количестве экземпляров акта и месте их нахождения.

Акт подписывается председателем и членами комиссии. Фамилии членов комиссии указываются в алфавитном порядке. При оформлении подписей должности подписывающих лиц не указываются.

В случаях, предусмотренных законодательством Республики Казахстан, акты утверждаются.

### **Особенности подготовки и оформления справки**

48. Справкой оформляется описание и подтверждение тех или иных фактов или событий. Справки, направляемые за пределы организации, составляются на общем бланке согласно приложению 11 к настоящим Типовым правилам. Внутренняя справка может быть оформлена на стандартных листах бумаги без применения бланка.

Реквизитами справки являются:

- 1) изображение Государственного Герба Республики Казахстан или эмблемы, логотипа, товарного знака (знака обслуживания);
- 2) официальное наименование организации;
- 3) наименование вида документа;

- 4) дата;
- 5) регистрационный номер (индекс) справки;
- 6) место издания;
- 7) адресат;
- 8) заголовок к тексту;
- 9) текст;
- 10) подпись;
- 11) отметка о согласовании (в случае необходимости);
- 12) оттиск печати (в случае необходимости);
- 13) отметка об исполнителе.

Текст справки может состоять из нескольких разделов, содержать таблицы, пояснения, ссылки, иметь приложения.

Тексты справок, выдаваемых гражданам о подтверждении места работы, должности, заработной платы и другие должны начинаться с указания в именительном падеже фамилии, имени, отчества лица, о котором сообщаются сведения в соответствии с образцом справки согласно приложению 12 к настоящим Типовым правилам.

В конце текста или в правом верхнем углу указывается организация, куда представляется справка.

В тексте такой справки не должны использоваться обороты: «настоящая справка», «действительно проживает (учится, работает)».

В случае если справка подписывается исполнителем, то реквизит «отметка об исполнителе» не указывается.

### **Особенности подготовки и оформления письма**

49. Содержанием писем могут быть запросы, уведомления, соглашения, претензии (рекламации), задания, сообщения, напоминания, ответы, просьбы, отзывы, предложения (оферта), замечания, извещения, приглашения, подтверждения и другие.

Письма организации готовятся на бланке, согласно приложению 13 к настоящим Типовым правилам:

- 1) как ответы о выполнении поручений вышестоящих организаций;
- 2) как ответы на запросы различных организаций и частных лиц;
- 3) как инициативные письма;
- 4) как сопроводительные письма к различным документам.

Помимо реквизитов, входящих в бланк, при написании письма оформляются реквизиты: адресат, заголовок, текст, отметка о наличии приложений (если они есть), подпись, отметка об исполнителе документа.

Служебные письма, подписываемые руководителями двух и более организаций, оформляются на листе бумаги формата А4. При этом данные о наименовании организаций, подписавших письмо, включаются в наименование должности в реквизите «подпись».

Отметки о согласовании письма проставляются на экземплярах, остающихся в организациях. Экземпляры таких писем также должны быть подписаны руководителем организации.

Сроки подготовки ответных писем устанавливаются резолюцией руководителя на основании имеющихся сроков исполнения поручений, запросов или по решению автора резолюции, а также в соответствии с установленным регламентом. Сроки подготовки инициативных писем определяются руководителями организаций или структурных подразделений.

Текст письма, как правило, имеет одну или две смысловые части.

Письмо, состоящее из одной части, - это просьба без пояснения, напоминание без преамбулы, сообщение без основания и другие.

Если текст письма состоит из двух частей: констатирующей и заключительной, в первой части излагается причина, основание или обоснование составления письма, приводятся ссылки на документы, являющиеся основанием подготовки письма. Во второй части, начинающейся с абзаца, помещаются выводы, предложения, просьбы, решения.

Обратные конструкции текста (заключение - констатация) возможны в письмах-отказах.

В письмах используют следующие формы изложения:

- 1) от первого лица множественного числа («просим предоставить», «направляем Вам»);
- 2) от первого лица единственного числа («прошу выслать», «считаю необходимым»);
- 3) от третьего лица единственного числа («министерство не возражает»).

### **3. Порядок управления документацией**

#### **Общие требования к организации документооборота**

50. Движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения, отправления, формирования дела и сдачи в архив организации образует документооборот.

51. Объем документооборота определяется общим количеством входящих, исходящих, внутренних документов и их копий за месяц, квартал, год.

За единицу учета количества документов принимается сам документ без учета копий, создаваемых при печатании и размножении. Размноженные копии документов подсчитываются отдельно.

### **Порядок обработки входящих документов**

52. Документы, поступающие в организацию на бумажных носителях, проходят первичную обработку, предварительное рассмотрение, регистрацию, рассмотрение руководством и доставляются исполнителям.

53. Прием, первичная обработка документов и предварительное рассмотрение осуществляется централизованно службой ДОУ.

54. Первичная обработка входящих документов заключается в проверке правильности доставки и целостности вложений, фиксации факта поступления документов в организацию и подготовке их к передаче по назначению.

Конверты с документами вскрываются службой ДОУ, проверяется правильность доставки по назначению, целостность упаковки документов.

Если обнаруживается некомплектность или повреждение документа, то на нижнем поле его последнего листа, а также в РКФ проставляются соответствующие отметки и составляется акт произвольной формы в трех экземплярах. Один экземпляр направляется отправителю, второй - остается в службе ДОУ, третий - передается исполнителю документа. Конверты не уничтожаются в случаях, когда только по ним можно определить адрес отправителя, дату отправки и получения документа, а также при поступлении личных документов.

Конверты с пометкой «Лично» без вскрытия передаются по назначению. Ошибочно доставленная корреспонденция возвращается в почтовое отделение.

На полученных документах (регистрируемых и нерегистрируемых) проставляется регистрационный штамп организации с указанием даты поступления.

55. Главная цель предварительного рассмотрения поступивших документов - распределение их на требующие обязательного рассмотрения руководством организации и не требующие этого. Документы, не требующие обязательного рассмотрения руководством, направляются непосредственно в структурные подразделения или ответственным исполнителям.

56. Предварительное рассмотрение документов осуществляется исходя из оценки их содержания, авторства, сложности и новизны поставленных вопросов на основании установленного в организации распределения обязанностей.

57. Обязательному рассмотрению руководством подлежат документы, поступившие из Администрации Президента Республики Казахстан, Парламента Республики Казахстан, Канцелярии Премьер-Министра Республики Казахстан, центральных и местных государственных органов, вышестоящей организации, обращения физических и юридических лиц.

58. Обращения лиц (предложения, заявления, жалобы, отклики и запросы) учитываются централизованно и регистрируются в РКФ в день их поступления в организацию.

Письменные и устные обращения, полученные должностными лицами во время личного приема лиц, также подлежат централизованной регистрации, отдельно от общих документов.

59. Регистрационный номер обращения физического лица состоит из начальной буквы фамилии автора, порядкового номера в РКФ и буквенного индекса «ФЛ».

Регистрационный номер обращения юридического лица состоит из начальной буквы фамилии должностного лица, подписавшего обращение, порядкового номера в РКФ и буквенного индекса «ЮЛ».

Регистрационный номер анонимного обращения состоит из буквенного индекса «АНМ» и порядкового номера в РКФ.

60. При поступлении повторного обращения в течении календарного года проставляется регистрационный номер первоначального обращения с указанием «второе», «третье» и так далее, а в РКФ указывается номер первого документа. В верхнем правом углу первого листа повторного обращения и в РКФ проставляется пометка «Повторно». К повторным обращениям приобщаются материалы рассмотрения предыдущих обращений.

Повторным считается обращение, поступившее от одного и того же лица по одному и тому же вопросу не менее двух раз, в котором обжалуется решение, принятое по предыдущему обращению, сообщается о несвоевременном рассмотрении ранее направленного обращения, если со времени его поступления истек установленный срок рассмотрения, но ответ заявителем не получен, указывается на другие недостатки, допущенные при рассмотрении и разрешении предыдущего обращения.

61. Обращения одного и того же лица по одному и тому же вопросу, направленные различным адресатам и поступившие для рассмотрения в одну организацию, учитываются под регистрационным номером первого обращения с добавлением порядкового номера, проставляемого через косую черту (дробь).

62. При предварительном рассмотрении документов производится сортировка их на регистрируемые и нерегистрируемые. Перечень нерегистрируемых документов разрабатывается на основе Примерного перечня документов, не подлежащих регистрации в службе ДОУ, согласно приложению 14 к настоящим Типовым правилам и утверждается руководителем организации.

Нерегистрируемые документы передаются в соответствующие структурные подразделения организации.

63. Регистрируемые документы после их регистрации в регистрационно-контрольной форме передаются на рассмотрение руководителю организации, структурному подразделению (должностному лицу) в день их поступления.

При необходимости безотлагательного исполнения поступившего документа допускается ознакомление исполнителя с его содержанием до рассмотрения документа руководством организации.

64. Документы, рассмотренные руководством организации, возвращаются в службу ДОУ, где в РКФ вносятся содержания резолюций, а документы передаются исполнителям под роспись. Документ, исполнение которого возложено на подведомственные (ую) организации (ю), (и) или несколько структурных подразделений, передается им одновременно в копиях с соответствующей отметкой в РКФ. Подлинник передается исполнителю, указанному в резолюции первым.

Поступившие телеграммы принимаются под расписку с проставлением даты и времени приема, регистрируются, а затем передаются на рассмотрение руководству и исполнение.

Текст поступившей телефонограммы записывается (печатается) получателем, регистрируется и оперативно передается руководителю, которому она адресована.

При приеме телефонограммы необходимо, помимо текста, оформить следующие ее реквизиты: отправитель, наименование вида документа (телефонограмма), дата, индекс, наименование должности, инициалы и фамилия лица, подписавшего документ. Кроме того, указать должности

и фамилии лиц, передавших и принявших телефонограмму, часы и минуты приема-передачи.

65. При решении вопросов без составления дополнительных документов исполнитель делает отметки на документе и РКФ: о дате поступления (если образовался интервал времени между поступлением документа и его доставкой исполнителю), о датах промежуточного исполнения (запрос сведений, телефонные переговоры и другие), о дате и результатах окончательного исполнения.

Все отметки на документе размещаются на свободных от текста местах.

### **Порядок обработки исходящих документов**

66. Документы для отправки передаются полностью оформленными. Служба ДООУ, принимающая документы для отправки, обязана проверить правильность их оформления, наличие приложений, указанных в основном документе. Неправильно оформленные документы возвращаются исполнителям.

67. Подписанные документы регистрируются и отправляются адресату (адресатам) в день их подписания (утверждения) или не позднее следующего рабочего дня, телеграммы и телефаксы - незамедлительно. Оригиналы исполненных документов, в том числе их электронные аналоги, передаются в те структурные подразделения или подведомственные организации, которые являлись основными исполнителями и производят формирование соответствующих дел согласно номенклатуре дел. Соисполнителям передаются копии исполненных документов или их электронные версии.

68. Если документ, направленный в другую организацию, должен быть возвращен, то в правом верхнем углу первого листа документа на свободном от текста поле проставляют штамп или делают пометку о возврате, такую же пометку делают в РКФ (электронной регистрационной контрольной карточке).

### **Порядок прохождения внутренних документов**

69. Прохождение внутренних документов на этапах их подготовки и оформления должно соответствовать прохождению исходящих документов, на этапе исполнения - входящих документов.

70. Передача внутренних документов между структурными подразделениями осуществляется должностными лицами, ответственными за документационное обеспечение управления в

структурных подразделениях. Документы передаются с соответствующей отметкой в РКФ.

Не включаются в состав внутренних документов, документы, отложившиеся в процессе переписки организации со своими подведомственными организациями и наоборот, а также переписка исполнительных органов, финансируемых из местного бюджета, между собой и соответствующими акиматами.

В случае если подведомственная организация является соисполнителем поручения, то документ может составляться без использования бланка, регистрироваться как внутренний документ и подписываться руководителями структурных подразделений в соответствии с их компетенцией.

71. Оригиналы исполненных внутренних документов, в том числе их электронные аналоги, передаются в те структурные подразделения, которые, являлись основными исполнителями. Соисполнителям могут передаваться копии исполненных документов или их электронные версии.

72. Размноженные экземпляры подписанных руководителем и зарегистрированных распорядительных документов в обязательном порядке рассылаются в структурные подразделения, в ведении которых находятся рассматриваемые вопросы.

### **Порядок регистрации документов**

73. Регистрации подлежат все документы, требующие учета, исполнения, и использования в информационно-справочных целях.

74. Регистрация документов осуществляется централизованно.

В организациях с большим объемом документооборота допускается децентрализованная регистрация документов. В этом случае документы, поступающие на рассмотрение руководства организации, распорядительные документы организации, обращения физических и юридических лиц, и переписка за подписью руководства регистрируются в службе ДОУ.

Документы, поступающие в адрес структурных подразделений организаций, переписка за подписью руководства структурного подразделения регистрируется в соответствующих структурных подразделениях.

Документы, передаваемые или принимаемые по каналам связи, регистрируются в службе ДОУ или в структурных подразделениях, осуществляющих их прием (передачу).

75. Документы регистрируются в организации один раз: входящие - в день поступления, исходящие и внутренние - в день подписания (утверждения).

Документы незавершенные делопроизводством или требующие длительного срока исполнения перерегистрации не подлежат.

При передаче документа для исполнения (ознакомления) из одного подразделения в другое на нижней стороне последнего листа документа или на его оборотной стороне и РКФ проставляется дата передачи, новый регистрационный номер на документе, как правило, не проставляется.

76. Регистрация документов-ответов осуществляется в РКФ инициативных документов. Документу-ответу присваивается порядковый номер в пределах соответствующего регистрационного массива.

77. В организации применяются следующие РКФ:

- 1) карточная согласно приложению 15 к настоящим Типовым правилам;
- 2) журнальная согласно приложению 16 к настоящим Типовым правилам;
- 3) в автоматизированной информационной системе - электронная регистрационная контрольная карточка (далее - ЭРКК).

78. Устанавливается следующий состав сведений о документе, подлежащих обязательной регистрации:

- 1) наименование организации (автора или корреспондента);
- 2) наименование вида документа;
- 3) дата и регистрационный номер поступившего документа;
- 4) заголовок к тексту (краткое содержание документа);
- 5) резолюция (исполнитель, содержание поручения, автор, дата);
- 6) срок исполнения документа;
- 7) подпись исполнителя о получении документа;
- 8) отметка об исполнении документа и направлении его в дело.

Состав обязательных сведений в зависимости от характера документа и задач использования информации может дополняться другими сведениями (наличие приложений, количество листов, перемещение документа внутри организации, перенос сроков исполнения и другие).

79. Информация о документах, полученная при их регистрации, поступает в информационно-поисковую систему, которая включает в себя картотеки и классификационные справочники.

80. При карточной регистрации печатается необходимое количество регистрационно-контрольных карточек (далее - РКК), которые могут

составлять следующие картотеки: по корреспондентам, видам документов, авторам документов, контрольные, кодификационные, по обращениям физических и юридических лиц и другие в зависимости от задач поиска информации.

81. Эффективность работы информационно-поисковой системы достигается путем разработки классификационных справочников (классификатор вопросов деятельности организации, классификатор видов документов, классификатор корреспондентов, номенклатуры дел и другие).

82. Поля записи базы данных автоматизированной информационно-поисковой системы должны полностью отвечать параметрам последующего оперативного поиска документов и контроля за исполнением документов.

### **Контроль исполнения документов**

83. Контроль исполнения документов включает постановку документа на контроль, регулирование хода исполнения, снятие исполненного документа с контроля, направление исполненного документа в дело, учет, обобщение и анализ хода и результатов исполнения документов, информирование руководства о состоянии исполнения документов согласно приложениям 17 и 18 к настоящим Типовым правилам.

84. Контролю подлежат все зарегистрированные документы, требующие исполнения, в том числе документы прошлых лет, которые в силу различных причин не были исполнены и их исполнение перенесено на текущий год. В этих случаях перерегистрация документов не проводится, а в РКФ указываются вновь установленные сроки.

85. Контроль исполнения документов по существу вопроса возлагается на руководителей структурных подразделений или должностные лица. Контроль за сроками исполнения документов, за сроками рассмотрения обращений физических и юридических лиц осуществляется службой ДОУ.

86. При организации контроля исполнения используются РКК (ЭРКК), журналы регистрации. Контрольная картотека систематизируется по срокам исполнения документов, по исполнителям, группам документов. При незначительных объемах контролируемых документов, контроль осуществляется путем нанесения необходимых отметок в журналах регистрации.

Заполнение соответствующих реквизитов ЭРКК в автоматизированной информационной системе автоматически ставит документ на контроль. 87. Документ снимается с контроля руководителем, поставившим его на контроль, или по его поручению - службой ДОУ.

### **Учет и хранение печатей, штампов и бланков**

88. Учет, использование, хранение и уничтожение печатно-бланочной продукции, печатей, штампов, подлежащих защите, и средств защиты документов, осуществляются должностными лицами, назначаемыми приказами (распоряжениями) руководителей организаций.

89. Порядок использования печатно-бланочной продукции, печатей, штампов, подлежащих защите, и средств защиты документов в организации определяется приказом (распоряжением) ее руководителя.

90. Государственная организация имеет одну печать с изображением Государственного Герба Республики Казахстан.

При необходимости структурные подразделения государственной организации имеют печати (штампы) с изображением Государственного Герба Республики Казахстан и одинаковым текстовым содержанием, текстовая часть дополняется порядковым номером или символом (символами).

91. Учет печатно-бланочной продукции, печатей, штампов, подлежащих защите, и средств защиты документов ведется в регистрационных учетных формах, определенных настоящими Правилами.

92. Учет печатно-бланочной продукции, подлежащей защите, в том числе с изображением Государственного Герба Республики Казахстан, и выдача ведется в журнале учета и выдачи печатно-бланочной продукции, подлежащей защите согласно приложению 19 к настоящим Типовым правилам.

Данный журнал заводится на каждый вид печатно-бланочной продукции, подлежащей защите. Бланки фишек с изображением Государственного Герба Республики Казахстан не подлежат специальному учету.

93. Выдача заполненных бланков, подлежащих защите, производится под расписку в соответствующих регистрационных учетных формах, предусмотренных ведомственными инструкциями организаций.

94. На копиях заполненных бланков с изображением Государственного Герба Республики Казахстан, предназначенных для рассылки, проставляется номер экземпляра и печать организации.

95. Размножение и копирование средствами оперативной полиграфии незаполненных бланков, подлежащих защите, не допускается.
96. Учет печатей, штампов, подлежащих защите, и специальной штемпельной краски с химическими добавками, имеющими индивидуальные свойства с целью защиты от подделки, а также их выдача ведется в журнале учета и выдачи печатей, штампов с изображением Государственного Герба Республики Казахстан и специальной штемпельной краски согласно приложению 20 к настоящим Типовым правилам.
97. Учет перьевых авторучек, заправленных специальными чернилами с химическими добавками, имеющих индивидуальные свойства с целью защиты от подделки подписей должностных лиц, и их выдача ведется в журнале учета и выдачи перьевых авторучек, заправленных специальными чернилами согласно приложению 21 к настоящим Типовым правилам.
98. Заголовки журналов регистрации включаются в номенклатуру дел организации.  
Листы журналов нумеруются, прошиваются и опечатываются.
99. Передача другому должностному лицу неиспользованной печатно-бланочной продукции, печатей, штампов, подлежащих защите, а также средств защиты документов и регистрационных форм к ним оформляется актом их приема-передачи печатно-бланочной продукции, печатей, штампов, подлежащих защите, средств защиты документов и регистрационных учетных форм к ним согласно приложению 22 к настоящим Типовым правилам.
100. Печатно-бланочная продукция, печати, штампы, подлежащие защите, и средства защиты документов хранятся в опечатываемых сейфах или металлических шкафах.
101. Уничтожение испорченной печатно-бланочной продукции, подлежащей защите, производится с составлением акта о выделении к уничтожению испорченных экземпляров печатно-бланочной продукции, подлежащей защите согласно приложению 23 к настоящим Типовым правилам и проставлением соответствующих отметок в журналах учета и выдачи печатно-бланочной продукции, подлежащей защите.
102. Уничтожение печатей и штампов, подлежащих защите, производится с составлением акта о выделении к уничтожению печатей и штампов, подлежащих защите согласно приложению 24 к настоящим Типовым правилам и проставлением соответствующих отметок в

журнале учета и выдачи печатей, штампов с изображением Государственного Герба Республики Казахстан и специальной штемпельной краски.

103. Уничтожение средств защиты документов (в том числе емкостей из-под специальных чернил и штемпельной краски; испорченные штемпельные подушки, заправленные специальными штемпельными красками; перьевые авторучки, заправленные специальными чернилами) производится с составлением акта о выделении к уничтожению средств защиты документов согласно приложению 25 к настоящим Типовым правилам и проставлением отметок в соответствующих журналах учета и выдачи.

104. При реорганизации или ликвидации организации уничтожение неиспользованной печатно-бланочной продукции, печатей, штампов, подлежащих защите, а также средств защиты документов производится с составлением актов согласно приложениям 24, 25, 26 к настоящим Типовым правилам, утверждаемых руководителем организации или председателем ликвидационной комиссии, и проставлением отметок в соответствующих журналах учета и выдачи.

Уничтожение или дальнейшее хранение журналов и других регистрационных учетных форм осуществляется в соответствии с законодательством Республики Казахстан по согласованию с центральным государственным органом управления архивами и документацией или местным исполнительным органом в области архивного дела и документации области, города республиканского значения и столицы.

105. Проверка наличия экземпляров печатно-бланочной продукции, печатей, штампов, подлежащих защите, и средств защиты документов производится не реже одного раза в год комиссией, создаваемой приказом (распоряжением) руководителя организации.

106. Отметки о результатах проверок проставляются в журналах учета и выдачи согласно приложениям 19, 20, 21 к настоящим Типовым правилам.

В случае обнаружения нарушений комиссия проводит служебное расследование, результаты которой оформляются актом и доводятся до сведения руководителя организации для принятия мер в соответствии с законодательством Республики Казахстан.

107. При утере печати (штампа) с изображением Государственного Герба Республики Казахстан предпринимаются все необходимые меры

по розыску, в случае отрицательного результата розыска составляется акт произвольной формы, утверждаемый руководителем организации.

## **Порядок составления номенклатуры дел.**

### **Формирование и хранение дел.**

108. Номенклатура дел предназначена для группировки исполненных документов в дела, систематизации и учета дел, определения сроков их хранения и является основой для составления описей дел постоянного и временного (свыше 10 лет) хранения, а также для учета дел временного (до 10 лет включительно) хранения.

109. При составлении номенклатуры дел руководствуются учредительными документами, положениями о структурных подразделениях, должностными инструкциями работников, типовыми, отраслевыми (ведомственными) перечнями документов с указанием сроков хранения, типовыми (примерными) номенклатурами дел, структурой (штатным расписанием), планами и отчетами о работе, изучаются виды, состав и содержание документов, образующихся в деятельности организации.

110. Номенклатура дел согласно приложению 27 к настоящим Типовым правилам составляется (не позднее 10 декабря текущего года) службой ДОУ на основе номенклатур дел структурных подразделений, представленными соответствующими подразделениями.

111. Вновь созданное подразделение обязано в месячный срок разработать номенклатуру дел подразделения и представить ее в службу ДОУ.

112. Номенклатура дел организации подписывается руководителем службы ДОУ, согласовывается с экспертной комиссией организации (далее - ЭК), с экспертной проверочной комиссией государственного архива (местного исполнительного органа) (далее - ЭПК), в который документы передаются на постоянное хранение, и утверждается (не позднее конца текущего года) руководителем организации.

Согласовывается номенклатура дел с государственным архивным учреждением не реже одного раза в 5 лет, если не было концептуальных изменений в функциях и структуре организации.

Организации не являющиеся источниками пополнения Национального архивного фонда могут не представлять номенклатуры дел на согласование ЭПК.

113. Номенклатура дел печатается в необходимом количестве экземпляров. Один экземпляр утвержденной номенклатуры хранится в государственном архиве, с которым она согласовывалась.

114. Номенклатура дел в конце каждого года уточняется, утверждается руководителем организации и вводится в действие с 1 января следующего делопроизводственного года.

115. Названиями разделов номенклатуры дел являются наименования структурных подразделений, которые располагаются в соответствии с утвержденной структурой организации (штатное расписание). Первый раздел номенклатуры включает заголовки дел, содержащие распорядительную документацию и документы консультативно-совещательных органов возглавляемых руководством.

116. Документы филиалов и представительств могут вноситься в качестве разделов в номенклатуру дел организации.

Самостоятельным разделом номенклатуры дел может быть наименование общественной организации. Данный раздел располагается после всех разделов номенклатуры дел организации

117. Для организации, не имеющей структуры, номенклатура дел строится по производственно-отраслевой или функциональной схеме. Наименования разделов должны соответствовать направлениям деятельности организации.

118. Для подведомственных организаций с однородным составом документов службой ДОУ вышестоящего органа (вышестоящей организации) разрабатываются типовые (примерные) номенклатуры дел. Такие номенклатуры подлежат согласованию с центральным государственным органом управления архивами и документацией или местными исполнительными органами областей, города республиканского значения и столицы.

### **Оформление номенклатуры дел**

119. В номенклатуру дел включаются заголовки дел, отражающие все документируемые участки работы организации, в том числе личные дела, описи дел, регистрационно-контрольные формы, контрольно-справочные, тематические и другие картотеки.

Печатные издания в номенклатуру дел не включаются.

120. В графе 1 номенклатуры дел проставляются индексы каждого дела, включенного в номенклатуру. Индекс дела состоит из цифрового обозначения структурного подразделения и порядкового номера

заголовка дела по номенклатуре в пределах структурного подразделения. Элементы индекса отделяются друг от друга дефисом. В номенклатуре дел рекомендуется сохранять порядок расположения однородных дел в пределах разных структурных подразделений; для переходящих дел индекс сохраняется.

121. В графу 2 номенклатуры дел включаются заголовки дел (томов, частей).

Требования к заголовку:

- 1) заголовок дела должен четко, в обобщенной форме отражать основное содержание и состав документов дела;
- 2) не допускается употребление в заголовке дела неконкретных формулировок («разные материалы», «общая переписка», «исходящая корреспонденция» «входящие документы»), а также вводных слов и сложных оборотов;
- 3) заголовок дела должен состоять из элементов, располагаемых в следующей последовательности:  
название вида дела (переписка, журнал и другие) или разновидности документов (протоколы, приказы и другие);  
название организации или структурного подразделения (автор документа);  
название организации, которой будут адресованы или от которой будут получены документы (адресат или корреспондент документа);  
краткое содержание документов дела; название местности (территории), с которой связано содержание документов дела; дата (период), к которым относятся документы дела;
- 4) в заголовках дел, содержащих документы по одному вопросу, но не связанных последовательностью исполнения, в качестве вида дела употребляется термин «документы», а в конце заголовка в скобках указываются основные разновидности документов, которые должны быть сгруппированы в деле (планы, списки, доклады и другие);
- 5) в заголовках дел, содержащих переписку, указывается, с кем и по какому вопросу она ведется. В случае ведения переписки с однородными корреспондентами, в заголовках указывается их общее видовое название;
- 6) в заголовках дел, содержащих переписку с более тремя разнородными корреспондентами, их наименования не перечисляются;
- 7) при обозначении в заголовках дел административно-территориальных единиц учитывается следующее:

если содержание дела касается нескольких однородных административно-территориальных единиц, в заголовке дела не указываются их конкретные названия, а указывается их общее видовое название;

если содержание дела касается одной административно-территориальной единицы (населенного пункта), ее (его) название указывается в заголовке дела;

8) в заголовках дел, содержащих плановую или отчетную документацию, указывается период (квартал, год) на (за) который составлены планы (отчеты);

9) заголовки судебных, следственных, личных, персональных, арбитражных и других дел, содержащих документы, связанные последовательностью делопроизводства по одному вопросу, начинаются со слова «дело»;

10) если дело будет состоять из нескольких томов или частей, то составляется общий заголовок дела, а затем при необходимости составляются заголовки каждого тома (части), уточняющие содержание заголовка дела.

122. Заголовки дел внутри разделов номенклатуры располагаются в соответствии со степенью важности документов, составляющих дела, и их взаимосвязью.

Вначале располагаются заголовки дел, содержащих нормативную правовую документацию. При этом заголовки дел, содержащих постановления и приказы вышестоящих организаций, располагаются перед заголовками дел с приказами организации. Далее располагаются заголовки дел, содержащих плановые и отчетные документы.

Проекты распорядительных документов и другие документы по их подготовке, изменения к планам, основания к приказам помещаются в номенклатуре дел вслед за соответствующими основными документами.

Заголовки дел, заведенных по географическому и корреспондентскому признакам, вносятся в номенклатуру дел по алфавиту географических названий и корреспондентов.

Заголовки дел могут уточняться в процессе формирования и оформления дел. Если в течение года возникают новые документированные участки работы, не предусмотренные делами, они дополнительно вносятся в номенклатуру.

123. Графа 3 заполняется после завершения календарного года.

124. В графе 4 указываются сроки хранения дела со ссылкой на номера пунктов (статей) типового или ведомственного (отраслевого) перечня документов с указанием сроков их хранения, при их отсутствии - на типовую (примерную) номенклатуру дел.

125. В графе 5 службой ДОУ указываются наименования перечня документов, типовой (примерной) номенклатуры дел, использованных при определении сроков хранения дел, и делаются отметки о переходящих делах, особо ценных документах и делах, передаче дел в другое структурное подразделение или организацию для их продолжения, в архив организации, наличии электронных копий документов, виде и месте хранения их носителей.

126. По окончании года в конце номенклатуры дел делается итоговая запись о количестве заведенных дел (томов).

Сведения о количестве заведенных дел сообщаются архиву организации.

### **Формирование дел**

127. Исполненные документы формируются исполнителем в дела в соответствии с номенклатурой дел. Формирование дел вне номенклатуры дел не допускается.

128. Контроль за формированием дел осуществляет служба ДОУ.

129. При формировании дел соблюдаются следующие общие требования:

- 1) в дела помещаются только исполненные, правильно оформленные документы в соответствии с заголовками дел по номенклатуре;
- 2) помещаются вместе все документы, относящиеся к решению одного вопроса.

Приложения к документам, независимо от даты их утверждения или составления, присоединяются к документам, к которым они относятся. Приложения объемом свыше 180 листов составляют отдельный том, о чем в документе делается отметка.

3) совместно группируются версии документа на государственном, русском и иных языках;

4) группируются в дела документы одного календарного года; исключение составляют: переходящие дела; судебные дела; личные дела, которые формируются в течение всего периода работы данного лица в организации; документы выборных органов и их постоянных комиссий, депутатских групп, которые группируются за период их созыва; документы учебных заведений, которые формируются за

учебный год; документы театров, характеризующие сценическую деятельность за театральный сезон; истории болезней и другие.

5) отдельно группируются в дела документы постоянного и временного сроков хранения;

6) телеграммы, ксерокопии факсограмм, телефонограммы помещаются в дела на общих основаниях в соответствии с номенклатурой дел;

7) в дело не должны помещаться документы, подлежащие возврату, черновики и лишние экземпляры;

8) по объему дело не должно превышать 180 листов;

9) при наличии в деле нескольких томов (частей) номер (индекс) и заголовков дела проставляется на каждом томе с добавлением нумерации томов (частей), в последнем томе (части) добавляется слово «последний» («последняя»).

130. Документы располагаются в соответствии с последовательностью решения вопроса (хронологическом порядке по решаемым вопросам) или в начале дела помещается инициативный документ, затем - документ с окончательным решением вопроса, далее - иные документы, освещающие ход решения вопроса.

131. Все документы отчетного и информационного характера по исполнению актов и поручений вышестоящих организаций, в которых организация являлась основным исполнителем, подшиваются в отдельные дела по их исполнению. В остальных случаях эти документы подшиваются в дело переписки за текущий год.

132. Распорядительные документы группируются в дела по видам и хронологии с относящимися к ним приложениями. Инструкции, правила, положения, уставы, утвержденные распорядительными документами, являются приложениями к ним и группируются вместе с указанными документами. Если же они утверждены в качестве самостоятельного документа, то их группируют в отдельные дела.

133. Приказы (распоряжения) по основной деятельности, приказы (распоряжения) по личному составу формируются в отдельные дела.

134. Протоколы в деле располагаются в хронологическом порядке по номерам вместе с документами к ним.

135. Переписка группируется, за делопроизводственный год и систематизируется в хронологической последовательности, при этом документ-ответ помещается за документом-запросом. При возобновлении переписки по определенному вопросу, начавшейся в предыдущем году, документы включаются в дело текущего года с указанием индекса дела предыдущего года.

136. Документы в личных делах располагаются в хронологическом порядке в соответствии с их поступлением.

137. Лицевые счета по заработной плате формируются в отдельные дела и располагаются в них в алфавитном порядке фамилий работников.

138. Трудовые договоры формируются в составе личных дел или отдельно в алфавитном порядке фамилий работников.

139. Списки физических лиц и документы, подтверждающие перечисление обязательных пенсионных взносов в накопительные пенсионные фонды формируются в одно дело.

Списки физических лиц и документы, подтверждающие перечисление социальных отчислений формируются в одно дело.

140. Планы, отчеты, сметы, лимиты и штатные расписания формируются в соответствующие дела того года, на который или за который они составлены, независимо от даты их составления, утверждения или поступления.

141. Обращения физических и юридических лиц формируются в дела по вопросам, направлениям деятельности организации или по административно-территориальным единицам. При незначительных объемах обращений допускается формирование дел по фамилиям авторов обращений в алфавитном порядке.

### **Оформление дел**

142. Дела организации подлежат оформлению при их заведении и по завершении года. Оформление дела - подготовка дела к хранению. Оформление дела включает в себя комплекс работ по описанию дела на обложке, брошюровке, нумерации листов и составлению заверительной надписи. Оформление дел проводится ответственным лицом за ведение делопроизводства структурного подразделения, при методической помощи и под контролем службы ДОУ.

143. В зависимости от сроков хранения проводится полное или частичное оформление дел. Полному оформлению подлежат дела постоянного, временного (свыше 10 лет) хранения и по личному составу. Полное оформление дела предусматривает: оформление реквизитов обложки дела; нумерацию листов в деле; составление листа-заверителя дела согласно приложению 28 к настоящим Типовым правилам; составление в необходимых случаях внутренней описи документов дела согласно приложению 29 к настоящим Типовым

правилам; подшивку или переплет дела; внесение необходимых уточнений в реквизиты обложки дела.

144. На обложке дела постоянного, временного (свыше 10 лет) хранения и по личному составу указываются следующие реквизиты:

- 1) наименование организации; наименование структурного подразделения;
- 2) наименование населенного пункта, в котором дислоцирована организация; номер (индекс) дела;
- 3) заголовок дела; дата дела (тома, части); количество листов в деле; срок хранения дела;
- 4) архивный шифр дела.

145. Реквизиты, проставляемые на обложке дела, оформляются следующим образом:

- 1) наименование организации в соответствии с учредительскими документами указывается полностью, в именительном падеже, с указанием официально принятого сокращенного наименования, которое указывается в скобках после полного наименования;
- 2) наименование структурного подразделения - записывается название структурного подразделения в соответствии с утвержденной структурой; номер дела - проставляется цифровое обозначение (индекс) дела по номенклатуре дел организации;
- 3) заголовок дела - переносится из номенклатуры дел; дата дела - указывается год (ы) заведения и окончания дела в делопроизводстве. Датой дел, содержащих распорядительную документацию, а также для дел, состоящих из нескольких томов (частей), являются крайние даты документов дела, т.е. даты (число, месяц, год) регистрации (составления) самого раннего и самого позднего документов, включенных в дело. Датой приложения к делу, сформированному в отдельный том, является дата регистрации основного документа, приложение к которому помещено в этот том. При этом число и год обозначаются арабскими цифрами, название месяца пишется полностью словами.

146. В целях обеспечения сохранности и закрепления порядка расположения документов, включенных в дело, все его листы, в том числе резолюции, составленные на отдельном листе (фишки), кроме листа заверителя и внутренней описи, нумеруются. Листы нумеруются черным, мягким, графитовым карандашом, цифры проставляются в правом верхнем углу листа.

147. Порядок нумерации листов дела:

- 1) лист более формата А4, подшитый за один край, нумеруется как один лист в правом верхнем углу;
  - 2) документы с собственной нумерацией листов, в том числе печатные издания, могут нумероваться в общем порядке или сохранять собственную нумерацию, если она соответствует порядку расположения листов в деле.
  - 3) листы дел, состоящих из нескольких томов или частей, нумеруются по каждому тому или части отдельно;
  - 4) фотографии, чертежи, диаграммы и другие иллюстративные и специфические документы, представляющие самостоятельный лист в деле, нумеруются на оборотной стороне в левом верхнем углу;
  - 5) подшитые в дело конверты с вложениями нумеруются: сначала конверт, а затем очередным номером каждое вложение в конверте;
  - 6) приложения к делу, поступившие в переплете, оформляются как самостоятельный том и нумеруются отдельно;
  - 7) в случаях обнаружения большого числа ошибок в нумерации листов дела проводится их перенумерация. При перенумерации листов старые номера зачеркиваются и рядом ставится новый номер листа, в конце дела составляется новый лист - заверитель, при этом старый лист - заверитель зачеркивается, но сохраняется в деле;
  - 8) при наличии отдельных ошибок в нумерации листов допускается употребление литерных номеров листов.
148. После завершения нумерации листов составляется заверительная надпись, которая подписывается ее составителем с указанием расшифровки подписи, должности и даты составления. Все последующие изменения о составе и состоянии дела (повреждения, изъятие документов) отмечаются в листе - заверителе со ссылкой на соответствующий акт.
- Количество листов в деле проставляется на обложке дела в соответствии с итоговой надписью.
149. Реквизит «срок хранения дела» переносится на обложку дела из соответствующей номенклатуры дел после сверки его со сроком хранения, указанными в перечнях документов, с указанием сроков хранения.
150. На делах постоянного хранения пишется: «Хранить постоянно».
151. Архивный шифр дела (состоит из номера фонда, номера описи и номера дела по описи) на обложках дел постоянного хранения проставляется в архиве только после включения этих дел в разделы

сводных описей, утвержденных ЭПК (до этого он проставляется карандашом).

152. По окончании года в надписи на обложках дел постоянного и временного (свыше 10 лет) хранения вносятся уточнения: при несоответствии заголовка дел на обложке содержанию подшитых документов в заголовок дела вносятся изменения и дополнения.

153. Для учета документов определенных категорий постоянного и временного сроков (свыше 10 лет) хранения, учет которых вызывается спецификой данной документации (особо ценные, личные дела и другие), составляется внутренняя опись документов дела согласно приложению 29 к настоящим Типовым правилам.

Внутренняя опись документов дела составляется также на дела постоянного и временного (свыше 10 лет) хранения, если они сформированы по разновидностям документов, заголовки которых не раскрывают конкретное содержание документов.

154. Документы, составляющие дело, подшиваются не менее, чем на четыре прокола в твердую обложку из картона или переплетаются с учетом возможного свободного чтения текста всех документов. Первый и последний прокол производятся на расстоянии одного сантиметра от верхней (нижней) границы листа. При подготовке дел к подшивке (переплету) металлические скрепления (булавки, скрепки и другие) из документов удаляются.

155. Дела временного (до 10 лет включительно) хранения допускается хранить в скоросшивателях, не проводить пересистематизацию документов в деле, листы дела не нумеровать, заверительные надписи не составлять.

### **Оперативное хранение документов**

156. После завершения в делопроизводстве документы до передачи в архив организации в течение одного года хранятся в делах по месту их формирования.

157. Служба ДОУ, руководители структурных подразделений организации обеспечивают сохранность документов и дел. Дела хранятся в шкафах и сейфах в рабочих кабинетах или специально отведенных для этой цели помещениях.

158. Дела располагаются в соответствии с утвержденной номенклатурой дел организации, на корешках обложек указываются их индексы.

159. Выдача дел во временное пользование иным организациям производится на основании письменного обращения и только с разрешения руководителя организации. Выдача дел другим подразделениям организации производится с разрешения руководителя структурного подразделения, а внутри структурного подразделения - под расписку.

На выданное дело заводится карта-заместитель дела. В ней указываются структурное подразделение, индекс дела, дата его выдачи, кому дело выдано, дата его возвращения, предусматриваются графы для расписок в получении и приеме дела.

160. Изъятие документов из дел производится в соответствии с законодательством Республики Казахстан, при этом в дело вкладываются копии документов и акт (протокол) об изъятии подлинников.

### **Передача дел в архив организации**

161. Передача дел из структурных подразделений в архив организации осуществляется по описям дел, составляемым по результатам экспертизы ценности документов и дел, завершенных в делопроизводстве. Документы временного (до 10 лет включительно) хранения передаются в архив организации по номенклатуре дел.

162. Описи составляются отдельно на дела постоянного, временного (свыше 10 лет) хранения и по личному составу по форме согласно приложению 30 к настоящим Типовым правилам.

163. Графы описи дел заполняются в точном соответствии с теми сведениями, которые вынесены на обложки дел. При внесении в опись подряд дел с одинаковыми заголовками пишется полностью заголовок первого дела, все остальные однородные дела обозначаются словом «то же», при этом другие сведения о них вносятся в опись полностью. На новом листе описи заголовков однородных дел воспроизводится полностью.

164. Каждое дело (том, часть дела) вносится в опись под самостоятельным порядковым номером.

165. Графа описи «Примечание» используется для простановки отметок об особенностях физического состояния дела, о передаче дела другому структурному подразделению (другой организации).

166. Опись дел составляется в двух экземплярах, один из которых передается вместе с делами в архив организации, а второй - остается в качестве контрольного в структурном подразделении.

167. Правильность формирования и подготовки дел к передаче в архив организации проверяется службой ДОУ. Имеющиеся нарушения устраняются структурным подразделением организации.

168. Прием каждого дела производится работником, ответственным за архив организации в присутствии работника структурного подразделения. При этом на обоих экземплярах описи против каждого дела, включенного в нее, делается отметка о наличии дела. В конце каждого экземпляра описи указываются цифрами и прописью количество фактически принятых дел, дата приема-передачи дел, а также подписи работника, ответственного за архив и лица, передавшего дела.

169. Вместе с делами в архив передаются регистрационные картотеки на документы и (или) программные средства и базы данных, содержащие информацию о регистрации и исполнении передаваемых документов. Заголовок каждой картотеки или базы данных включается в опись.

170. В случае ликвидации или реорганизации структурного подразделения, ответственное лицо за ведение делопроизводства данного структурного подразделения, в период проведения ликвидационных мероприятий формирует все имеющиеся документы в дела, оформляет дела и передает их в архив организации независимо от сроков хранения.

Передача дел осуществляется по описям дел и номенклатуре дел.

Приложение 1  
к Типовым правилам документирования и  
управления документацией в государственных и  
негосударственных организациях

**Схема расположения реквизитов документа**

Примечание:

- 1 - изображение Государственного Герба Республики Казахстан или эмблемы, логотипа, товарного знака (знак обслуживания)
- 2 - официальное наименование организации
- 3 - справочные данные об организации
- 4 - наименование вида документа
- 5 - дата документа
- 6 - регистрационный номер (индекс) документа

- 7 - ссылка на регистрационный номер (индекс) и дату входящего документа
- 8 - место составления или издания документа
- 9 - гриф ограничения доступа к документу
- 10 - адресат
- 11 - гриф утверждения документа
- 12 - резолюция
- 13 - заголовок к тексту документа
- 14 - отметка о контроле
- 15 - текст документа
- 16 - отметка о наличии приложения к документу
- 17 - подпись
- 18 - отметка о согласовании документа
- 19 - оттиск печати
- 20 - отметка о заверении копии документа
- 21 - отметка об исполнителе документа
- 22 - отметка об исполнении документа и направлении его в дело
- 23 - идентификатор электронной копии документа
- 24 - отметка о поступлении документа в организацию

Приложение 2  
к Типовым правилам документирования и  
управления документацией в государственных и  
негосударственных организациях

**Бланк письма организации**

Государственный Герб Республики Казахстан

или эмблема, логотип, товарный знак (знак обслуживания) организации

**Официальное наименование  
организации**

(на государственном языке)

**Официальное наименование  
организации**

(на русском или ином языке)

Справочные данные об организации  
(на государственном языке)

\_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
(дата) (индекс)

Справочные данные об  
организации  
(на русском или ином языке)

---

(ссылка на номер и дату вх. документа) Адресат

Заголовок к тексту письма

Приложение 3  
к Типовым правилам документирования и  
управления документацией в государственных и  
негосударственных организациях

**Бланк конкретного вида документа организации**

Государственный Герб Республики Казахстан  
или эмблема, логотип, товарный знак (знак обслуживания)  
организации

**Официальное наименование  
организации**

(на государственном языке)

**Официальное наименование  
организации**

(на русском или ином языке)

**Наименование вида  
документа**

(на государственном языке)

**Наименование вида  
документа**

(на русском или ином языке)

№ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(дата)

Место издания

(на государственном языке)

Место издания

(на русском или ином языке)

Заголовок к тексту документа

Формат А4 (210Х297)

Приложение 4

к Типовым правилам документирования и  
управления документацией в государственных и  
негосударственных организациях

### **Общий бланк организации**

Государственный Герб Республики Казахстан  
или эмблема, логотип, товарный знак (знак обслуживания) организации

**Официальное наименование  
организации**

(на государственном языке)

**Официальное наименование  
организации**

(на русском или ином языке)

\_\_\_\_\_

(дата)

№ \_\_\_\_\_

Место издания

(на государственном языке)

Место издания

(на русском или ином языке)

'Заголовок к тексту документа

**Образец внутреннего документа**

**ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА**

22. 06. 2010 № 03-05     **Председателю КИА  
Берсебаеву Б.Т.**

**Об увеличении штатной  
численности Управления  
архивов и документации**

В связи со значительным увеличением объемов работ, связанных с внедрением электронного документооборота и архивов электронных документов, прошу Вас изыскать возможность увеличения штатной численности управления на одну единицу.

**Начальник  
управления**

подпись

расшифровка подписи

Формат А4 (210Х297)

Приложение 6  
к Типовым правилам документирования и  
управления документацией в государственных и  
негосударственных организациях

**ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ**

Наименование вида проекта документа, заголовок к тексту

Согласован  
Наименование должности  
с указанием наименования  
организации

\_\_\_\_\_ Расшифровка

(личная подпись) подписи

Дата

Согласован  
Наименование должности  
с указанием наименования  
организации

\_\_\_\_\_

Расшифровка

(личная подпись) подписи

Дата

Формат А4 (210X297)

Товарищество с ограниченной  
ответственностью

**«ИННОВАЦИОННЫЙ  
ЦЕНТР  
«КАЗАХСТАНСКИЙ  
ИНСТИТУТ  
МОДЕЛИРОВАНИЯ  
СИСТЕМ»**

**«ЖҰЙЕЛЕРДІ  
МОДЕЛЬДЕУДІҢ  
ҚАЗАҚСТАНДЫҚ  
ИНСТИТУТЫ»  
ИННОВАЦИЯЛЫҚ  
ОРТАЛЫҒЫ»** жауапкершілігі  
шектеулі серіктестік

**БҰЙРЫҚ**

**ПРИКАЗ**

15 марта 2009 года

Астана қаласы

№ 51

город Астана

**О внесении изменений в  
должностные инструкции  
сотрудников**

В связи с

---

(основание)

---

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Внести в должностные инструкции сотрудников ТОО следующие изменения:

1)

---

2)

---

2. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на

---

**Генеральный  
директор**

(подпись)

расшифровка подписи

Отметка о согласовании:

**«ЖҰЙЕЛЕРДІ  
МОДЕЛЬДЕУДІҢ  
ҚАЗАҚСТАНДЫҚ  
ИНСТИТУТЫ»  
ИННОВАЦИЯЛЫҚ  
ОРТАЛЫҒЫ»** жауапкершілігі  
шектеулі серіктестік

**БҰЙРЫҚ**

15 марта 2009 года

Астана қаласы

Товарищество с ограниченной  
ответственностью  
**«ИННОВАЦИОННЫЙ  
ЦЕНТР  
«КАЗАХСТАНСКИЙ  
ИНСТИТУТ  
МОДЕЛИРОВАНИЯ  
СИСТЕМ»**

**ПРИКАЗ**

№ 51л/с

город Астана

**По личному составу**

1. **ПРИНЯТЬ** Ескендинова Еркебулана Амантаевича на должность главного менеджера маркетингового отдела с 15 марта 2009 года.  
Основание: трудовой договор от 15 марта 2009 года № 31 и заявление Ескендинова Е.А. от 14 марта 2009 года.
2. **ПЕРЕВЕСТИ** Зубареву Анастасию Викторовну старшего бухгалтера, на должность главного бухгалтера с 16 марта 2009 года.  
Основание: дополнение к трудовому договору от 14 апреля 2007 года № 28 и заявление Зубаревой А.В от 13 марта 2009 года.
3. **РАСТОРГНУТЬ** трудовой договор от 17 января 2007 года № 15 с Керимовым Маратом Сериковичем с 15 марта 2009 года в соответствии с пунктом 1 статьи 57 Трудового кодекса Республики Казахстан.  
Основание: заявление Керимова М.С от 14 марта 2009 года.
4. **ОБЪЯВИТЬ ВЫГОВОР** Пазыловой Салтанат Абаевне, менеджеру проектного отдела.  
Основание: докладная записка начальника проектного отдела Салова П.Г. от 10 марта 2009 года и объяснительная записка Пазыловой С.А. от 12 марта 2009 года.

**Генеральный  
директор**

Визы:

Ознакомлены:

(подпись)

расшифровка подписи

**Структура текста протокола**

**Официальное наименование  
организации**

(на государственном языке)

**Официальное наименование  
организации**

(на русском или ином языке)

**ХАТТАМА**

**ПРОТОКОЛ**

№ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(дата)

Место издания  
(на государственном языке)

Место издания  
(на русском или ином языке)

**2. СЛУШАЛИ:  
ВЫСТУПИЛИ:  
ПОСТАНОВИЛИ:**

**Председатель**    подпись  
**Секретарь**        подпись

Расшифровка подписи  
Расшифровка подписи

**Образец акта**

Государственный Герб Республики Казахстан  
или эмблема, логотип, товарный знак (знак обслуживания) организации

**Официальное наименование  
организации**

(на государственном языке)

**Официальное наименование  
организации**

(на русском или ином языке)

**АКТ**

№ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(дата)

Место издания  
(на государственном языке)

Место издания  
(на русском или ином языке)

## Об итогах проверки

Основание: приказ руководителя организации от (дата) № \_\_\_\_\_ «О проведении проверки ...» (или иной документ: план работы, поручение вышестоящего органа и т.д.).

Составлен комиссией в составе:

Председатель комиссии

---

\_\_\_\_\_  
должность, фамилия, инициалы

Члены комиссии: 1.

---

\_\_\_\_\_  
должность, фамилия, инициалы

2.

---

\_\_\_\_\_  
должность, фамилия, инициалы

---

---

---

---

Текст

Составлен в 2-х экземплярах:

1-й экземпляр: в деле 5-7

2-й экземпляр: направлен проверяемой организации

<b>Председатель комиссии</b>	подпись	расшифровка
<b>Члены комиссии</b>	подпись	подписи
		расшифровка
		подписи

**Образец справки**

**«ҚАЗАҚСТАН  
РЕСПУБЛИКАСЫ  
МӘДЕНИЕТ  
ЖӘНЕ АҚПАРАТ  
МИНИСТРЛІГІНІҢ  
АҚПАРАТ  
ЖӘНЕ МҰРАҒАТ  
КОМИТЕТІНІҢ  
АРХЕОГРАФИЯ ЖӘНЕ  
ДЕРЕКТАНУ ҚИТАП  
ОРТАЛЫҒЫ» ММ**

**ГУ «НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ЦЕНТР АРХЕОГРАФИИ  
И  
ИСТОЧНИКОВЕДЕНИЯ  
КОМИТЕТА  
ИНФОРМАЦИИ И  
АРХИВОВ  
МИНИСТЕРСТВА  
КУЛЬТУРЫ И  
ИНФОРМАЦИИ  
РЕСПУБЛИКИ  
КАЗАХСТАН»  
СПРАВКА**

**АНЫҚТАМА**

15.10.2009

Астана қаласы

№ 03-05/171

город Астана

**Комитет информации и архивов  
Министерства связи и информации  
Республики Казахстан**

**О состоянии работы по  
подготовке информационного  
справочника «История Казахстана  
в зарубежных архивах (XVI-XX вв.)»**

**Директор**

**ТЕКСТ**

подпись

**Конысбаева**

**Б.**

Исп. Паримбекова К.  
Тел.: 24-06-32

**Образец справки**

**«ҚАЗАҚСТАН  
РЕСПУБЛИКАСЫ  
БАЙЛАНЫС  
ЖӘНЕ АҚПАРАТ  
МИНИСТРЛІГІНІҢ  
АҚПАРАТ  
ЖӘНЕ МҰРАҒАТ  
КОМИТЕТІНІҢ  
АРХЕОГРАФИЯ ЖӘНЕ  
ДЕРЕКТАНУ ҚІТТЫҚ  
ОРТАЛЫҒЫ» ММ  
АНЫҚТАМА**

**ГУ «НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ЦЕНТР АРХЕОГРАФИИ И  
ИСТОЧНИКОВЕДЕНИЯ  
КОМИТЕТА ИНФОРМАЦИИ И  
АРХИВОВ МИНИСТЕРСТВА  
СВЯЗИ И ИНФОРМАЦИИ  
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН»**

**СПРАВКА**

15.10.2009

Астана қаласы

№ 02-01/10

город Астана

**КСК «Егемен»**

Аяпбергенова Кульжан Хайбулловна работает главным бухгалтером Национального центра археологии и источниковедения.

**Директор  
Коньсбаева**

подпись

**Б.**

Исп. Закирова А.  
Тел.: 24-04-70

<b>АНЫҚТАМА</b>	
Осы	анықтама
<hr/>	
<i>(аты-жөні)</i>	
<hr/>	болып жұмыс істейтіндігі
туралы берілді.	
<i>(лауазымын көрсету)</i>	
Анықтама <sup>1</sup>	136

## Образец письма

**«БАРЫС»  
Акционерлік қоғамы**

010000 Астана қ., Абай д-лы.  
Тел./факс 8 (7172) 35-39-22, 35-  
46-47  
E-mail: Baris@inbox.ru

**Акционерное общество  
«БАРЫС»**

010000 г. Астана, пр. Абая 10  
Тел./факс 8 (7172) 35-39-22,  
35-46-47  
E-mail: Baris@inbox.ru

19.01.2009 № 04-07/151

(ссылка на номер и дату вх.  
документа)

**ТОО «Кулагер»  
Юридический отдел  
пр. Рыскулова, 12, г. Алматы,  
020000**

**О претензии по договору  
от 15.03.2008 № 44/56**

### **Уважаемые господа!**

В партии лакокрасочных материалов, отгруженных Вами 28.12.2008 по железнодорожной накладной № 324 в соответствии с договором от 15.03.2008 № 44/56 обнаружено 3 деформированных вследствие удара или иного механического воздействия ящика, о чем свидетельствует акт от 15.01.2009 № 23. Лакокрасочные изделия, находящиеся в поврежденных ящиках реализации не подлежат. Оплата партии товара произведена нами в полном объеме по счету № 33-675.

Просим Вас возместить понесенные нами убытки в размере 175 тыс. 570 тенге. Сумму следует перечислить на наш расчетный счет.

Приложение: акт на 2 л. в 1 экз., на русском языке №

С уважением,  
**Коммерческий  
директор**  
ка подписи)

(подпись)

(расшифров

Исп. Петрова Н.Н.  
тел. 35-45-44

Формат А4 (210Х297)

### **Примерный перечень документов, не подлежащих регистрации в документационной службе организации**

Письма, направленные в копиях для сведения.

Рекламные извещения, проспекты, плакаты, программы совещаний.

Первичные документы бухгалтерского учета (регистрируются в бухгалтерии организации).

Учебные планы, программы (регистрируются в соответствующем структурном подразделении организации).

Месячные, квартальные и другие отчеты (регистрируются в соответствующем структурном подразделении организации).

Формы статистической отчетности (регистрируются в соответствующем структурном подразделении организации).

Сообщения о совещаниях, заседаниях.

Поздравительные письма, поздравительные телеграммы, пригласительные билеты.

Печатные издания (книги, журналы, газеты, бюллетени).

Телеграммы и письма о разрешении командировок.

Телефонограммы о проведении заседаний, совещаний, семинаров и другие.

Документы с пометой на конверте «Лично».

Научные отчеты по темам (регистрируются в соответствующем структурном подразделении организации).

Прейскуранты.

Нормы расхода материалов, заявки на канцелярские принадлежности и организационную технику (регистрируются в соответствующем структурном подразделении организации).

Сводки.

Учетные данные по кадрам.

**СВЕДЕНИЯ**

**об исполнении документов, подлежащих контролю  
по состоянию на \_\_\_\_\_**

(число, месяц, год)

№ п/п	Наименова ния структурны х подразделе ний	Документы на контроле всег о	поступил о в предыду щем месяце	исполнен ные	Из них документы		
					находящи еся на исполнен ии	с продленн ым сроком исполнен ия	просрочен ные
1	2	3	4	5	6	7	8

**Наименование должности  
руководителя  
службы  
ДОУ**  
си

(личная подпись)

Расшифровка

\_\_\_\_\_

подпи

)

Примечание.

Сведения могут быть дополнены графами по видам документов (приказы, решения коллегии и другие), их регистрационными номерами, фамилиями исполнителей.

---

название организации

## АКТ

\_\_\_\_\_ (дата)  
Место издания  
(на государственном языке)

№ \_\_\_\_\_  
Место издания  
(на русском или ином языке)

Утверждаю  
Наименование должности  
руководителя организации  
\_\_\_\_\_ Расшифровка  
(личная подпись) подписи  
Дата

### **Приема передачи печатно-бланочной продукции, печатей, штампов, подлежащих защите, средств защиты документов и регистрационных учетных форм к ним**

Основание: приказ руководителя организации от (дата) № \_\_\_\_\_ «О проведении проверки ...» (или иной документ: план работы, поручение вышестоящего органа и т.д.).

Составлен комиссией в составе:  
Председатель комиссии

---

должность, фамилия, инициалы

Члены комиссии: 1.

---

—  
должность, фамилия, инициалы

2.

---

—  
должность, фамилия, инициалы

1. Неиспользованную печатно-бланочную продукцию, подлежащую защите (отдельно по видам) серии \_\_\_\_\_ с №

по № \_\_\_\_\_ в количестве \_\_\_\_\_  
экземпляров.

(цифрами и прописью)

2. Акты о выделении к уничтожению испорченных экземпляров печатно-бланочной продукции, подлежащей защите

---

(даты, номера, количество экземпляров актов по видам бланков)

3. Печати с изображением Государственного Герба Республики Казахстан в количестве \_\_\_\_\_

штук.

(цифрами и прописью)

4. Штампы с изображением Государственного Герба Республики Казахстан в количестве \_\_\_\_\_

штук.

(цифрами и прописью)

5. Средства защиты документов:

---

(наименования средств защиты)

в количестве \_\_\_\_\_ штук.

(цифрами и прописью)

6. Регистрационные учетные формы:

номера (виды регистрационных учетных форм, их

\_\_\_\_\_.

по номенклатуре дел, номера томов, даты первой и последней записи, количество листов)

Состояние учетной работы с печатно-бланочной продукцией, печатями, штампами, подлежащими защите, и средствами защиты документов

\_\_\_\_\_.

(общая характеристика состояния учетной работы)

Передал (а) \_\_\_\_\_ Расшифровка  
подписи  
(личная подпись)

Принял (а) \_\_\_\_\_ Расшифровка  
подписи  
(личная подпись)

Составлен в \_\_\_\_\_ экземпляре (ах):

1-й экземпляр: в деле №

2 экземпляр: (адресат)

**Председатель  
комиссии**

ПОДПИСЬ

**расшифровка подписи**

**Члены**

**комиссии  
подписи**

ПОДПИСЬ

**расшифровка**

\_\_\_\_\_  
название организации

**АКТ**

---

(дата)

Место издания

(на государственном языке или  
ином языке)

Утверждаю

Наименование должности

руководителя организации

\_\_\_\_\_ Расшифровка

(личная подпись) подписи

Дата

**О выделении к уничтожению  
испорченных экземпляров  
печатно-бланочной продукции,  
подлежащей защите**

Основание: приказ руководителя организации от (дата) № \_\_\_\_\_ «О  
проведении проверки ...» (или иной документ: план работы, поручение  
вышестоящего органа и т.д.).

Составлен комиссией в составе:

Председатель комиссии

---

должность, фамилия, инициалы

Члены комиссии:

1. \_\_\_\_\_

—  
должность, фамилия, инициалы

2.

---

должность, фамилия, инициалы

Отобраны к уничтожению испорченные экземпляры следующих видов  
печатно-бланочной продукции, подлежащей защите:

№№ п.п.	Наименование вида печатно-бланочной продукции, подлежащей защите	Серия и номера экземпляров печатно- бланочной продукции, подлежащей защите	Количество экземпляров испорченных печатно- бланочной продукции, подлежащей защите	Примечание
1	2	3	4	5

Итого \_\_\_\_\_ испорченных экземпляров  
печатно-бланочной продукции, подлежащей защите.

(цифрами и прописью)

Составлен в \_\_\_\_\_ экземпляре (ах):

1-й экземпляр: в деле №

2 экземпляр: (адресат)

**Председатель комиссии** \_\_\_\_\_ **Расшифровка подписи**  
(личная подпись)

**Члены комиссии** \_\_\_\_\_ **Расшифровки подписей**  
(личные подписи)

Отметки в журналы учета и выдачи печатно-бланочной продукции,  
подлежащей защите, внесены, испорченные экземпляры в количестве  
\_\_\_\_\_ уничтожены путем

\_\_\_\_\_.

(цифрами и прописью)

(вид уничтожения)

**Наименование должности** \_\_\_\_\_ **Расшифровка**  
**подписи**

(личная подпись)

Дата

Формат А4 (210X297)

---

название государственной организации

**АКТ**

---

---

(дата)

Место издания

(на государственном языке или  
ином языке)

Утверждаю

Наименование должности

руководителя организации

\_\_\_\_\_ Расшифровка

(личная подпись) подписи

Дата

### **О выделении к уничтожению неиспользованной печатно-бланочной продукции, подлежащей защите**

Основание: приказ руководителя организации от (дата) № \_\_\_\_\_ «О  
проведении проверки ...» (или иной документ: план работы, поручение  
вышестоящего органа и т.д.).

Составлен комиссией в составе:

Председатель комиссии

---

должность, фамилия, инициалы

Члены комиссии:

1. \_\_\_\_\_

—

должность, фамилия, инициалы

2. \_\_\_\_\_

---

должность, фамилия, инициалы

Отобраны к уничтожению утратившие в связи

---

(ликвидацией, реорганизацией)

---

(официальное наименование государственного органа (организации))

практическое значение следующие виды неиспользованной печатно-бланочной продукции:

№№ п.п.	Наименование вида печатно-бланочной продукции	Серия и номера экземпляров печатно-бланочной продукции	Количество неиспользованных экземпляров	Примечание
---------	---	--	---	------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Итого \_\_\_\_\_ неиспользованных экземпляров печатно-бланочной продукции, подлежащей защите. (цифрами и прописью)

**Председатель комиссии \_\_\_\_\_ Расшифровка подписи**

(личная подпись)

**Члены комиссии \_\_\_\_\_ Расшифровки подписей**  
(личные подписи)

Отметки в журналы учета и выдачи печатно-бланочной продукции внесены, неиспользованные экземпляры в количестве

\_\_\_\_\_ весом \_\_\_\_\_ кг уничтожены путем \_\_\_\_\_.

(цифрами и прописью)  
уничтожения)

(вид

**Наименование должности \_\_\_\_\_ Расшифровка подписи**

(личная подпись)

Дата

**Официальное наименование организации**

**НОМЕНКЛАТУРА ДЕЛ**

\_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
(дата) (индекс)

На \_\_\_\_\_ год

Утверждаю

Наименование должности  
руководителя организации

\_\_\_\_\_ (личная подпись) Расшифровка

подписи

Дата

Индекс дела	Заголовок дела (тома, части)	Количество дел (томов, частей)	Срок хранения дела (тома, части) и номер пункта по перечню	Примечание
1	2	3	4	5

**Наименование должности**

**руководителя  
службы ДОУ**

подпись)

\_\_\_\_\_ подписи

Расшифровка  
(личная

дата

Визы руководителей структурных подразделений

Согласована  
протоколом ЦЭК (ЭК)  
организации

(дата и номер протокола)

Согласована  
протоколом ЭПК  
государственного архивного  
учреждения

(дата и номер протокола)

Итоговая запись о категориях и количестве дел,  
заведенных в \_\_\_\_\_ году

По срокам хранения

Всего

В том числе

с отметкой  
«ЭПК»

переходящих

Постоянного

Временного (свыше 10 лет)

Временного (до 10 лет  
включительно)

Итого:

**Наименование должности  
руководителя  
службы  
ДОУ**

(личная подпись)

дата

Расшифровка

\_\_\_\_\_ подписи

Итоговые сведения переданы в архив организации.

**Наименование должности  
работника,  
передавшего  
сведения**

(личная подпись)

дата

Расшифровка

\_\_\_\_\_ подписи

### ЛИСТ-ЗАВЕРИТЕЛЬ ДЕЛА

Фонд № \_\_\_\_\_ Описание № \_\_\_\_\_ Дело № \_\_\_\_\_

В дело подшито и пронумеровано \_\_\_\_\_ лист (ов), в  
том числе:

литерные №№ листов

\_\_\_\_\_ пропущенные №№ листов

\_\_\_\_\_ пронумерованные чистые

листы \_\_\_\_\_

+ листов внутренней  
описи \_\_\_\_\_

Учтено документов в виде вложений и приложений, не подлежащих  
нумерации

---

(разновидности документов и их количество)

Особенности формирования, оформления,  
физического состояния и учета документов дела

№№ листов

1

2

1. Брошюры и другие печатные издания
2. Листовки
3. Вырезки из газет
4. Открытки
5. Конверты
6. Марки почтовые
7. Марки гербовые
8. Штемпели почтовые и другие
9. Специальные почтовые отметки
10. Сургучные, мастичные печати
11. Фотодокументы
12. Карты, планы, чертежи и другая научно-техническая документация
13. Рисунки, гравюры, акварели
14. Автографы видных деятелей
15. Склеенные листы
16. Утрата части листов
17. Угасающий текст

**Наименование должности**

**лица,**

Расшифровка

**заполнившего лист-заверитель дела**

\_\_\_\_\_ подписи

(личная подпись)

дата

Примечание.

1. Лист-заверитель составляется для учета количества листов в деле и фиксации особенностей их нумерации.
2. Лист-заверитель составляется на отдельном листе (листах) и подшивается в конце дела.
3. В листе-заверителе указывается цифрами и прописью количество пронумерованных листов дела и отдельно, через знак «+» (плюс), количество листов внутренней описи документов дела.
4. В листе-заверителе отмечают следующие особенности нумерации, оформления и физического состояния документов дела:
  - 1) средства почтового обращения (марки всех видов, конверты, открытки, бланки, штемпели, штампы, пломбы);
  - 2) печати и их оттиски;
  - 3) автографы видных государственных и общественных деятелей, деятелей науки, техники и культуры;
  - 4) фотодокументы;
  - 5) рисунки, гравюры и акварели;
  - 6) крупноформатные документы;
  - 7) склеенные листы, повреждения документов;
  - 8) листы с наклеенными фотографиями, документами;
  - 9) конверты с вложениями и количество вложенных в них листов (предметов);
  - 10) документы, имеющие самостоятельную нумерацию (в том числе и типографские материалы), и количество их листов (страниц).
5. Если на одном листе дела имеется несколько особенностей оформления документа, то в графе 2 листа-заверителя проставляется номер этого листа против каждой позиции графы 1.
6. Если в документе на одном листе имеется несколько марок и иных материалов, то в графе 2 в скобках после номера листа дела указывается их количество.
7. Если в деле имеются предметы, нумерация которых невозможна из-за особенностей материала, из которого они исполнены (стекло, металл, ткань и другие), то в графе 2 указываются номера листов, между которыми находится данный предмет.
8. Все последующие изменения в составе и состоянии дела (повреждение, замена подлинных документов копиями, присоединение новых документов) отмечаются в листе-заверителе со ссылкой на соответствующий акт.
9. Лист-заверитель не нумеруется.

Формат А4 (210Х297)

## **ВНУТРЕННЯЯ ОПИСЬ**

документов дела № \_\_\_\_

№ п/п	№ Дело производственный индекс	Дата Документа	Заголовок документа	Номера листов дела	Примечание
1	2	3	4	5	6

Итого \_\_\_\_\_ листов документов  
(цифрами и прописью)

Количество листов внутренней описи

\_\_\_\_\_ (цифрами и прописью)

**Наименование должности лица,  
заполнившего внутреннюю  
опись**

**документов дела**  
(личная подпись)

дата

Расшифровка

\_\_\_\_\_ подписи

**Мәлімет** – белгілі бір мәселеге қатысты кеңінен ақпарат беретін құжат (ұсыныс жөніндегі мәлімет, ескерту жөніндегі мәлімет, талап жөніндегі мәлімет және т.б.).

**Аппарат жұмысының нәтижесі туралы**

\_\_\_\_\_ қаласының әкімі

(аты-жөні)

Қала әкімі аппараты **жалпы бөлімінің<sup>1</sup>** қызметкерлері өз қызметінде ҚР «Жеке және заңды тұлғалардың өтініштерін қарау тәртібі туралы» Заңын (12.01.2007 ж. № 221), Үкіметтің «Қазақстан Республикасының орталық және жергілікті органдарында жеке тұлғалар мен заңды тұлғалардың өкілдерін қабылдауды ұйымдастыру туралы» Қаулысын (04.09.2002 ж. № 974), Қазақстан Республикасы Үкіметінің қаулысымен бекітілген ісқағаздарды жүргізу туралы Нұсқаулығын (31.01. 2001 ж. № 168) және \_\_\_\_\_ қаласы әкімінің «\_\_\_\_\_ қаласы әкімі аппаратында және оның құрылымдық бөлімшелерінде құжаттармен жұмыс жасау туралы» шешімін (28.04.2001 ж. № 289) басшылыққа алады.

Қала әкімі аппараты жалпы бөлімінің штаттық саны, бөлім меңгерушісін қоса есептегенде \_\_ адам. Жұмыс төмендегі бағыттар бойынша жүргізіліп келеді:

- **азаматтарды қабылдау** (жазу, кеңес, құжаттарды тіркеу, телефонмен, оның ішінде «Сенім» телефонымен жауап беру);
- **хаттарды, өтініштерді, шағымдарды қарау** тіркеу, көшіру, өтініш иелеріне телефон арқылы жауап беру, бақылау жасау, сараптау, Бас прокуратураға есеп беру);
- **қызметтік хаттарды қарау** (қабылдау, тіркеу, көшіру, бақылау, сараптау, есеп беру);
- **«тікелей эфирдегі» құжаттарды қарау** (тіркеу, көшіру, бақылау, сараптау, қорыту, ҚР Президенті әкімшілігіне ақпарат дайындау);
- **жіберілетін хаттарды ресімдеу** (тізім жасау, қосымшасының бар-жоғын тексеру, шығыс құжаттардың барлық тиісті талаптарына сәйкестігін тексеру);
- қала әкімдігінің ғимаратында орналасқан **барлық мемлекеттік органдар үшін жеке және заңды тұлғалардан құжаттар қабылдау**.<sup>152</sup>

Осы жылдың \_\_\_\_\_ мен \_\_\_\_\_ аралығындағы құжат айналымын және орындаушылық тәртіпті сараптау жалпы бөлім қызметкерлері \_\_\_\_\_ ай ішінде барлығы хат, шағым, қызметтік хат және т.б. құжаттарды қарағандығын көрсетті. бұл

Өткен кезеңде жер учаскелерін пайдалануға құқық беретін құжаттарды ресімдеу және ЖТҚ үшін жер учаскелерін беру бойынша жер қатынастары басқармасына жеке және заңды тұлғалардан \_\_\_\_\_ **өтініш** жіберілді. Ал тұрғын үй басқармасына тұрғын үй мәселелері бойынша \_\_\_\_\_ **өтініш** жіберілді.

Президент, Үкімет, Парламент әкімшілігінен, орталық мемлекеттік органдардан және т.б. заңды тұлғалардан түскен \_\_\_\_\_ **қызметтік хат-хабар** қаралды, бұл өткен жылдың осы кезеңімен салыстырғанда \_\_\_\_\_ пайызға артық. Олардың ішінен \_\_\_\_\_ тапсырыс бақылауға алынды.

Осы жылдың \_\_\_\_\_ мен \_\_\_\_\_ аралығында жалпы бөлімге азаматтардың өтініштері мен хаттарынан \_\_\_\_\_ бірлік тіркелді. Олардың барлығы да бақылауға алынды.

Тұрғындар тарапынан хабарларды тез алу мақсатында және қалалық және аудандық әкімдіктердің басшылары тарапынан селсоқтық, төрешілдік және сыбайлас жемқорлық деректерін қорытындылап, шаралар қолдану үшін сәрсенбі күндері сағат \_\_\_\_\_-ден \_\_\_\_\_ -ге дейін «Сенім» телефоны жұмыс істейді.

Осы жылдың 1-тоқсанында қоғамдық қабылдауға \_\_\_\_\_ адам келді, олардың әрқайсысымен әңгіме жүргізіліп, кеңестер беріліп, ұсыныстар айтылды. Олардың ішінен \_\_\_\_\_ азамат қала әкімі орынбасарларының қабылдауында болды.

Айта кететін бір жайт, қалалық құрылымдық бөлімшелердің барлығы «Lotus Notes» бағдарламасы іске асыратын электрондық құжат айналымы жүйесіне қосылған. Бұл оларға күнбе-күн орындалуының бақылау мерзімдері көрсетілген карточкаларды көріп қана қоймай, біз көшірген құжатты бұрыштамамен бірге оқуға мүмкіндік береді. Олардың міндеттеріне Электрондық құжат айналымы нұсқаулығына сәйкес орындау карточкасын толтыру және осы құжаттың жауабының электрондық нұсқасын қосымша енгізу кіреді.

Алайда бұл қызметтерді департаменттер мен басқармалардың барлығы бірдей орындап отырған жоқ, соның салдарынан \_\_\_\_\_<sup>2</sup> **басқармасында** құжаттардың орындалу мерзімі бұзылып отырғандығы байқалды.

Қала әкімі резиденциясы ғимаратында орналасқан мемлекеттік органдардың барлығы үшін құжат қабылдауды бөлімнің жеке қызметшісі жүргізеді. Мұның саны айына \_\_\_\_\_, ал 3 айда \_\_\_\_\_ құжатты құрады.

Есеп беріліп отырған кезең ішінде шығыс хаттар \_\_\_\_\_ бірлікті құрады, оның ішінде:

- фельдбайланыс арқылы – \_\_\_\_\_;
- пошта арқылы – \_\_\_\_\_;
- электронды пошта және факс арқылы – \_\_\_\_\_;
- аудан әкімі аппараттарында – \_\_\_\_\_;
- қалалық құрылымдық бөлімшелерде – \_\_\_\_\_.

Ақпараттың реті бойынша хабарланып отыр.

**АКТ** – анықтамалық-ақпараттық құжат. Бекітілген фактілерді немесе оқиғаларды (құралдар жиынтығының, материалдық құндылықтарды қабылдау-тапсыру, құжаттарды жою, апат туралы актілер және т.б.) растау үшін белгілі бір адамдар тобы жасайды. Акт оны жасаушылар шығарған қорытындыдан, айтқан кеңестерден, ұсыныстардан тұруы мүмкін (тексеру, зерттеу, тексеріс, бұйымды сынау және т.б.).

**Азаматтың (азаматшаның) материалдық-тұрмыстық жағдайын тексеру туралы**

**Азаматтың (азаматшаның) материалдық-тұрмыстық жағдайын тексеру**

**АКТИСІ**

200\_\_ жылғы «\_\_» \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(аты-жөні)

\_\_\_\_\_  
(мекенжайы, телефоны)

\_\_\_\_\_  
(туған жылы, жеке куәлігінің №, зейнетақы кітапшасының №,

**оралмандар үшін мәртебесін растайтын құжат<sup>1)</sup>**

\_\_\_\_\_  
мүгедектік тобы, санаты: жасы бойынша зейнеткер, көп балалы ана, ОСҚ т.б.

\_\_\_\_\_  
(Банк филиалы, дербес шоты, СТН)

Арыз берушінің өтініші \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(мұқтаждығы)

Коммуналдық қызмет төлемдерінің сомасы \_\_\_\_\_

Коммуналдық қызмет қарыздарының бар-жоқтығы \_\_\_\_\_

**Зейнетақы (жәрдемақы) мөлшері<sup>2)</sup>** \_\_\_\_\_ теңге. АМЖ мөлшері \_\_\_\_\_ теңге.  
Барлығы \_\_\_\_\_ теңге.

Отбасы құрамы \_\_\_\_\_ адам.

Бірнеше орталықтан бірігіп тұратын орталығының мәліметтері \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(мүгедектік жағдайы, аты-жөні, туған жылы, тобы)

154

Материалдық көмекті алуға \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(құжаттың қол жазбалы немесе құжаттың суреті)

## Хабарландыру – қандай да бір оқиға, шара т.б. туралы ресми хабарлау.

### **Конкурс туралы**

\_\_\_\_\_ тауарларды, жұмыстар мен қызмет көрсетулерді орталықтандырылған сатып алу бойынша \_\_\_\_\_ қалалық (\_\_\_\_\_ аудандық) конкурстық комиссия \_\_\_\_\_ қалалық (\_\_\_\_\_ аудандық) \_\_\_\_\_ басқармасы үшін \_\_\_\_\_ бойынша жұмыстарды мемлекеттік сатып алу жөнінде **ашық конкурс**<sup>1</sup> өткізетіндігін хабарлайды.

Сатып алынатын жұмыстардың толық тізбесі, олардың егжей-тегжейлі ерекшелігі, жұмыстардың орындалу мерзімі және өтетін орны конкурстық құжаттамада көрсетілген.

Конкурсқа Қазақстан Республикасы «Мемлекеттік сатып алу туралы» Заңының 8-бабының 1-тармағында көрсетілген біліктілік талаптарына сай келетін барлық ынталы өнім берушілер жіберіледі.

Конкурстық құжаттама пакетін \_\_\_\_\_ жылғы \_\_\_\_\_ күнгі \_\_\_\_\_ сағат \_\_\_\_\_ минутты қоса алғандағы мерзімде, ал қалған күндері мына мекенжайда \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, сағат \_\_\_\_\_-ден \_\_\_\_\_-ге дейін **ақысыз алуға болады**<sup>2</sup>.

Ынталы өнім берушілер байқауға қатысу үшін конверттерге салынған конкурстық өтінімдерді \_\_\_\_\_ қаласының (\_\_\_\_\_ ауданының) тауарларды, жұмыстар мен қызмет көрсетулерді орталықтандырылған сатып алу бойынша конкурстық комиссияға мына мекенжайда \_\_\_\_\_ сағат \_\_\_\_\_-ден \_\_\_\_\_-ге дейін тапсыруы тиіс.

Конкурстық өтінімдерді тапсырудың соңғы мерзімі \_\_\_\_\_ жылғы \_\_\_\_\_ күнгі \_\_\_\_\_

**Релиз-хабарлама** – белгілі бір топқа (ұжымға) шақыру ретінде жолданатын ресми хабарлау.

*Саяси қуғын-сүргін құрбандарын еске алу күніне орай шақыру*

**БАСПАСӨЗ РЕЛИЗИ**

\_\_\_\_\_ жылғы \_\_\_\_\_, сағат \_\_\_\_\_ көшесі мекенжайында \_\_\_\_\_ қаласының (\_\_\_\_\_ ауданының) әкімі \_\_\_\_\_ **саяси қуғын-сүргін құрбандарының балаларын**<sup>1</sup> Саяси қуғын-сүргін құрбандарын еске алу күніне орай шақырып, ас береді.

Кездесуге **халық әртістері**<sup>2</sup> – \_\_\_\_\_ және басқа да белгілі тұлғалар қатысады. Сонымен бірге **өнер шеберлерінің концерті**<sup>3</sup> қойылып, қаланың (ауданның) алдағы келе жатқан \_\_\_\_\_ жылдығына шығарылатын кітапқа арнап суретке түсірілу болады.

**Релиз-обращение** – официальное извещение, направленное к определенной группе (организации) в виде приглашения.

*О приеме по случаю Дня памяти жертв политических репрессий*

**ПРЕСС-РЕЛИЗ**

\_\_\_\_\_ года в \_\_\_\_\_ ч. по адресу: \_\_\_\_\_ состоится прием акимом \_\_\_\_\_ города \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_ района) **детей политических реп**

**Письмо-отказ** является одним из видов писем, в которых содержится отказ о невозможности выполнения каких-либо действий или о невыполнении заявлений (приказа, поручений и т.д.) в случаях, когда они противоречат законодательным актам.

*Об отказе направления информации*

Первому заместителю Председателя  
Агентства РК по регулированию  
естественных монополий

Управление **агентства РК по регулированию естественных монополий**<sup>1</sup> по г. \_\_\_\_\_ (Управление), во исполнение Протокола выездного заседания Агентства РК по регулированию естественных монополий с участием его **территориальных управлений**<sup>2</sup> от \_\_\_\_\_ г., сообщает следующее.

## **Қаржы бөлуден бас тарту туралы**

\_\_\_\_\_ қаласы (\_\_\_\_\_ ауданы)  
әкімінің бірінші орынбасары

---

\_\_\_\_\_ қаласының (\_\_\_\_\_ ауданының) Қаржы басқармасы, Сіздің тапсырмаңыз бойынша көп балалы ана<sup>3</sup> \_\_\_\_\_ Құрбан айт мерекесін тойлау кезінде Сауд Аравиясына Қажылыққа баруға<sup>4</sup> ақшалай қаражат бөлу туралы арызын қарап шығып, төмендегіні хабарлайды.

Бұндай шараларға азаматтар өз қаражаты арқылы, сондай-ақ қайырымдылық, демеуші т.б. есебінен қаражаттар қарастырып баруы тиіс.

\_\_\_\_\_ жылдың бюджетінде бұндай шараларға қаражат қарастырыл-маған.

Осыған байланысты қалалық бюджет қаражатының есебінен \_\_\_\_\_ өтінішін қанағаттандыру мүмкін болмай отыр.

**Директор** \_\_\_\_\_

(қолы)

(аты-жөні)

В тексте гарантийного письма адресату дают гарантии оплаты выполненной работы или предоставление каких-либо услуг (работы, помещения, жилья и т.п.). В письме организация-адресант берет на себя определенные обязательства, поэтому письмо имеет правовую силу.

*Об оплате услуг*

Генеральному директору

**ГАРАНТИЙНОЕ ПИСЬМО**

Акимат города (района) \_\_\_\_\_ гарантирует оплату услуг

\_\_\_\_\_

*(наименование организации)*

за транспортировку груза по маршруту

Наши реквизиты:

Юридический адрес:

РНН \_\_\_\_\_ Расчетный  
счет \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*(наименование банка)*

БИК \_\_\_\_\_

Аким ( \_\_\_\_\_ района)

города \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*(подпись)*

\_\_\_\_\_

*(Ф.И.О.)*

**Жауап хаттың** мәтіні бастама құжаттың мазмұнына байланысты болады. Мұнда хатқа, сұрау салуға, өтінішке, үндеуге, ұсынысқа, талап етуге байланысты жауап жіберіледі. Жауап хатта жауап берілетін бастама (кіріс) хаттың индексі мен күніне сілтеме берілуі тиіс. Егер бастама хат жеке тұлғадан түссе, сілтемеде кіріс құжаттың түскен күні көрсетіледі. Мәтінде бастама хатқа байланысты қабылданған шешім беріледі: ұсыныстан бас тарту, өтінішті орындау, сұрау салуға жауап. Жауап нақты, анық түрде берілуі тиіс.

**Заңның орындалуы туралы**

\_\_\_\_\_ қаласы (\_\_\_\_\_ ауданы)  
**Ішкі саясат басқармасы директоры**

Сіздің 200\_\_ жылғы «\_\_» \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ хатыңызға жауап.

Визуалды ақпарат пен жарнама құралдарында мемлекеттік және орыс тілдерін қолдануда ҚР «Қазақстан Республикасындағы Тілдер туралы» Заңының, «Жарнама туралы» Заңның мүлтіксіз орындалуын қамтамасыз етуде, қолданыстағы кестеге сәйкес, қала (аудан) әкімдігі «\_\_\_\_\_» қоғамымен, «\_\_\_\_\_» ҚМК-пен бірлесіп, қаладағы (аудандағы) заңсыз жарнама қалқандары мен тақталарын **жою бойынша<sup>1</sup>** осы жылдың бір тоқсанында \_\_\_\_\_ **рейд<sup>2</sup>** жасады. Рейд барысында \_\_\_ нысан тексерілді, олардың ішінде \_\_\_\_\_ нұсқау берілді, \_\_\_\_\_ нысанға ескерту берілді, \_\_\_\_\_ магистралды даңғылдары мен көшелерінде қайта жөнделген ауыстырмалы штендорлар – \_\_\_\_\_ дана.

Сондай-ақ әкімдіктің жауапты қызметкерлері «\_\_\_\_\_» қоғамымен, «\_\_\_\_\_» ҚМК-пен, **қоғамдық қорғау полициясының<sup>3</sup>** арнайы көмекшілерімен бірлесіп, жарнама тумбаларында, көшеге жарық беруші бағандарға, дуалдарға, ғимараттардың қабырғаларына, кіреберістердің ес

іктеріне қалыпқа салынбаған сипаттағы (парақшалар, ілінбе қағаздар, плакаттар) жарнамалық-ақпараттық өнімдерді орналастыру бойынша ұдайы әрі қатаң бақылау жүргізіп отырады.

Осы бағыттағы жұмыстар жалғасып отырады және ұдайы бақылауда болады.

\_\_\_\_\_ қаласы  
(\_\_\_\_\_ ауданы)  
**әкімінің орынбасары** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(қолы)

\_\_\_\_\_  
(аты-жөні)

## Список использованной литературы

1. Аверченко Л.К. Практическая имиджология: Учебное пособие. – Новосибирск: СибАГС, 2007.
2. Алехина, И.В. Имидж и этикет делового человека /И.В.Алехина – М.: ЭЭН, 2006.
3. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебник. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2008.
4. Быстрова Л.И. Теория и практика деловых отношений: учебное пособие/Отв.ред. О.А.Павловский/МТУСИ. – М., 2006.
5. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007.
6. Кузин Ф.А. «Делайте бизнес красиво». Москва. 2005. Издательство «Инфра-М».
7. Малая энциклопедия этикета / Малая энциклопедия этикета – М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2007 г.-640с.
8. Митрошенков О.А. Эффективные переговоры. Практическое пособие для деловых людей. – 2-е изд., исправ. – М.:Издательский дом «ИНФРА-М», Издательство «Весь Мир», 2008.
9. Осетрова, Б.Н. Деловой мужчина / Б.Н.Осетрова – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2006.
10. Под редакцией Лавриненко В.Н. «Социальные истоки психологии и этики делового общения» – М., 2006. Издательство «Культура и спорт».
11. Почепцов Г.В. «Имиджология». – М., 2004.
12. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. Проф. В.Н. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
13. Сабат, Э.М. Бизнес-этикет / Э.М.Сабат пер.с англ. – М.: ЭЭН, 2006 .
14. Сарматова, К.К. Карьера женщины / К.К. Сарматова – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2008.
15. Соловьев Э.Я. Современный этикет. Деловой и международный протокол. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Ось-89», 2005.
16. Стил, Л.Ф. Стиль жизни для мужчин / Л.Ф.Стил – М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2006.
17. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. – М.:Наука, 2004.
18. Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. – М.: ИНФРА–М., 2005.