

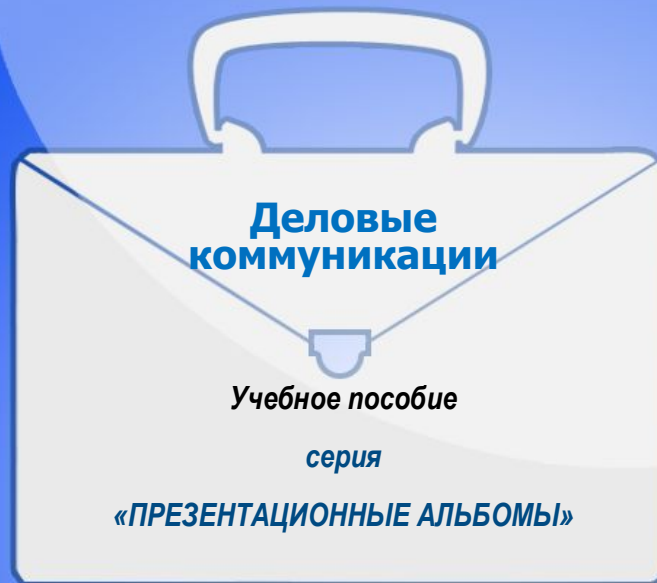
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПЕРМСКИЙ ФИЛИАЛ

Кафедра Экономики и менеджмента

**Андруник Андрей Петрович**



*Предназначено для студентов бакалавриата  
направления 080200 «Менеджмент»*

Пермь, 2015 г.

ББК 60.56я73

УДК 659

А66

А 66 **Андруник А.П.** Деловые коммуникации [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.П. Андруник; М-во образования и науки РФ, ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Пермский филиал. - Текстовое (символьное) электронное издание (3,30 Мб). - Пермь: РАНХиГС, 2015. - 1 электрон. опт. диск (CD-R). – (Серия «Презентационные альбомы»). - Системные требования: Pentium Dual-Core 3066 Hhz; 2 Гб; Windows XP/7/Vista; Intel G33/G31 Express ; MS Office 2003/2007/2010. - Загл. с титул. экрана.

### **Рецензенты:**

**ДУБРОВСКИЙ А.В.** - профессор кафедры менеджмента и права Пермского института (филиала) Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова,  
доктор педагогических наук, профессор;

**MATYUŠOVÁ Zdeňka** - docent, kandidát věd (Ph.D.),  
Pedagogické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích (Чехия)

Учебное пособие «Деловые коммуникации» из серии «Презентационные альбомы» - это труд не совсем обычный. Вместо привычного текста - графики, диаграммы, схемы и таблицы, представляющие собой основные положения науки управления в обобщенном виде и ее функции коммуникация, в частности. Цель данного учебного пособия – ознакомить студентов и широкий круг читателей с феноменом «коммуникация», а также современными проблемами в организации и реализации деловых коммуникаций.

Учебное пособие предназначено для практических занятий и самостоятельной работы студентов очной и заочной форм обучения по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» (квалификация (степень) «Бакалавр»), преподавателей при подготовке и проведении лекционных и практических занятий, а также всех тех, кто интересуется проблемами деловых коммуникаций и современного управления человеческими ресурсами.

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	6
<b>Тема 1. Понятие, виды и процесс коммуникаций в организациях</b> .....	7
1.1. Деловые коммуникации и их роль в управлении организацией.....	8
1.2. Управленческая информация: ее виды и свойства.....	24
1.3. Функции, уровни и виды коммуникаций.....	34
1.4. Коммуникационный процесс.....	41
1.5. Преграды и помехи в деловых коммуникациях.....	50
<b>Тема 2. Деловые беседы и совещания</b> .....	62
2.1. Деловые беседы и их виды.....	63
2.2. Тактика проведения деловой беседы.....	75
2.3. Деловое совещание.....	90
2.4. Телефонное общение.....	101
<b>Тема 3. Деловые переговоры</b> .....	110
3.1. Деловые переговоры и их функции.....	111
3.2. Переговоры как способ разрешения конфликта.....	113
3.3. Методы ведения переговоров.....	120
3.4. Социально-психологические основы подготовки к переговорам.....	128
<b>Тема 4. Деловая переписка</b> .....	142
4.1. Особенности составления официально-деловых	143

<b>Тема 6. Современные проблемы управления коммуникациями.....</b>	<b>235</b>
6.1. «Уравновешивание с задержкой»	237
.....	238
6.2. «Пределы роста»	239
.....	240
6.3. «Подменить проблему»	241
.....	242
6.4. «Переложить проблему на плечи помощника»	245
.....	
6.5. «Эскалация»	
.....	
6.6. «Деньги к деньгам»	
.....	
6.7. Правовые аспекты применения «Полиграфа»	
.....	
<b>Список литературы.....</b>	<b>250</b>
<b>Сведения об авторе.....</b>	<b>251</b>

«Общение работает на тех, кто работает над ним».  
Джон Пауэлл

# ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

**АНДРУНИК Андрей Петрович,**  
профессор кафедры Экономики и менеджмента ПФ РАНХиГС  
при Президенте РФ,  
академик МАНПО,  
член Российского общества социологов,  
Associate member IAA,  
Full member IANH,  
доктор педагогических наук

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Курс «Деловые коммуникации» предусмотрен Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению «Менеджмент».

Его включение в государственный стандарт обусловлено тем, что коммуникации являются необходимым процессом управления организациями, а их осуществление - одной из главных функций любого руководителя.

Коммуникации пронизывают всю деятельность организации и позволяют связать воедино усилия различных людей.

Плохо налаженные, неэффективные коммуникации ведут к потере информации, невыполнению принятых решений, непониманию, конфликтам



# ТЕМА 1. ПОНЯТИЕ, ВИДЫ И ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

## Учебные вопросы:

- 1.1. Деловые коммуникации и их роль в управлении организацией.
- 2.1. Управленческая информация: ее виды и свойства .
- 3.1. Функции, уровни и виды коммуникаций.
- 4.1. Коммуникационный процесс.
- 5.1. Преграды и помехи в деловых коммуникациях.

**Вопрос 1.1.**

**Деловые коммуникации и их роль в  
управлении организацией**



**Коммуникация** (от лат. *communicatio* – сообщение) – специфический обмен информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания.

**Коммуникации** – это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.



**Коммуникация - это процесс, в ходе которого люди, группы людей или организации обмениваются информацией.**

Наиболее близким к слову «коммуникация» по значению является русское слово «общение», под которым понимается основная форма человеческого бытия.

Потребность в общении, как считают психологи, относится к числу основных (базовых) потребностей человека. Значимость общения как базовой потребности определяется тем, что она диктует поведение людей с не меньшей властью, чем, например, так называемые витальные (жизненные) потребности.



**Поведение** - это совокупность совершаемых человеком поступков, и поступок (как единица поведения), выражающий отношение человека к другим людям и нормам общества.

**Поступок** - социально оцениваемый акт поведения, совершение которого подчинено мотивам и целям человека. В поступках проявляется личность, её ведущие потребности, характер и темперамент.

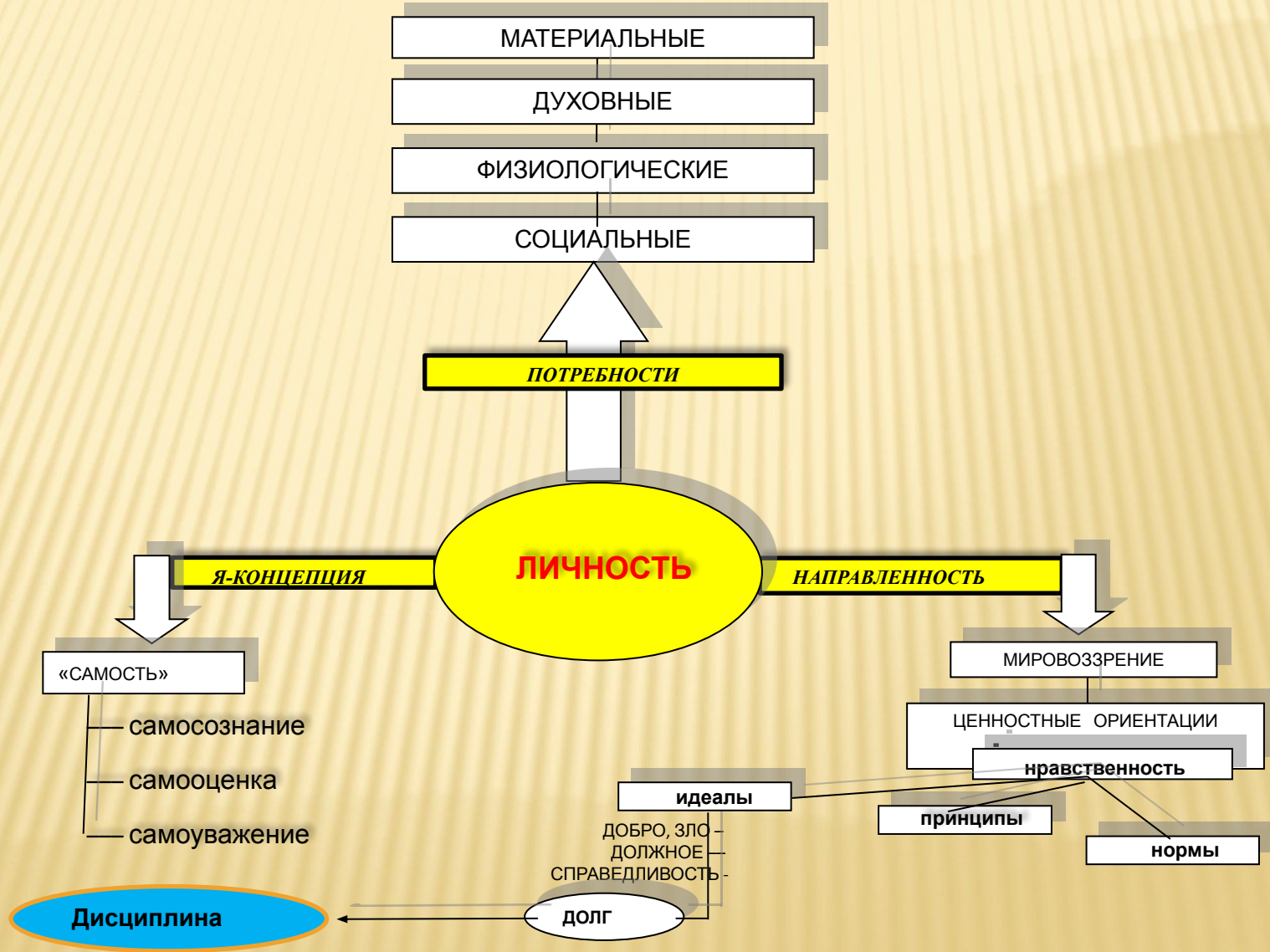
### **Форма организационного поведения:**

- поведение индивида как члена организации;
- поведение групп, команд, группировок, характеризующихся общением (лицом к лицу);
- поведение организационной единицы (отделы, фирмы, и др.);
- поведение взаимосвязанных групп организации;
- поведение организации во внешней среде.

## Факторы, определяющие поведение:

- **социо-культурная среда** – это конкретное общество характеризующиеся определенным типом культуры;
- **культура** – это организационная система, устойчивая во времени видов деятельности, потребности ценностно-окрещенной информации, передающаяся от поколения к поколению и сохраняющая единый внутренний смысл;
- **менталитет** – глубинный уровень коллективного и индивидуального сознания, совокупность установок и предрасположенности индивида или социальной группы действовать и воспринимать мир определенным образом;
- **ценности** - любые вещи, идеи которые могут стать объектами веры или обладают сильной эмоциональной привлекательностью;
- **ценностные ориентации** – это оценка субъектом окружающей действительности, являющейся предпосылкой к деятельности;
- **социальные нормы** – это правила или модели поведения, санкционированные социальными группами и ожидаемые в реальном поведении от входа в эти группы лиц;
- **мотив** – осознанное побуждение к деятельности, связанное со стремлением удовлетворить потребности человека;
- **стимул** – раздражитель, который вызывает реакцию. Это событие или благо, побуждающие человека совершать какое либо действие

Общение - необходимое условие нормального развития человека как члена общества и как личности, условие его духовного и физического здоровья. Отсутствие или недостаток общения может деформировать человеческую личность. Общение лежит в основе практически всего, что мы делаем и служит жизненно важной цели установления взаимосвязей и сотрудничества людей.



В психологии общение определяется как **взаимодействие** двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или эмоционально-оценочного характера.

Применительно к сфере управления социальными системами можно сказать, что общение - это процесс **установления контактов** между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности.

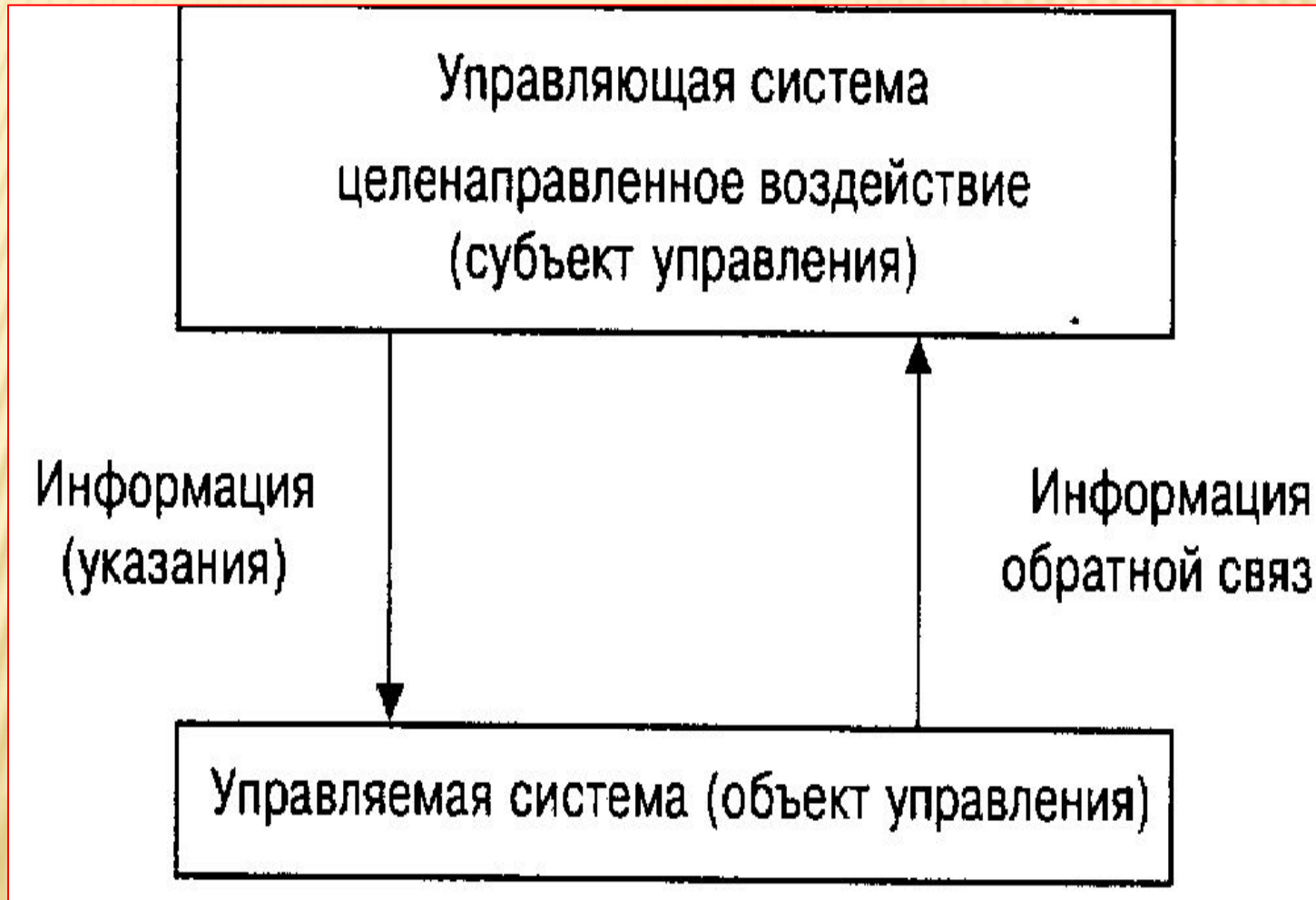


**Управление (менеджмент)** - это вид деятельности человека, это управление производством с использованием системы принципов, методов, средств и форм управления, разработанных и применяемых для повышения эффективности производства (для достижения поставленной цели).

*Не следует отождествлять понятия "менеджмент" и "управление".  
Понятие "управление" шире, потому что человек может управлять и биологической системой, и физическими процессами, и химическими реакциями и пр. Понятие же "менеджмент" используется только в сфере производства и услуг, т.е. в управлении социально-экономическими системами.*



**Система управления** — это комплекс целенаправленных воздействий на объект управления с целью его перевода в состояние, соответствующее поставленным целям, или с целью поддержания в данном состоянии





**\* Школа научного (рационального) управления (1885-1920):**

Ф. Тейлор, Ф. Гильберт, Г. Гант и др.

Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи. Отбор работников, наиболее подходящих для выполнения задач, гарантия их обучения. Обеспечение работников ресурсами, необходимыми для выполнения задач. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.

**\* Классическая (административная) школа управления (1920-1950):**

А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни, Г. Эмерсон и др.

Развитие принципов управления. Описание функций управления. Систематизированный подход к управлению всей организацией.

**Школа человеческих отношений (1930-1950) и  
школа поведенческих наук (1950 по н.в.):**

М. Паркер, Э. Мэйо, А. Маслоу, К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг

Применение приемов управления межличностными коммуникациями для повышения степени удовлетворенности и производительности. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

**• Системный (количественный) подход к управлению (1950 по н.в.)**

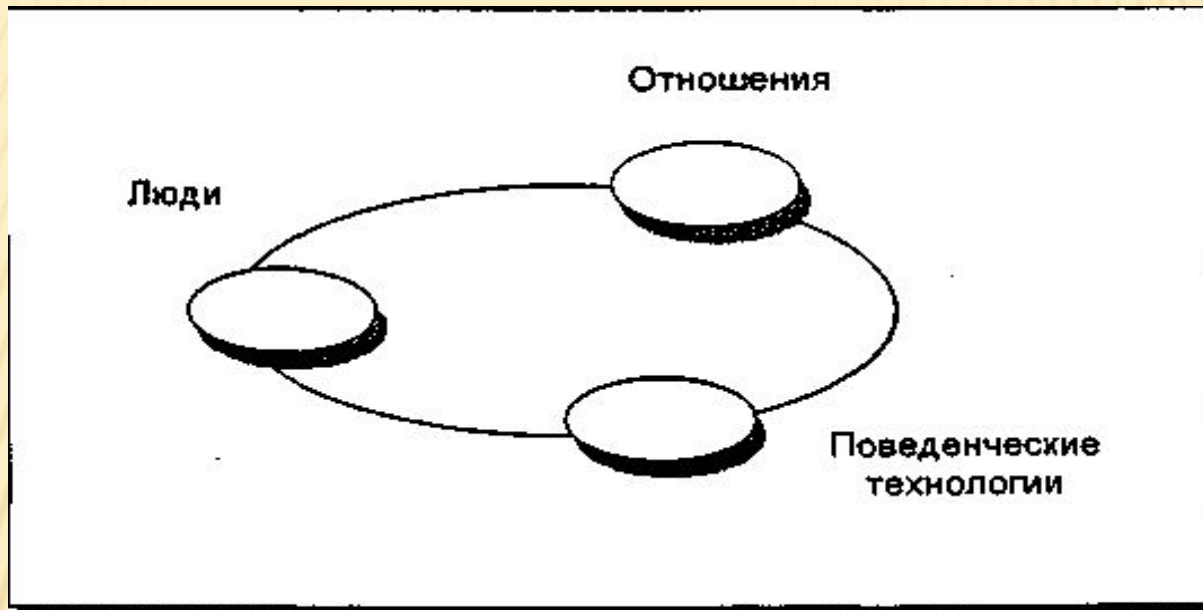
Р. Акофф, М. Мессарович, К. Буолдинг, С. Бир, Д. Форрестер и др.

Углубленное понимание сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

**• Ситуационный подход к управлению (1970 по н.в.)**

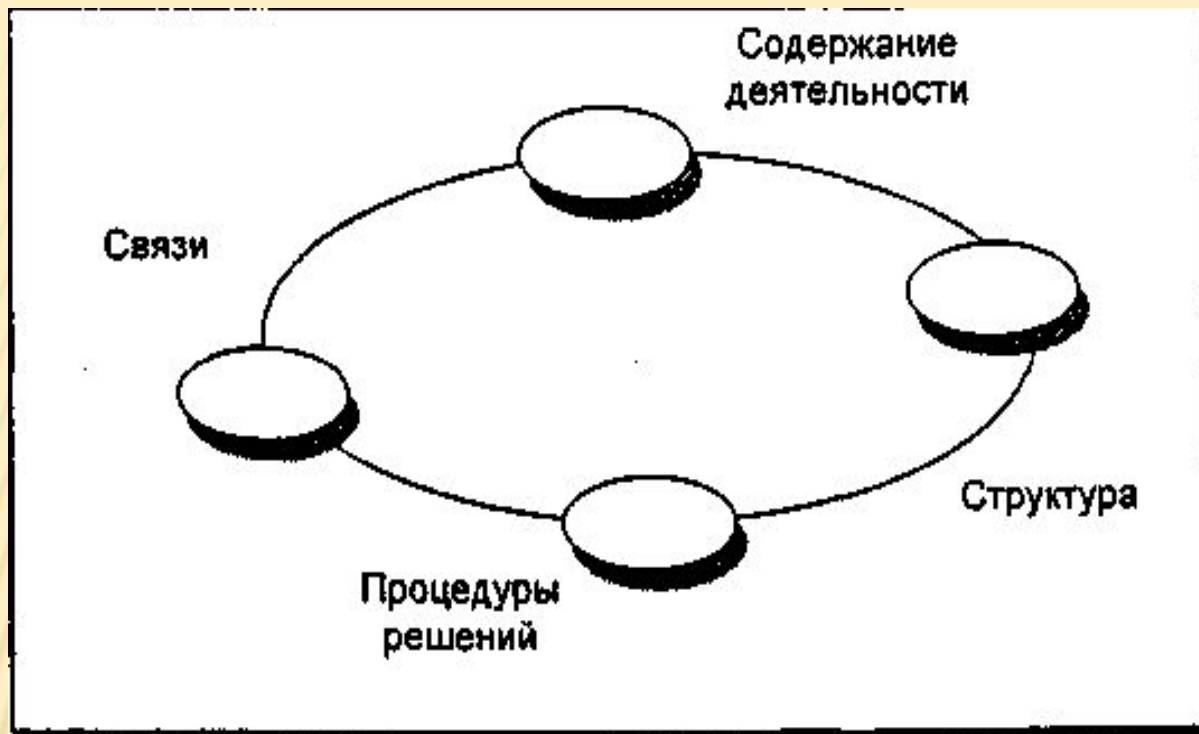
И. Ансофф, П. Лоуренс, Дж. Лорше и др.

Учет конкретных обстоятельств и условий в данное конкретное время. Использование приемов и концепций различных подходов в соответствии с конкретной ситуацией для наиболее эффективного достижения целей.



*Модель организации в «социотехнической»  
школе организационного управления*

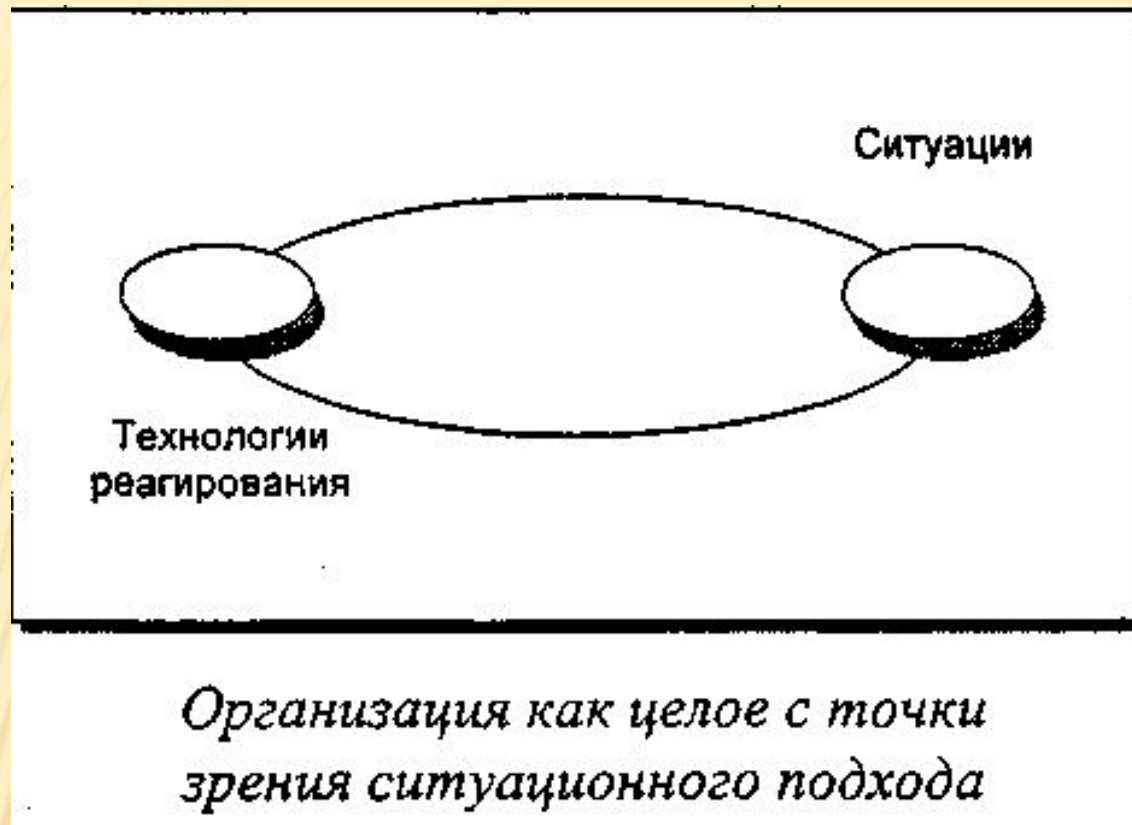
**Организация** – это люди, объединенные в пространстве человеческих отношений, управляемых на основе специальных поведенческих технологий (М.Паркер, Э. Мэйо, Э. Герцберг)



*Модель организации в системной школе*

**Организация** – это содержание (предмет колл. деятельности), структура (компоненты орг.), связи (отношения между компонентами), а также процедуры принятия управленческих решений

(Р. Акофф, М. Мессарович, К. Буолдинг)



**Организация** – это совокупность разнообразных методов, средств, процедур, структур, решений и пр., соответствующих некоторым ситуациям  
(Саймен, Д. Марч, Ч. Барнард)

При введении человека в организацию всегда возникает множество проблем, среди которых можно выделить три основные:

Первая группа проблем связана с **адаптацией** человека к новому окружению, которая не всегда проходит успешно. Успешность адаптации зависит как от человека, так и от организационного окружения.

Вторая группа проблем возникает при коррекции или изменении **поведения человека**, без которых во многих случаях невозможно войти в организацию.

Третья группа связана с необходимостью изменения и модификации самой **организации**.



**Социализация личности** — это процесс усвоения и активного восприятия человеком общественного опыта, в результате которого он становится личностью и приобретает необходимые для жизни среди людей знания, умения, навыки и привычки, т.е. усваивает определенную систему норм и ценностей, позволяющих ему функционировать в качестве члена общества.

**Основные сферы социализации личности: деятельность, самосознание и общение**

**Деятельность** - это динамическая система взаимодействия человека с миром. В процессе деятельности человек раскрывает свои психологические свойства и выступает по отношению к вещам и предметам как субъект, а по отношению к людям — как личность.

**Самосознание** - это относительно устойчивая осознанная система представлений человека о самом себе, на основе которой он строит свое взаимодействие с другими людьми, т.е. процесс становления человека.

**Общение** - это сложный процесс установления и развития контактов между людьми. Оно возникает в процессе совместной деятельности и включает в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.



Т.о., общение выполняет множество функций, которые можно классифицировать по различным основаниям. Одно из общепринятых оснований классификации - **выделение в общении трех взаимосвязанных сторон или характеристик:**

- ***перцептивной*** - процесса восприятия и понимания людьми друг друга в процессе общения;
- ***коммуникативной*** - процесса обмена информацией;
- ***интерактивной*** - процесса взаимодействия людей в общении.





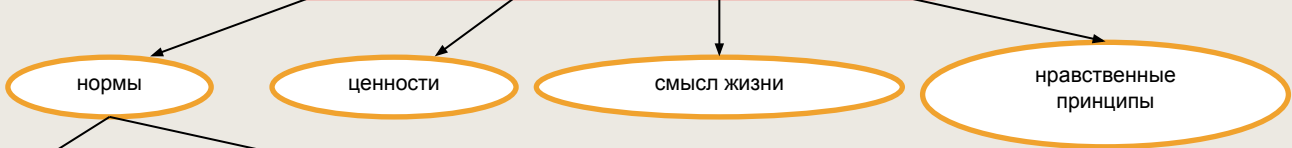
Коммуникативная сторона общения состоит в обмене информацией между общающимися людьми.

Интерактивная сторона представляет собой взаимодействие и воздействие людей друг на друга в процессе межличностных отношений, т.е. обмен не только знаниями, идеями, но и действиями.

Перцептивная сторона проявляется через восприятие, понимание и оценку людьми социальных объектов - других людей, самих себя, групп, других социальных обществ.

Для успешного вхождения в организацию каждому новому работнику необходимо изучить *системы ценностей, правил, норм и поведенческих стереотипов*, характерных для данной организации. При этом важно знать те из них, без учета которых первоначально при взаимодействии человека с окружением могут возникнуть неразрешимые конфликты.

**Система моральной регуляции**



**Общепринятые образцы поведения**

«Будь добрым!»  
«Будь справедливым!»

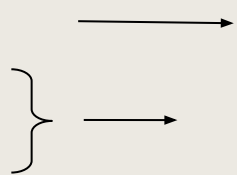
**Абсолютные запреты**

«Не убий!»  
«Не навреди!»  
«Не приноси вреда!»



**ПОВЕДЕНИЕ**

Моральное  
Аморальное  
Внеморальное



Правомерное

Правонарушение

*преступление*

**Делинквентное поведение**

**Девиантное поведение**

*проступок*

**!!! ВАЖНО !!!**

В теории и практике управления организациями для обозначения понятия «деловое общение» используют также термин «деловые коммуникации».

Далее, изучая вопросы форм, видов, уровней, способов, правил передачи и приема информации, установления взаимопонимания мы будем использовать как термин деловое общение, так и термин деловая коммуникация, понимая их как синонимы.

Некоторые специалисты разделяют понятия «общение» и «коммуникация», ограничивая последнее лишь передачей тех или иных сообщений в направлении от субъекта (отправителя) к объекту (получателю).

Следует заметить, что для подобного ограничения содержания понятия «коммуникация» нет оснований. Ведь в процессе коммуникации не только передается информация (причем в обоих направлениях), но и вырабатывается новая информация, являющаяся общей для ее участников.

Вопрос 1.2.

***Управленческая информация: ее виды и свойства***

**Информация - это сведения и факты об окружающем мире, отраженные в сознании человека, зафиксированные каким-либо способом и обладающие свойством воспроизводимости.**

В процессе управления организацией постоянно происходит обмен информацией.

Руководитель сообщает своим подчиненным информацию, необходимую для выполнения их работы; подчиненные представляют руководителю отчеты о выполненной работе.

Разные подразделения организации и отдельные работники передают друг другу разнообразную информацию, без которой организация не может существовать и функционировать.

С одной стороны, **информация - это предмет труда субъектов управления**, т.е. то, на что направлены их трудовые усилия. При этом они могут собирать информацию, обобщать ее, производить различного рода расчеты, осуществлять анализ собранных данных и т.п.

С другой, - **результат труда субъектов управления**, также представленный в виде информации, т.к. в основе приказов, инструкций, распоряжений, служебных записок лежит информация, которую требуется довести до тех или иных сотрудников организации.

В науке и практике современности нет другого понятия, по поводу которого ведется столько споров, дискуссий, имеется столько различных точек зрения как по поводу понятия «информация».

**Можно выделить**  
**три наиболее распространенные концепции информации,**  
каждая из которых по-своему объясняет ее сущность.

*количественно-  
информационный  
подход*

*информация как  
свойство  
(атрибут) материи*

*Логико-  
семантический  
подход*



**Первая концепция** - *количественно-информационный* подход (концепция К. Шеннона) отражает и определяет информацию как меру неопределенности (энтропию) события. Согласно этой концепции количество информации в том или ином случае зависит от вероятности его получения: чем более вероятным является сообщение, тем меньше информации содержится в нем. Этот подход, хоть и не учитывает смысловую сторону информации, является полезным для решения технических вопросов, в частности, в технике связи и вычислительной технике. Он послужил основой для измерения информации и оптимального кодирования сообщений.

**Вторая концепция** рассматривает информацию как *свойство (атрибут) материи*. Ее появление связано с развитием кибернетики и основано на утверждении, что информацию содержат любые сообщения, воспринимаемые человеком и приборами. Иными словами, информация как свойство материи создает представление о ее природе и структуре, упорядоченности, разнообразии и т.д. Она не может существовать вне материи, а значит, она существовала и будет существовать вечно. Ее можно накапливать, хранить, перерабатывать.

**Третья концепция** - *логико-семантический* подход (семантика - изучение текста с точки зрения смысла). В рамках этой концепции информация трактуется как знание, причем не любое знание, а та его часть, которая используется для ориентирования в ситуации, для активных действий. В этом смысле информация - это действующая, полезная, работающая часть знаний

Когда впервые был предложен процессный подход, функции управления, которые в своё время рассматривались как независимые друг от друга, стали рассматриваться как взаимосвязанные.

Управление при этом рассматривается как серия взаимосвязанных функций, каждая из которых в свою очередь также представляет процесс, потому что состоит из серии взаимосвязанных действий. Т. е., процесс управления является общей суммой всех функций.

С этих позиций коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения и смысла этой информации.

Эффективная коммуникация, в силу ряда причин, очень важна для успеха в управлении:

- *во-первых*, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий;
- *во-вторых*, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Всю информацию по своему назначению и оперативности использования можно разделить на: **постоянную (базовую), оперативную и экстренную.**

К постоянной (базовой) информации относятся сведения (информация), которые влияют на функционирование подразделения в течение длительного периода времени, меняются очень медленно, и изменения которых не требуют немедленных действий органов и объектов управления.

К оперативной информации относятся те сведения, которые меняются периодически, планомерно или случайно. Её характер таков, что она должна учитываться в повседневной деятельности, но не требуют немедленных решений и являются, как правило, докладами, справками, обобщенными сведениями и т.п.

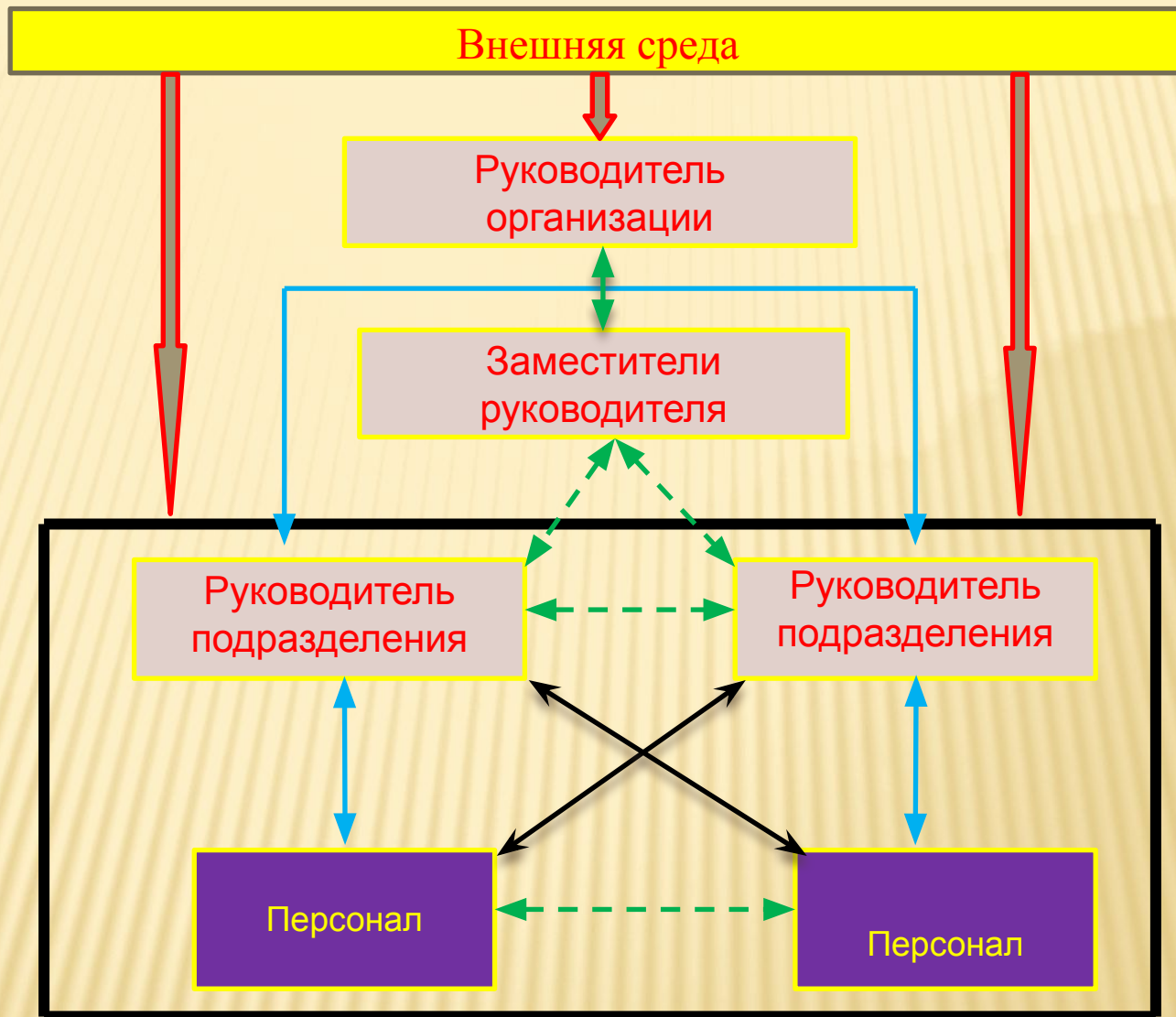
К экстренной информации относятся те сведения, которые описывают изменения, представляющие угрозу для нормального функционирования подразделения и требуют немедленных корректирующих решений органов управления.




Для эффективного управления подразделением и принятия обоснованных решений руководителю необходимо постоянно иметь полную и достоверную информацию о состоянии **внутренних факторов (рабочей среды)** организации, а также **внешних факторов**, существенно влияющих на функционирование и развитие организации.

Обмен информацией - двусторонний процесс: информация циркулирует в прямом и обратном направлении - от органов управления к объектам управления и обратно. Значение той или иной информации, того или иного фактора меняется во времени и зависит от решаемых задач, периода, сезона, этапа повседневной деятельности и состояния самих факторов.

Циркуляция и обработка информации должна быть упорядочена, систематизирована и ориентирована на достижение основных целей организации и решение задач повседневной деятельности с помощью создания **коммуникационно-информационной сети**, под которой понимается соединение с помощью информационных потоков участвующих в коммуникационном процессе различных индивидов.





-  межуровневый (вертикальный) обмен
-  горизонтальный обмен
-  функциональный (диагональный) обмен



## ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ

Операции  
процесса  
управления

Необходимая последовательность действий, комплекс изменений, которые происходят в управлении в определенные промежутки времени, операции, осуществляемые в управлении в их определенной последовательности и комбинации.

- Интеллектуальные, поисковые, исследовательские.
  - Аналитические.
  - Информационные (учетные).
  - Организационные.
- Содержанием процессов являются работы проектного, расчетного, элективного (выбор), оценочного, консультативного, контрольного характера.

Свойства  
Информационного  
процесса

- **Свойство флуктуации** – изменчивость процесса управления в виде колебаний вокруг определенных устойчивых состояний (цель - реализация решения).
- **Свойство непрерывности** - управляемый процесс является непрерывным.
- **Свойство дискретности** – процесс управления протекает неравномерно.
- **Свойство необходимости этапов** – каждый из этапов является необходимым звеном в управлении организацией.
- **Свойство цикличности** – повторяющаяся последовательность действий.
- **Свойство инерционности** – запаздывание во времени.
- **Свойство временной протяженности процесса управления** – время от осознания проблемы до ее реализации (время цикла).

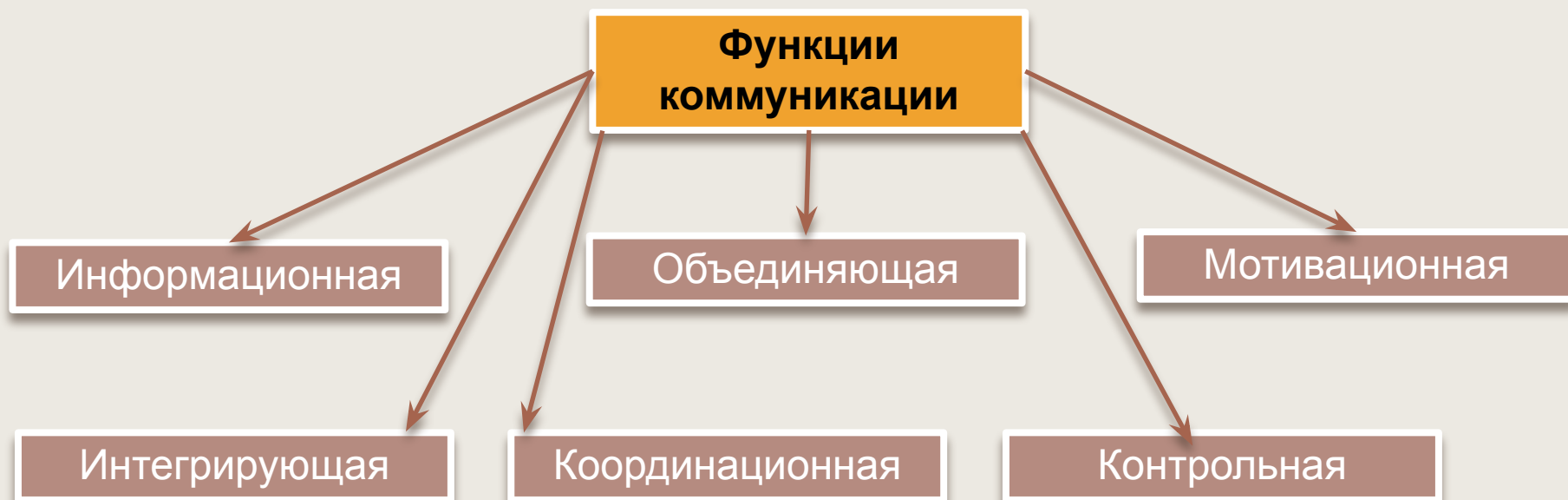
Организационные процессы

**Организационное функционирование** – деятельность, связанная с сохранением организации как единого целого на основе постоянного поддержания сложившихся отношений и связей, обмена ресурсами, энергией и информацией как внутри организации, так и с внешней средой.

**Организационное развитие** – систематическое и планомерное совершенствование отдельных сторон деятельности организации, которые находят выражение в регламентации функций структурных подразделений и работников, рационализации структур, упорядочении во времени производственных, социальных, управленческих процессов и взаимодействия.

Вопрос 1.3.  
**Функции, уровни и виды коммуникаций**

**Коммуникации являются не только необходимым условием и следствием всякой деятельности - они отражают одну из ценностей человека. Не случайно говорят, что самой большой ценностью в жизни человека является общение.**



## Функции коммуникации:

- **информационная** - включает информационное обеспечение жизнедеятельности организации, в том числе текущий обмен информацией между сотрудниками и подразделениями, информирование о результатах деятельности и планах, получение информации из внешней среды, приобретение новых или дополнительных профессиональных знаний;
- **объединяющая** - означает осуществление действий по установлению общности. Например, налаживание связей и отношений в процессе работы, в том числе кооперации, сотрудничества, взаимодействия. Смысл этих действий заключается в обмене информацией в расширенном понимании - не только данными, информацией, но и эмоциями, отношением к передаваемым сообщениям; отношением к передаваемым сообщениям;

## Функции коммуникации:

- *побудительная или мотивационная* – активизирует сотрудников, мотивирует к определенным действиям, необходимым для достижения целей организации в целом;
- *интегрирующая* - позволяет индивидуумам или группам, а также всей организации включиться в более крупные структуры, объединения, т.е. в структуры и связи более высокого порядка;
- *координационная* - связана с согласованием действий различных сотрудников и подразделений в процессе деятельности организации;
- *контрольно-регулирующая* - заключается в сборе, обработке и хранении информации, позволяющей осуществлять обратную связь, вносить необходимые корректировки в случаях отклонения от планов и целей.



# ВИДЫ КОММУНИКАЦИИ

## Вертикальные коммуникации

коммуникации, переходящие с уровня на уровень внутри организации (восходящие и нисходящие)

## Горизонтальные коммуникации

коммуникации, проходящие между внутренними подразделениям и организации

# ВИДЫ КОММУНИКАЦИИ

## формальные коммуникации

коммуникации,  
отражающие  
связи,  
необходимые  
для выполнения  
функций,  
полномочий

## неформальные коммуникации

коммуникации  
возникают в  
процессе  
человеческого  
общения по  
различным  
интересам  
(канал слухов)

# ВИДЫ КОММУНИКАЦИИ

```
graph TD; A[ВИДЫ КОММУНИКАЦИИ] --> B[Внутренняя  
(общение человека с самим собой)]; A --> C[Межличностная  
(между 2 людьми)]; A --> D[В малых группах  
(от 3 до 9 человек)]; A --> E[Публичная  
(от 10 до 100 человек)]; A --> F[Организационная  
(свыше 100 человек)]; A --> G[Межличностная  
(охватывает большое количество людей)];
```

**Внутренняя**  
(общение человека с самим собой)

**Межличностная**  
(между 2 людьми)

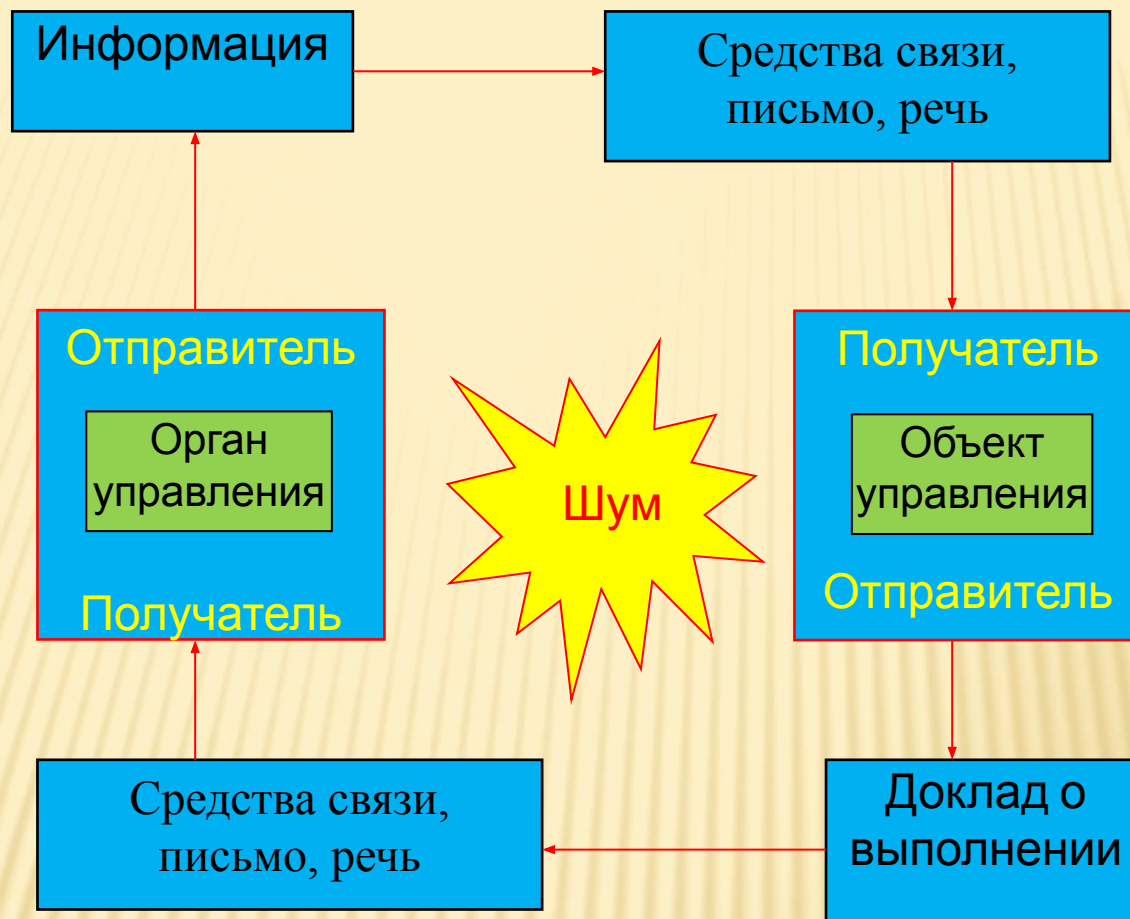
**В малых группах**  
(от 3 до 9 человек)

**Публичная**  
(от 10 до 100 человек)

**Организационная**  
(свыше 100 человек)

**Межличностная**  
(охватывает большое количество людей)

**ВОПРОС 1.4.  
КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС**

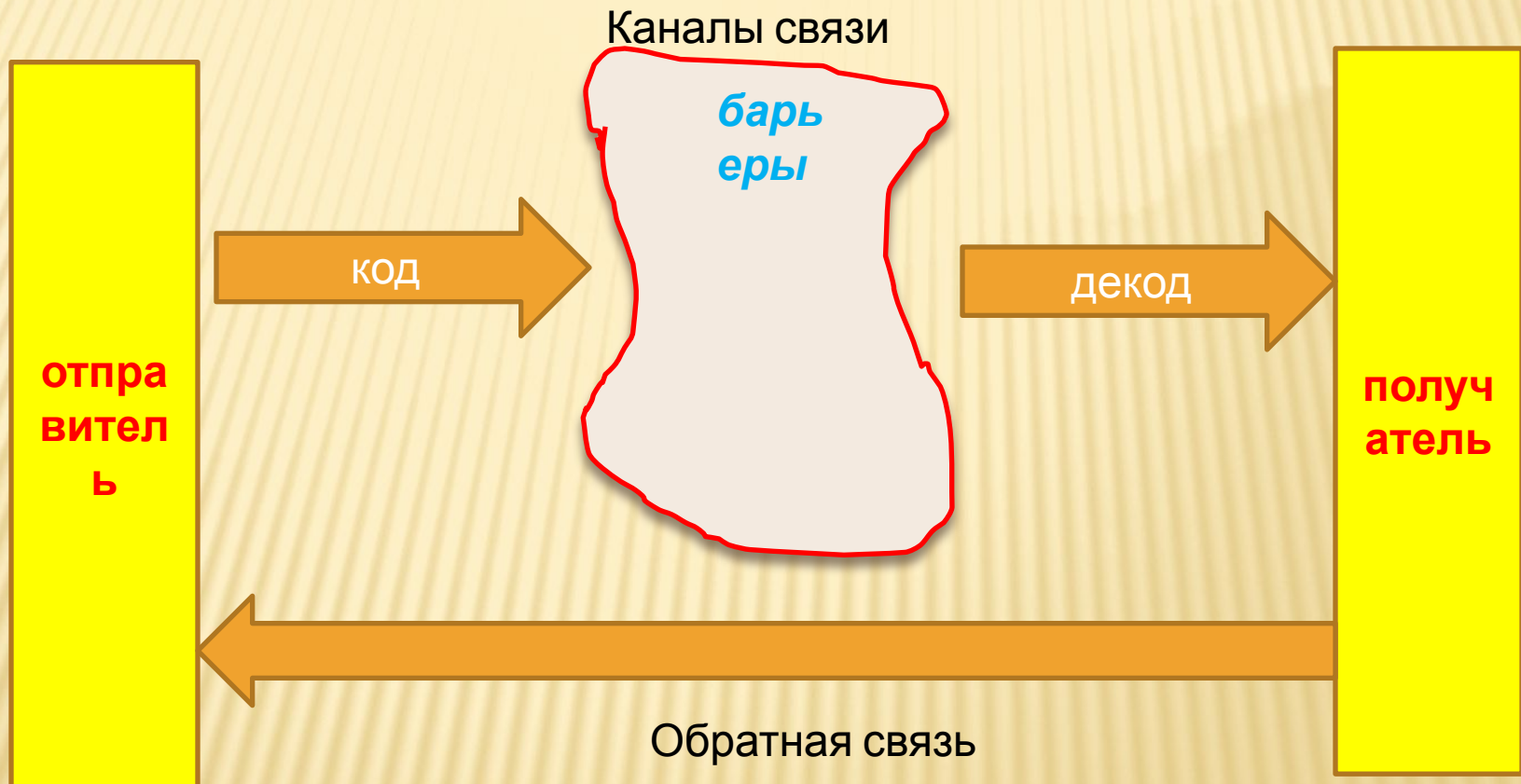


Обмен информацией между двумя или более людьми или организациями называется **коммуникационным процессом**. В этом случае коммуникация имеет, как правило, межличностный характер и осуществляется путем передачи указаний, идей, фактов, мнений в **вербальной** форме (устно, письменно) и в **невербальной** форме (жесты, поза, тон голоса и т.п.) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Процесс обмена информацией можно смоделировать, выделив в нем следующие базовые элементы: отправитель, получатель, сообщение, канал, шум.<sup>42</sup>



# Коммуникационный процесс



## Роль координатора

от простого пассивного наблюдателя, «умеренного» посредника до активного участника формирования совместных управленческих воздействий.

Координатор или запрещает действия, не совместимые с приоритетными интересами, не предоставляет полную свободу принятия решений в отношении путей достижения требуемого состояния, или установления очередности действий координируемых в соответствии с заданными либо совместно вырабатываемыми приоритетами. Он может предоставлять координируемым альтернативы для принятия решений. Только не правильно организованный процесс координации требует вмешательства в управленческие отношения извне. Чтобы правильно организовать процесс координации необходимо выбрать такое соотношение поддержки, ограничения степени свободы и принуждения, чтобы оно соответствовало уровню цели, ее приоритетов и степени расхождения с собственными целями, координируемых.

## Координация

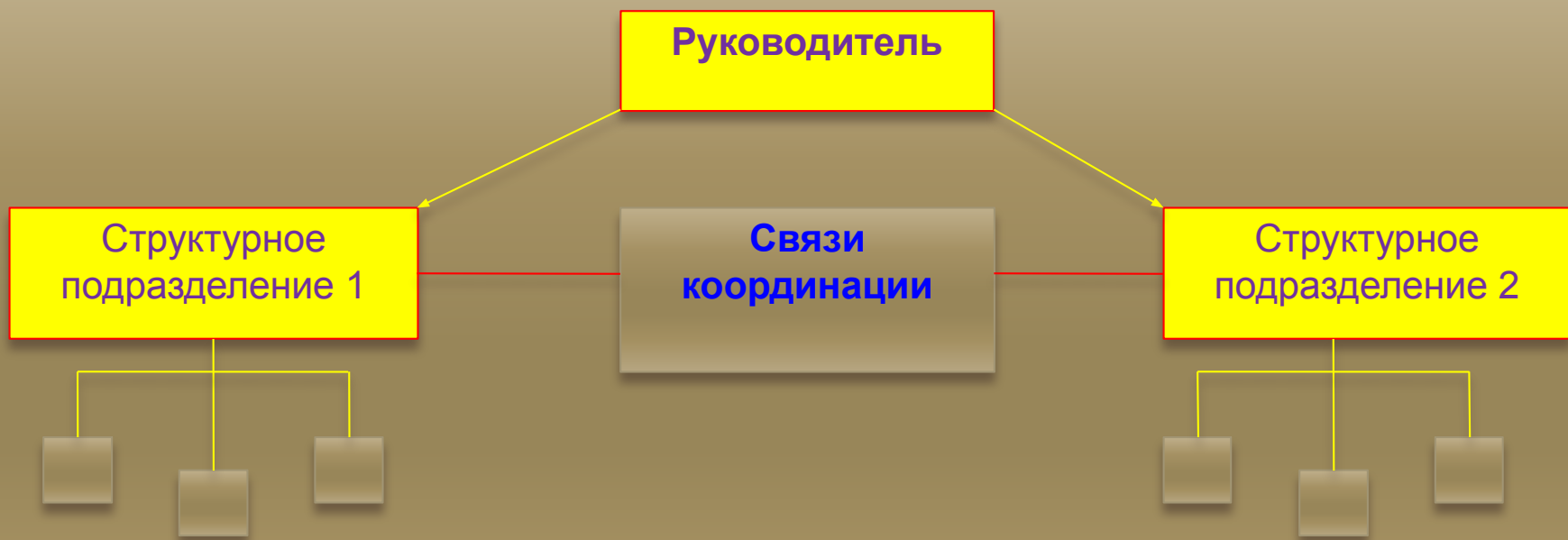
это не всегда сотрудничество, но всегда разрешение противоречий. В процессе координации происходит:

- Сопоставление интересов координируемых (возможно и координаторов).
- Расстановка приоритетов.
- Ориентирование деятельности координируемых.

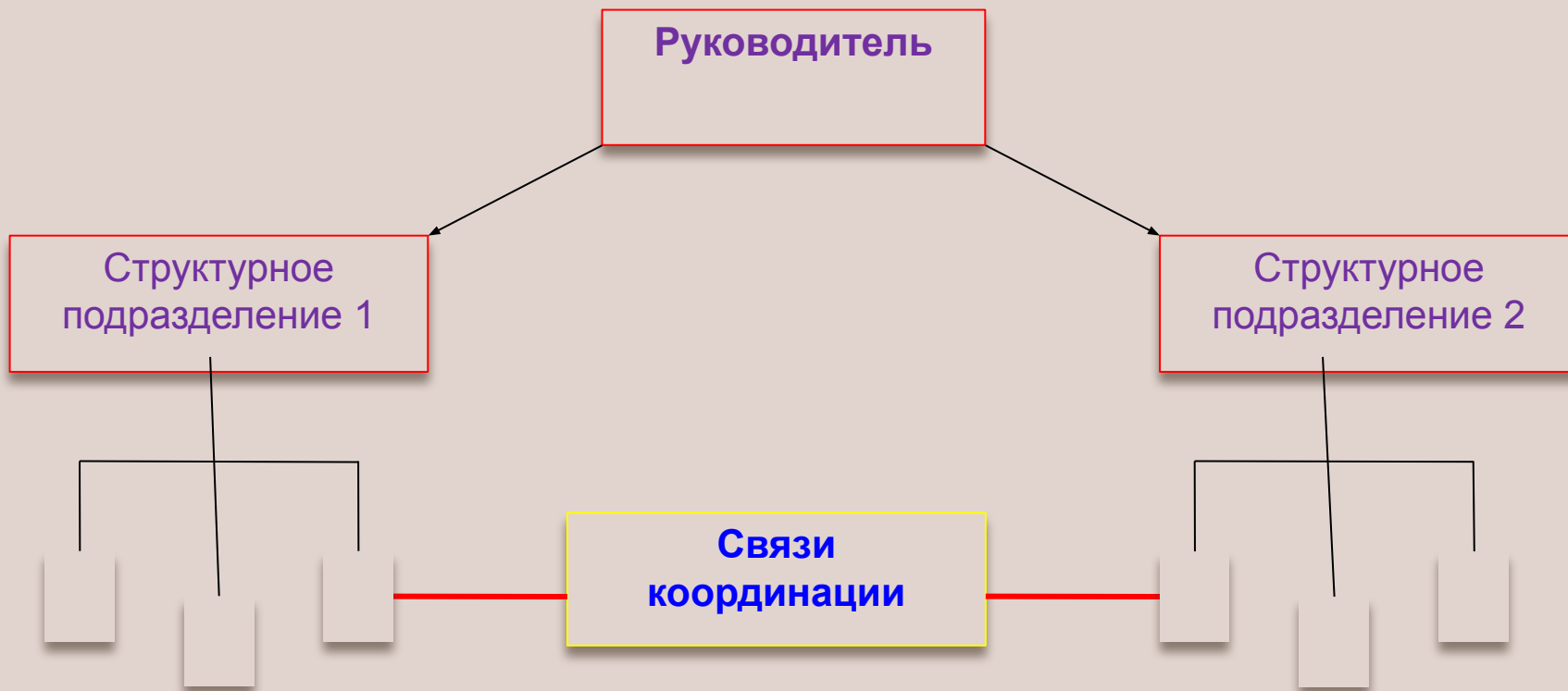
## Роль координируемых

от противоборствующих сторон, отстаивающих собственные цели любыми средствами, до партнеров в системе управленческих, организационных и экономических отношений.



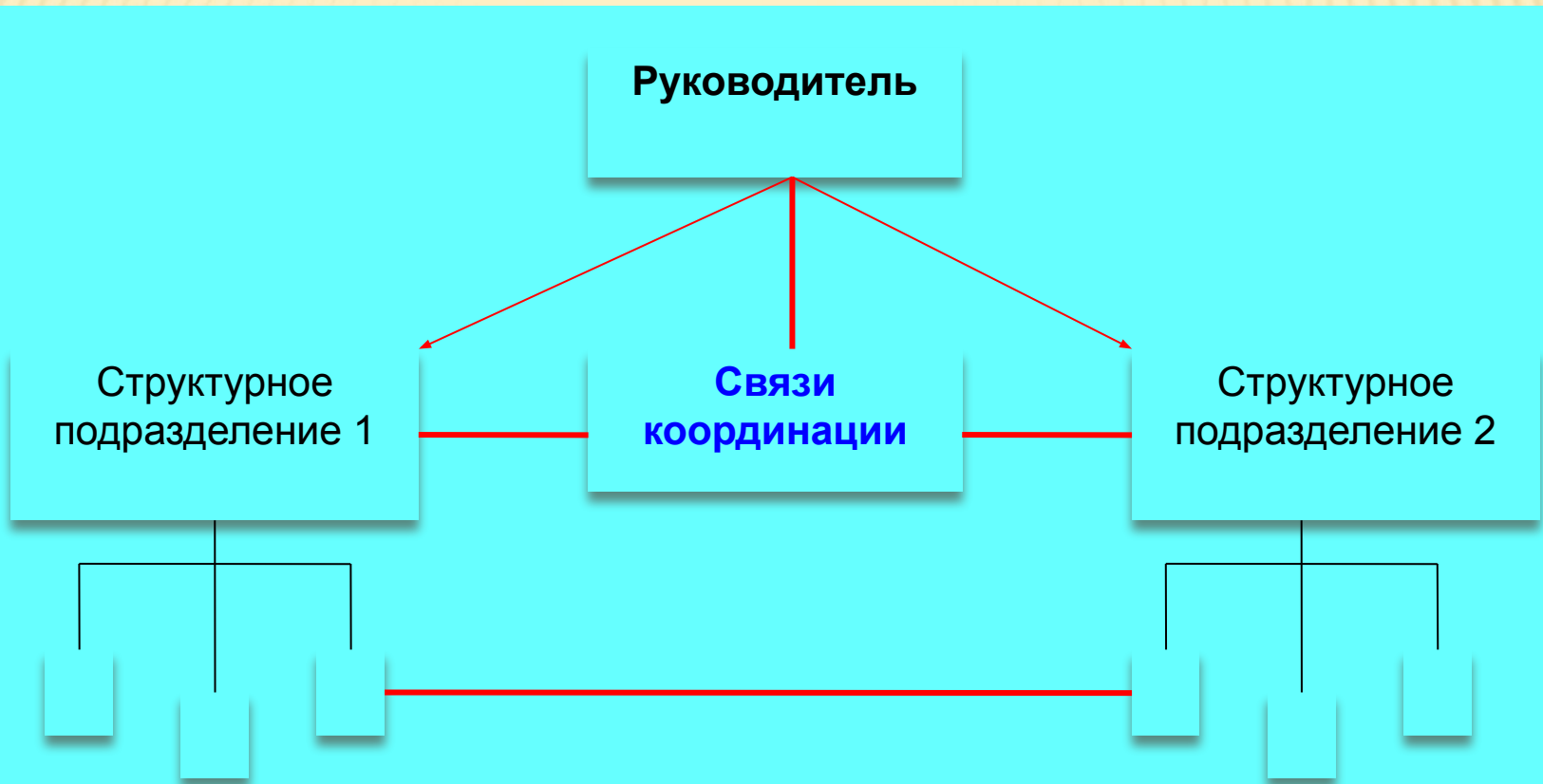


*Рис. Координация по горизонтали*



*Рис. Координация снизу*





*Рис. Смешанный координатор*

## Координационный механизм

это упорядочение действий, устанавливающее пределы отклонений от общей цели и вносящее соответствующие коррективы в ход реализации. Это особым образом регламентируемый порядок осуществления связи между органами и лицами, принимающими решения об использовании ресурсов системы для достижения целей.

реализуется  
путем:

- создания условий, облегчающих достижение собственных целей координируемых;
- стимулирования осуществления таких действий, которые способствуют достижению общих целей;
- регулирования, отношений подчинения индивидуального – общему, части – целому.

Механизм координации  
может быть

**экономическим, организационным.** Наиболее распространенным организационным механизмом координации является бюрократия.

**По М. Веберу различают:**

- авторитет традиции;
- авторитет совокупности установленных правовых и рациональных норм, обеспечивающих эффективность функционирования экономики – «железная власть чисто инструментальных юридических правил»;
- внерациональное эмоциональное признание.

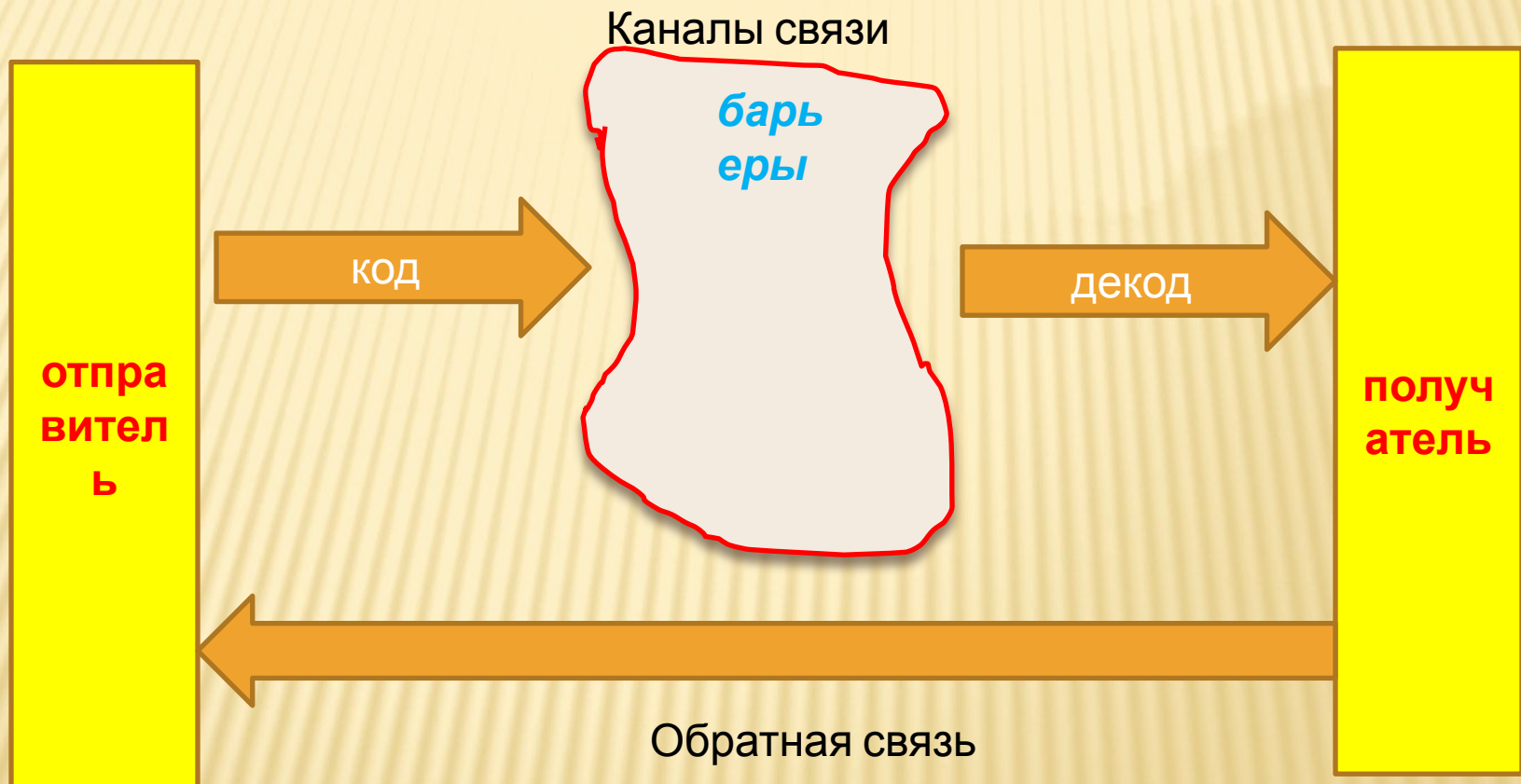
**По Корнаи:**

- между координатором и координируемым существуют вертикальные связи и отношения вертикальной соподчиненности;
- выполнение индивидуальной личностью и организациями инструкций и запретов координатора обеспечивается с помощью административных правил воздействия. Вертикальные связи в сложившейся организации прочны и организационно оформлены, они признаются как верхними, так и нижними уровнями управления;
- соглашения (сделки) отсутствуют, если существуют, то охарактеризуются финансовой зависимостью нижнего уровня управления от высшего.

## Вопрос 1.5.

Преграды и помехи в деловых коммуникациях

## Схема коммуникационного взаимодействия



# КОММУНИКАЦИЯ (КООРДИНАЦИЯ)

## Барьеры коммуникации:

1. Ваше сообщение содержит ошибки
2. Ключевое положение Вашего сообщения утеряно
3. Ваше сообщение содержит большой объем информации
4. Ваше сообщение забывается
5. Ваше сообщение не содержит субъективного фактора
6. Ваше сообщение содержит **конфликтогены**

## Слова-конфликтогены, запрещенные в деловом общении:

1. слова, выражающие недоверие (Я вам не верю, Вы не разбираетесь, Вы меня обманываете...);
2. слова-оскорбления (негодяй, подонок, бестолочь...)
3. слова-угрозы (мы еще встретимся, ты еще пожалеешь, я вам это припомню...)
4. слова-насмешки (лопоухий, мямля, дистрофик, очкарик...)
5. слова-сравнения (как собака, как слон, как попугай...)
6. слова, выражающие отрицательное отношение (я не хочу с Вами разговаривать, ты мне противен...)
7. слова-должествования (Вы обязаны, ты должен...)
8. слова-обвинения (Вы все испортили, ты во всем виноват...)
9. слова, выражающие категоричность (всегда, никогда, все, никто...)



## ПРИЗНАКИ УВЕРЕННОСТИ

## ПРИЗНАКИ БЕСПОКОЙСТВА

Вторжение в интимную зону собеседника	Стремление вести беседу на границе личной зоны
Жесты ладонью вниз. Перстоуказующие жесты	Жесты ладонью вверх с разведенными пальцами. При рукопожатии - рука ладонью вверх, рука согнута. Рукопожатие вялое, слабое. Рука влажная, холодная. Отсутствие рукопожатия или краткое рукопожатие кончиков пальцев
При рукопожатии - рука ладонью вниз, рука прямая	Сцепленные пальцы рук
Рукопожатие крепкое и энергичное. Рука сухая, теплая. Рукопожатие с использованием обеих рук /левая рука обхватывает запястье, локоть, предплечье, плечо/. Разомкнутые пальцы рук	Пальцы во рту. Грызение ногтей
Шпалеобразное расположение ладоней и пальцев рук. Закладывание рук за спину: рука в руке	Закладывание рук за спину: захват запястья, локтя
Акцентирование больших пальцев рук: закладывание их за ремень, лацканы, в карманы	Защита рта рукой, покашливание
Закладывание рук за голову	Прикосновение к носу, уху, оттягивание воротничка
Скрещение рук на груди с демонстрацией: больших пальцев; пальцев, сжатых в кулак	Скрещение рук на груди, ладони подмышкой
Руки на бедрах	Поправление манжет, браслетов часов, верчение пуговицы, ручки, портмоне
Закидывание ноги на ногу с обхватыванием ноги руками	Скрещение ног, прижатие друг к другу лодыжек
Сидение верхом на стуле	Сидение на краешке стула
2/3 времени беседы взгляд сосредоточен на лице партнера	Отведение глаз в сторону, «бегающие» глаза
При курении дым направляется вверх, выдувается через ноздри, голова - вверх	При курении дым направляется вниз, голова - вниз
Сверхраскованная поза: ноги на столе, ручке кресла	Наклон туловища вперед, опущенные голова и плечи
Стремление копировать жесты собеседника	Статичность позы или, наоборот - ерзание на месте
Стремление уменьшить угол между плоскостями тел в беседе	Стремление увеличить угол (отвернуться)

## ПРИЗНАКИ СИМПАТИИ

## ПРИЗНАКИ АНТИПАТИИ

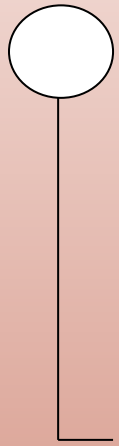
Общение происходит в личной зоне пространственной территории, постепенно переходит в интимную зону	Общение происходит в социальной зоне с тенденцией к постепенному увеличению дистанции в этой зоне
Рукопожатие с использованием обеих рук /левая рука обхватывает запястье, локоть, предплечье, плечо/	Отсутствие рукопожатия или краткое рукопожатие прямыми напряженными руками
Разомкнутые руки, открытые собеседнику ладони	Сцепленные пальцы рук. Скрещенные на груди руки
Стоящая на локте рука подпирает щеку, но не подбородок	Большой палец потирает или подпирает подбородок, указательный направлен вверх к виску
Одна нога слегка отставлена назад, другая - чуть впереди, носок ее указывает на собеседника	Закладывание ноги за ногу. Прижатые друг к другу лодыжки ног
Утвердительные кивки головой. Наклон головы набок	Отрицательные покачивания головой. Наклон головы вниз.
При беседе с женщиной большие пальцы рук мужчины заткнуты за пояс или за прорези карманов	Взгляд свысока: прикрытые веки, откинута назад голова, долгий взгляд.
Взгляд собеседников встречается более 2/3 времени беседы	Собеседник менее 1/3 времени смотрит партнеру в глаза, часто отводит взгляд
Взгляд искоса со слегка поднятыми бровями и улыбкой	Взгляд искоса с нахмуренными бровями и опущенными уголками губ
Интимный взгляд - с ног до головы (и наоборот)	Только деловой взгляд - не ниже области глаз
Расширение зрачков	Взгляд поверх очков.
Прихорашивание (м): поправить галстук, волосы, воротничок, запонки, ремень и т.п. Прихорашивание (ж): поправить волосы, часть одежды, использование губной помады	Отворачивание от собеседника, занятие «стартовой позиции», готовность уйти
Ноги ставятся чуть шире обычного	Постукивание «дрожащей» рукой
У женщин: демонстрация внутренней стороны запястья, плеча, колен, стоп ног.	Для мужчин: руки со сжатыми кулаками на бедрах
Копирование жестов собеседника	При курении - струя дыма направляется вниз
Разворот корпуса тела в сторону собеседника, передвижение в интимную зону	Намеренное нежелание менять позицию вслед за собеседником

## ПРИЗНАКИ ЛЖИВОСТИ

## ПРИЗНАКИ ПРАВДИВОСТИ

Прикрывание (полностью или частично) области рта ладонью или пальцами	Повернутые вверх, раскрытые собеседнику ладони. Пальцы расставлены
Прикосновение пальцами к носу, уголкам губ, щеке	Прямой взгляд, не ниже уровня глаз собеседника
Прятанье рук за спиной, в карманах	Наклон корпуса тела вперед, в сторону собеседника. Разомкнутые руки, свободные жесты
Притворное покашливание	Снятие очков при разговоре, жестикулирование ими
Отведение взгляда в сторону: мужчины - в пол; женщины - в потолок	Сокращение расстояния и угла между партнерами (занятие позиции напротив)
Потирание пальцем века, брови	Частая доброжелательная улыбка
Натянутая улыбка, стиснутые зубы	Слегка разведены руки и ноги, голова прямо, плечи свободно опущены
Оттягивание, поправление воротничка	Расстегнутый пиджак, нога выдвинута в сторону партнера, ладони протянуты вперед к собеседнику
Потирание ладонью шеи ниже затылка	Прикладывание раскрытой ладони к области сердца
Собеседник менее 1/3 времени беседы смотрит партнеру в глаза, часто отводит взгляд	Отсутствие жестов из левой графы
Преувеличенная жестикуляция или ее полное отсутствие (руки крепко сжимают подлокотники кресла)	

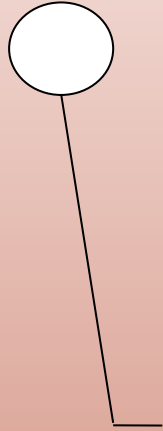




**А**



**Б**



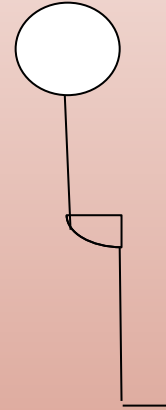
**В**



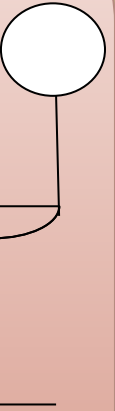
**Г**



**Д**



**Е**



**Ж**

Подбор и расстановка персонала в организации, являясь непосредственным выражением разделения и кооперации труда, создает производственный коллектив. При его формировании необходимо иметь в виду не только профессиональные, деловые и личные качества каждого члена, но и эффект их сочетания - так называемую психологическую совместимость, которая помогает людям быстро и успешно «сработаться» друг с другом, что порождает удовлетворенность своей работой и ведет к росту уровня мотивации и производительности труда.



При этом следует особо отметить, отдельный работник испытывает не только организационное воздействие, но и групповое давление.



Чем меньше сотрудников, тем более личный характер носят отношения между ними.



Число возможных комбинаций связей возрастает *намного быстрее*, чем расширяются размеры группы.

$$R = \frac{n(n-1)}{2}$$

Возможен также расчет и диапазона управления, отражающего количество возможных связей между руководителем и подчиненными

$$D = [(2n - 1) + (n - 1)],$$



Оценить внутренний мир потенциального работника при собеседовании можно на основе знаний о том, что у любого человека четыре невербальных признака в течение жизни не меняются.

Специалистами в области психологии управления разработан несложный тест, в основе которого положение о ведущей роли одного из полушарий мозга.

Ученые установили, что если у человека главенствует правое полушарие, то аналитичность ума преобладает над эмоциональностью. И наоборот.

Сам тест основан на расшифровке четырех врожденных признаков, которые в зависимости от уровней развития левого или правого полушария будут демонстрироваться человеком в одном и том же виде.

**1 признак «Большой палец».** Переплетите пальцы рук, и Вы заметите, что сверху всегда оказывается один и тот же большой палец.

Если левый - Вы человек эмоциональный, правый - у Вас аналитический склад ума.

**2 признак «Ведущий глаз».** Попробуйте «прицелиться», выбрав себе мишень и глядя на нее сквозь отверстие в листе бумаги. Вы заметите, что если зажмурить один глаз, то цель не смещается относительно отверстия, но если Вы зажмурите другой глаз - смещается. Зажмуренный глаз, при котором происходит смещение, и есть ведущий.

Правый ведущий глаз говорит о твердом, решительном и даже агрессивном характере, левый - о мягком и уступчивом.

**3 признак «Руки на груди».** Если при переплетении рук на груди наверху окажется левая рука, то Вы кокетливы, правая - простодушны.

**4 признак «Аплодирование».** Если при аплодировании Вам удобно хлопать правой рукой, можно говорить о решительном характере, если левой - о том, что Вы часто колеблетесь, прежде, чем принять важное решение.

## «Диагноз»:

**пппп** - для вас характерен консерватизм, ориентация на общепринятое мнение (стереотип). Вы не любите конфликтовать, спорить и сориться.

**пппл** - определяющая черта вашего характера - нерешительность.

**пплл** - для вас характерны кокетство, решительность, чувство юмора, артистизм. При общении с вами необходимы юмор и решительность. Очень контактный тип характера. Встречается, как правило, у женщин.

**пплл** - редкий тип характера. Близок к предыдущему, но мягче: наблюдается некоторое противоречие между нерешительностью (левое аплодирование) и твердостью характера (правый ведущий глаз).

**плпп** - тип характера, сочетающий аналитический склад ума и мягкость. Чаще встречается у женщин - «Деловая женщина»: медленное привыкание, осторожность, а в отношениях - терпимость и некоторая холодность.

**плпл** - слабый и самый редкий тип характера. Обладатели такого характера беззащитны, подвержены влиянию.

**лппп** - такой тип характера довольно распространен. Основная черта - эмоциональность, сочетающаяся с недостаточной настойчивостью. Поддаетесь чужому влиянию, что позволяет легко приспособливаться к различным условиям жизни. Человек с таким характером счастлив в друзьях, легко сходится с людьми.

**лппл** - для вас характерны мягкость, наивность, требуете особого и внимательного отношения к себе.

**ллпп** - вам присущи дружелюбие и простота, некоторая разбросанность интересов, склонность к самоанализу.

**ллпл** - в вашем характере преобладает простодушие, мягкость, доверчивость. Очень редкий тип, практически не встречающийся у мужчин.

**ЛЛЛЛ** - вы эмоциональный, энергичный и решительный человек, но часто наспех принимаете решения, влекущие за собой серьезные осложнения. Очень важен дополнительный тормозной механизм. Мужчины с таким характером менее эмоциональны.

**ЛЛЛЛ** - у вас антиконсервативный тип характера. Вы способны на многое взглянуть по-новому. Для вас характерны эмоциональность, эгоизм, упрямство, иногда переходящее в замкнутость.

**ЛЛЛЛ** - самый сильный тип характера. Вас трудно в чем-либо убедить, вы с трудом меняете свою точку зрения, но в то же время вы - энергичны и упорно добиваетесь поставленных целей.

**ЛЛЛЛ** - очень похож на предыдущий тип характера: та же настойчивость при достижении поставленных целей. Обладатели такого характера - люди устойчивые, переубедить их порой невозможно. Они склонны к самоанализу, с трудом находят себе новых друзей.

**ПЛЛЛ** - у вас легкий характер, вы легко можете избегать конфликтов, любите путешествовать, легко находите друзей и часто меняете свои увлечения.

**ПЛЛЛ** - вам присущи непостоянство и независимость, желание все сделать самостоятельно. Способность к анализу помогает успешно решать сложные задачи. Обычно вы кажетесь мягким, но становитесь требовательным и даже жестоким, когда речь идет о деле.

## **ТЕМА 2. ДЕЛОВЫЕ БЕСЕДЫ И СОВЕЩАНИЯ**

### Учебные вопросы:

- 2.1. Деловые беседы и их виды.
- 2.2. Тактика проведения деловой беседы.
- 2.3. Деловое совещание.



## Вопрос 2.1. Деловые беседы и их виды

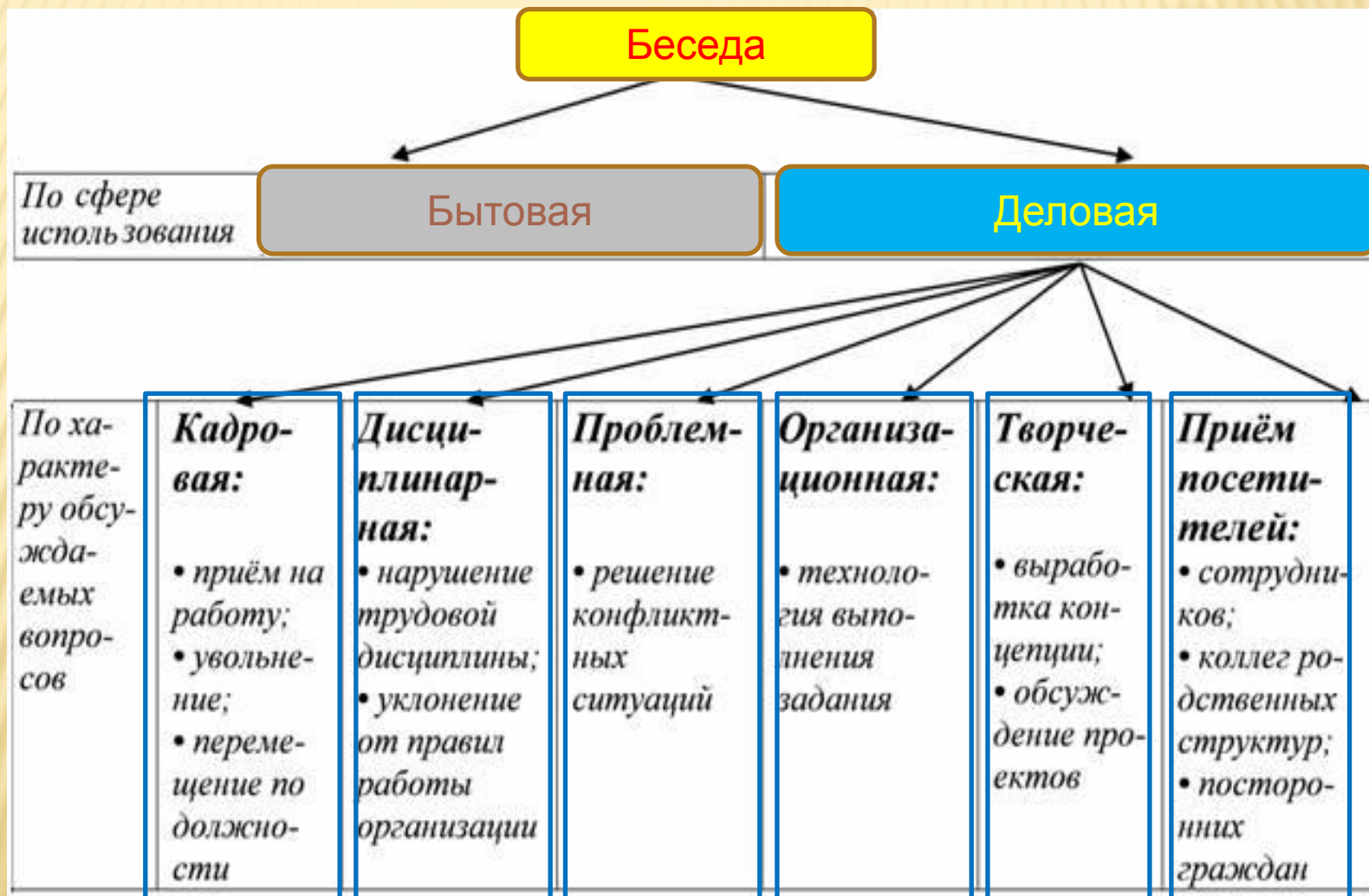
Под *деловой беседой* понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.



# АСПЕКТЫ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

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

## Многообразие видов бесед



## проверка прошлой жизни человека



- выявление склонности кандидата к мошенничеству;
- выявление связей, способных навредить фирме;
- выявление фактов биографии, способных навредить фирме;
- выявление профессиональной пригодности кандидата;
- получение информации об особенностях кандидата.
- сбор официальной информации и формальные проверки;;
- получение отзывов с предыдущих мест работы по официальным каналам;
- тестирование кандидата;
- открытое психологическое тестирование;
- проверка на детекторе лжи;
- косвенное тестирование (через косвенные проявления психических особенностей);
- замаскированное тестирование (под видом анкетирования);
- скрытые собеседования проводятся вне пределов фирмы под видом подбора сотрудника на сходную должность, но в другую компанию, естественно, их проводят подставные лица;
- сбор субъективной информации и неформальные проверки;
- неформальное общение (опрос) с бывшими сослуживцами, подчиненными, соседями;
- создание искусственных ситуаций (провокации) и наблюдение за тем, как человек реагирует, как ведет себя;
- наблюдение за поведением в стандартных ситуациях и сопоставление с декларируемыми идеями и принципами;
- сопоставление всей полученной информации и принятие решения о пригодности кандидата.

## АНКЕТА МЕТАПРОГРАММНОГО ИНТЕРВЬЮ

1. *Кем хотите быть? Что хотите достичь в своей профессии? И чего вы ждете от работы?*

Проактивный \_\_\_\_\_

Рефлексивный \_\_\_\_\_

Ключевые, ценностные слова \_\_\_\_\_

2. *Ваша цель в профессии? От чего нужно избавиться и что улучшить на вашей работе?*

«От» \_\_\_\_\_

«К» \_\_\_\_\_

3. *Как вы узнаете, что хорошо выполнили свою работу?*

Внутренняя референция \_\_\_\_\_

Внешняя референция \_\_\_\_\_

4. *Масштаб*

Глобальный \_\_\_\_\_

Специфический \_\_\_\_\_

5. *Фокус внимания*

Сам \_\_\_\_\_

Другой \_\_\_\_\_

6. *Почему вы выбрали вашу работу? Что вы хотите получить от работы?*

Возможность \_\_\_\_\_

Процесс \_\_\_\_\_

7. Чем отличается та работа, которую вы делаете сейчас, от той работы какую выделали раньше?

То же самое \_\_\_\_\_

То же самое с различием \_\_\_\_\_

Революционный тип \_\_\_\_\_

8. Убеждающие факторы: как вы узнаете, что другой сделал свою работу хорошо?

Видеть \_\_\_\_\_

Слышать \_\_\_\_\_

Чувствовать \_\_\_\_\_

9. Что, с вашей точки зрения, в вашем характере мешает вам успешно выполнять свою работу, а что помогает? \_\_\_\_\_

10. Получаете ли вы то, что заслуживаете? \_\_\_\_\_

11. Как вы представляете свое положение через 3 (5) лет? \_\_\_\_\_



## РАСШИФРОВКА

- *Проактивный* – энергичный, постоянно преобразующий внешний мир, контактный, предпочитает общение одиночеству, склонен к лидерству («я иду», «Я делаю», «Я достигаю»).

*Рефлексивный* – склонен объяснять, пропускать через себя, больше предпочитает одиночество, ведомый («Возможно, мне придется», «Обо мне», «Ко мне»).

- **«От»** - перечисляет минусы, недостатки, проблемы, от которых, с его точки зрения, надо избавиться («Не хочу скандалов, маленькой зарплаты, низкого социального статуса»).

**«К»** - перечисляет плюсы, задачи, достижения, к которым, с его точки зрения, надо прийти («Доброжелательный коллектив, адекватная оплата, рост профессионализма»).

- *Внутренняя референция* – считает, что истина находится в нем самом, что он единственный способен верно оценить процессы, происходящие вокруг него.

*Внешняя референция* – считает, что истину способны высказывать близкие, родители, начальник и т.д., но не сам. Верную оценку происходящих вокруг него событий способны передать только окружающие.

- *Глобальный* – стремление в общих категориях рассуждать о происходящем, легко обобщать факты.

*Специфичный* – внимание к деталям, перечисление в подробностях.

- *Сам* – в центре внимания личность говорящего, его суждения и взгляд на мир.

*Другой* – в центре внимания проблемы окружающих, их суждения и взгляд на мир.

- *То же самое* – полная похожесть того, что делал год назад, с тем же, что делает сегодня и хочет делать через 100 лет.

*То же самое с различием* – медленный прогресс, умеренное конструктивное изменение.

*Революционный тип* – многократная, резкая, скачкообразная смена деятельности.

- *Возможности* – перечисление новых путей и вариантов, возможных на новой работе («Могу учиться, ездить в командировки, общаться с людьми»).

*Процесс* – систематическое, упорядоченное перечисление действий («Пришел на работу, получил инструкции, позвонил кому-то, решил это, пошел на обед»).

- *Ключевые слова* – слова, маркируемые тонально, жестом, сменой позы. Эти слова, обозначающие большой сегмент внутреннего мира человека, для него очень важны. Повторив человеку его ключевые слова, мы ожидаем от него предложения или жеста.



## Сравнение проактивного и рефлексивного поведения

Искомые характеристики	<i>Проактивное поведение</i>	<i>Рефлексивное поведение</i>
Правило	Важно делать, влиять на происходящее	Важны анализ, понимание, знание. Обычно другие устанавливают временные рамки
Поза	Выражения, позы доминантны и ориентированы на действие. Характерно энергичное рукопожатие	Выражения и позы могут быть спокойными, даже «подчиненными». Характерно безразличное рукопожатие
Голос	Часто подчеркивает идеи, меняет тональность	Зачастую не меняет тональность чтобы подчеркнуть идеи, сохраняя ровный тон голоса
Язык	Чаще говорит утверждениями, чем задает вопросы. Может «врубиться» в разговор, не нуждаясь в понимании. Характерна крепкая жесткая структура предложения и активные глаголы: «Я плачу по счетам», «Я решаю сделать это», «Вы направляетесь в это место» и т.п.	Задаёт вопросы чаще, чем делает утверждения. Важно понимание. Характерны подчиненные предложения и пассивные глаголы: «Мне, должно быть, нравилось бы иметь возможность внести свой вклад в возможность оплаты счетов». «Предпочтительнее было бы, если бы вы пошли туда» и т.п.

## Сравнительные характеристики людей с преобладанием метапрограммы «Приближения» или метапрограммы «Удаления»

Искомые характеристики	Метапрограмма «Приближение» («К»)	Метапрограмма «Удаление» («От»)
Поза	При высказывании часто наклоняется вперед. Жесты могут символизировать энергию, движение	Во время разговора может отклоняться назад или стоять неподвижно. Жесты могут подчеркивать осторожность, защищенность, отстранение
Язык	В речи использует позитивную структуру предложения типа «Я хочу этого». В высказываниях часто касается того, как достичь чего-то, что продвигает к цели. Обращает внимание на то, что необходимо сделать или приобрести. Например: «оборудовать класс необходимыми пособиями для более быстрого усвоения материала».	В речи может использовать негативную структуру предложений типа «Я не хочу этого». Выражения часто касаются того, как избежать чего-либо: проблем, неприятностей, неожиданностей и т.п. обращает внимание на то, что нужно не делать или не иметь. Например: «Оборудовать класс, чтобы ученики перестали отставать в обучении, отвлекаться на посторонние предметы».

## *Сравнительные характеристики метапрограмм «Внутренняя референция» и «Внешняя референция»*

Внутренняя референция	Внешняя референция
«Я сам устанавливаю свои собственные цели»	«Я принимаю директивы от других»
«Я решаю сам»	«Решают другие»
«Я пользуюсь своими собственными критериями, чтобы выбрать цели»	«Я пользуюсь оценками и выводами других людей, чтобы выбрать цели»
«Для меня важно знание из внутренних источников»	«Для меня важно внешнее подтверждение»
«Я действительно знаю!»	«Другие могут знать лучше»
Для каждой персональной оценки внутренне ориентированный человек проверит каждое утверждение, критическое или хвалебное, сделанное другими, относительно собственной оценки (например, когда ему говорят, что он проделал хорошую работу, он подумает, согласиться ли с этим, поскольку верит, что он это знает).	Внешне ориентированная личность ценит и принимает оценки других. Когда внешне ориентированному человеку говорят, что он проделал хорошую работу, он принимает это суждение и инкорпорирует его, испытывая ощущение, что он проделал хорошую работу. Он верит, что другие могут оценить качество его работы, их суждения и критерии часто направляют его собственное мнение.
Не может хорошо работать с другими, если только ему не удастся устанавливать свои собственные направления, методы и оценивать цели. Он будет постоянно решать для себя, как нужно выполнить задание или проект.	Хорошо работает по указаниям других и предпочитает использовать их решения об избранных целях и их манеру понимания, каким образом лучше выполнить рабочее предписание.
Выставляет для себя высокие стандарты. Причем критерии стандартов сам пересматривает постоянно. Часто не доверяет сам себе. Не умеет просить помощи.	Просит и принимает помощь. Периодически выбирает для себя внешние стандарты и следует им. Внешние стандарты могут изменяться, при этом меняется и оценка своей деятельности и деятельности окружающих.

Необходимо отметить, что нет и не может быть хороших или плохих метапрограмм.

*Есть удачность попадания человека в ту деятельность, которая в большей степени соответствует его метапрограмме !!!*

Об удачном выборе деятельности свидетельствует чувство комфорта и удовлетворения от ее выполнения.

Например, сотрудник с предрасположенностью к метапрограммам «специфичный», «проактивный», «процедурный» и «от», скорее всего, будет получать удовольствие от деятельности, связанной с учетом и контролем. Торговый представитель должен быть предрасположен к метапрограммам «возможности», «проактивный», «другие».

В каждом конкретном случае важно получить точный запрос руководителя по вакантной должности. Это делается для того, чтобы заранее составить метапрограммный портрет кандидата на ту или иную должность.

Не всегда необходимо знание всех метапрограмм. Зачастую выбираются ключевые метапрограммы, которые и определяют успешность дальнейшей деятельности сотрудника.

## **! ВАЖНО!**

Проведение собеседования при приёме на работу должно носить творческий характер, здесь невозможно всё заранее запрограммировать. У опытных руководителей, как правило, имеются свои «секреты мастерства» и приёмы ведения разговора с претендентами.

### **Советы специалистов**

Готовясь к трудному разговору, общению с потенциальным работодателем, целесообразно помнить некоторые наблюдения, накопленные специалистами:

- **в холодные и сухие дни человек лучше работает**, тогда как слишком жаркая или влажная погода заметно притупляет интеллект;
- **в районе 19 часов нервно-психическое состояние людей становится довольно неустойчивым**, что может проявиться в излишней раздражительности и вспыльчивости;
- **лучше всего память работает между 8 – 12 часами утра и после 9 часов вечера**;
- **интеллект лучше всего работает, когда человек находится в положении сидя**;
- **пожилые люди лучше всего соображают утром, молодые – вечером**;
- **любая радость увеличивает альтруизм**, обида и разочарование уменьшают его;
- **человека оскорбляет, когда сообщают, что не помнят его имени или называют другим именем**, ведь этим ему как бы намекают, что он не имеет совершенно никакого значения для партнера;
- **последние фрагменты разговора запоминаются прочнее всего**;
- смысл фраз, составленных более чем из 13 слов, сознание обычно не воспринимает, поэтому **нет смысла строить такие длинные фразы**;
- **фраза, произносимая без паузы дольше 5 – 6 секунд, перестаёт осознаваться**;
- **любое эмоциональное возбуждение затрудняет понимание**;
- **известию, полученному первым, гораздо больше доверяют**, чем всем, полученным в дальнейшем;
- человек высказывает 80% из того, что хочет сообщить, а слушающие воспринимают 70% из этого, понимают – всего 60%, **в памяти же у них остается 10 – 25%**;
- память человека способна сохранить **до 90%** из того, что **человек делает**, **50%** того, что **видит**, **10%** из того, что **слышит**;
- **прерванные по тем или иным причинам действия запоминаются в два раза лучше, чем законченные**;
- **стоящий человек имеет психологическое преимущество перед сидящим**.



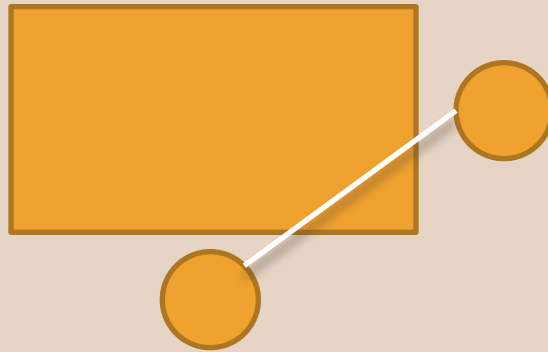
## Основные этапы деловой беседы:

1. Подготовительные мероприятия
2. Начало самой беседы
3. Информирование всех присутствующих
4. Завершение деловой беседы



# 1 ЭТАП. ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

- ? Выбор места для проведения беседы:  
Оно должно быть спокойным, уединенным, но не интимным
- ? Договориться об удобном для всех времени встречи
- ? Составить план деловой беседы
- ? Собрать всю необходимую информацию о второй стороне



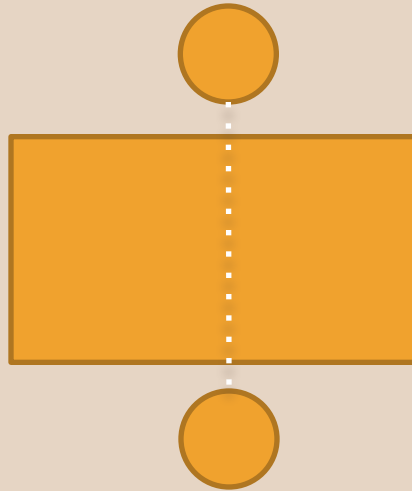
1. **Угловая позиция** подходит больше всего для дружеской непринужденной беседы, хотя возможна и для делового разговора, например: врач – пациент, руководитель – подчиненный.

Позиция способствует постоянному контакту глаз и создает условия для жестикуляции, не мешающей партнеру, позволяет наблюдать друг за другом.

Угол стола служит частичным барьером: при возникновении конфронтации можно отодвинуться дальше, в ситуации взаимопонимания – сблизиться; территориальное разделение стола отсутствует.



2. Когда задача или проблема решаются совместно, людям нужно сидеть **рядом**, чтобы лучше понять действия и намерения друг друга, видеть анализируемые материалы, обсудить и выработать общие решения. Такая позиция подходит для непосредственного делового взаимодействия.

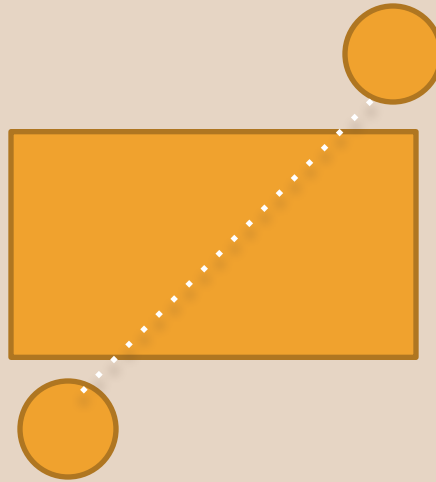


3. Положение деловых партнеров **друг против друга** создает атмосферу соперничества, конкуренции, при которой каждый из участников жестко ведет свою линию, отстаивает свою позицию, пытается обыграть делового партнера.

Стол между ними становится своеобразным барьером. Достичь согласия при такой позиции за столом чрезвычайно трудно, даже компромисс затруднителен, а вот конфликт вполне возможен.

С другой стороны, такая позиция может свидетельствовать о субординации. Разговор тогда должен быть коротким и конкретным.

Именно так садятся за стол переговоров: тогда это означает равноправную позицию и может способствовать конструктивному общению.



4. В определенных ситуациях делового общения целесообразно занимать независимую позицию, то есть **по диагонали через весь стол**. Эта позиция характерна для людей, не желающих взаимодействовать. Она свидетельствует об отсутствии заинтересованности или о желании остаться незамеченным, например, на деловом совещании, семинаре и пр.



## Форма стола тоже имеет значение:

- *квадратный стол* способствует отношениям конкуренции и соперничества между людьми, равными по положению;
- за *прямоугольным столом* на встрече партнеров одинакового социального статуса главенствующим считается место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери;
- *круглый стол* создает атмосферу неофициальности и непринужденности.

## 2 ЭТАП. НАЧАЛО БЕСЕДЫ

На начало беседы отводится обычно до 10-15% времени

*Приемы начала беседы:*

**1. Прием снятия напряженности - КОМПЛИМЕНТЫ собеседнику.** Каждый человек должен не только уметь говорить комплименты, но и научиться их правильно принимать. Как показывает практика делового взаимодействия, людям очень трудно бывает принять похвалу в свой адрес. Большинство автоматически отвергают комплименты, что делать не следует ни при каких обстоятельствах. Во-первых, вы обижаете того, кто вам сказал приятные слова, во-вторых, вы должны быть благодарны этому человеку: вы принимаете положительную оценку и начинаете верить ей.

**2. Прием «зацепки»** - в процессе изложения проблемы найти зацепку и начать разговор

**3. Прием прямого подхода** - сразу сообщается цель разговора и переход к обсуждению проблемы

## 3 ЭТАП. ИНФОРМИРОВАНИЕ ПРИСУТСТВУЮЩИХ

Для изменения мнения (или частичного изменения мнения) собеседника, смягчения противоречия существует аргументирование:

- доказательная аргументация – при необходимости обоснования чего-либо;
- контраргументация - опровержение доводов собеседника, спор

# ЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ АРГУМЕНТИРОВАНИЯ



- ? **Фундаментальный** – собеседника знакомят с фактами и сведениями, которые лежат в основе вашего доказательства
- ? **Метод извлечения выводов** – четкая аргументация, которая выводится шаг за шагом посредством частичных выводов
- ? **Метод «да, но...»** - сначала Вы соглашаетесь с деловым партнером, но потом даете противоположное мнение

## СПЕКУЛЯТИВНЫЕ МЕТОДЫ ИГНОРИРОВАНИЯ (УЛОВКИ В ДЕЛОВЫХ РАЗГОВОРАХ)



- ? **Техника изоляции** – выдергивание отдельных фраз из выступления и их пересказывание с противоположным смыслом
- ? **Техника изменения направления** – собеседник переходит к другому вопросу, которые не имеет отношения к делу
- ? **Техника ввода в заблуждение** – деловой партнер собирает разную информацию, которая запутана и пытается ее перемешать



# СТУПЕНИ ПРОЦЕССА АРГУМЕНТАЦИИ



- Степень главных аргументов – приподносятся в процессе аргументации
- Степень вспомогательных аргументов – подкрепляют главные аргументы
- Степень фактов – доказательства для вспомогательных и главных аргументов

# МЕТОДЫ УБЕЖДЕНИЯ



- *Метод положительных ответов* - построить вопросы так, чтобы на первые из них собеседник смог дать положительные ответы
- *Метод классической риторики* - сначала Вы соглашаетесь с собеседником, а потом неожиданно опровергаете информацию

## 4 ЭТАП. ЗАВЕРШЕНИЕ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

Условия завершения деловой беседы:

- ? Беседа направлена в нужное русло
- ? Все приведенные аргументы убедили собеседника
- ? Собеседник получил от Вас ответы на все вопросы
- ? Вы получили всю необходимую информацию и сделали выводы
- ? Создание благоприятной атмосферы для завершения деловой беседы

# ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ КОНСТРУКТИВНОМУ ДЕЛОВОМУ ОБЩЕНИЮ

ИГНОРИРОВАНИЕ
ЭГОЦЕНТРИЗМ
НАТИСК
ПРЕНЕБРЕЖЕНИЕ
ЛОЖНОЕ ТОЛКОВАНИЕ
ПРЕЖДЕВРЕМЕННАЯ ОЦЕНКА
НЕГАТИВНАЯ УСТАНОВКА
МАНИПУЛИРОВАНИЕ
ПРЕЖДЕВРЕМЕННОЕ ВЫРАЖЕНИЕ СВОЕГО ОТНОШЕНИЯ
НЕДОСТАТОК ИЛИ ОТСУТСТВИЕ ВНИМАНИЯ
РЕЧЕВАЯ НЕБРЕЖНОСТЬ

# ВОПРОС 2.3. ДЕЛОВОЕ СОВЕЩАНИЕ

**Совещание** - коллективное обсуждение тех или иных вопросов.

Существуют различные виды деловых совещаний:

- ? диктаторские (начальник говорит, остальные слушают)
- ? автократические (руководитель задает вопросы каждому участнику и они отвечают)
- ? сегрегативные (доклад руководителя и некоторых подчиненных)
- ? дискуссионные (свободный обмен мнениями)
- ? свободные (совещания без председателя и четкой повестки дня)



## ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ СОВЕЩАНИЯ



- принять решение о его проведении, составить повестку дня (все обсуждаемые вопросы), дату и время начала;
- указать продолжительность совещания, состав участников, подготовить помещения для проведения совещания;
- определить состав участников - на совещание приглашаются тот персонал, присутствие которого необходимо и который вовлечен в решение рассматриваемых вопросов;
- подбирается правильное время для проведения заседания;
- заблаговременная подготовка докладов выступающими участниками;

# ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЯ

- ? Один из участников совещания ведет протокол
- ? Ведущий, как правило, в начале совещания за короткое время оповещает еще раз о его цели, повестке дня, выработке возможных решений и порядке ведения протокола
- ? Вопросы в повестке дня формируются по степени важности и сложности. Первым лучше обсуждать недискуссионный вопрос, чтобы создать благоприятный психологический климат
- ? Выбирается стиль ведения совещания

# ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЯ

- ? Чтобы деловое совещание было плодотворным ведущий должен уметь правильно организовать дискуссию
- ? Необходимо проявлять к участникам дискуссии деликатность, выслушивать их мнение
- ? Спор между участниками должен иметь временные границы и не должен переходить на личность. В процессе спора необходимо убедить, а не уязвить, т.е. обидеть оппонента. Также к спору или дискуссии следует подготовиться, т.е. в свою защиту приводить весомые доказательства (факты, аргументы)

# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТИПЫ УЧАСТНИКОВ СОВЕЩАНИЯ

- ? **ПОЗИТИВИСТ**
- ? **спорщик**
- ? **словоохотливый**
- ? **расспрашивающий**

Также существуют и другие типы участников:

- ? **агрессор** – характеризуется тем, что критикует всех подряд
- ? **удалившийся** – не склонен обсуждать вопросы, перескакивает на личные темы
- ? **«адвокат дьявола»** - заведомо задает такие вопросы, которые ведут в тупик

# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ НА СОВЕЩАНИЯХ

Каждое деловое совещание завершается принятием тех или иных решений

Этапы принятия решений:

- ? Создание благоприятной атмосферы для проведения совещания
- ? Определение проблемы
- ? Определение целей делового совещания
- ? Выработка альтернатив
- ? Выработка совместного решения

## ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ –

процесс выбора альтернативы, концентрированное выражение процесса управления, результат интеллектуальной деятельности

### Процесс принятия рационального управленческого решения

- *Стадия подготовки решения*
  - экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне;
  - формулировка проблемы.
- *Стадия принятия решения*
  - разработка и оценка альтернативных решений;
  - отбор критериев выбора оптимального решения;
  - выбор и принятие наилучшего решения.
- *Стадия реализации решения*
  - конкретизация решения и доведение до исполнителей;
  - контроль за исполнением и коррективы;
  - оценка полученного результата.



## Требования, предъявляемые к управленческим решениям:

**Управленческое решение можно считать эффективным при одновременном (!!!) соблюдении трех условий:**

**1. Разница между разнообразием принимаемых решений ( $V_r$ ) и разнообразием действий по каждому из них ( $V_d$ ) должна быть сведена к минимуму:  $\text{ЭУР} = V_r - V_d \text{ (min)}$**

**2. В разработанном УР должны явно прослеживаться: забота о мотивации («ЛЮДИ»), результат («ДЕЛО»), власть («ВЛАСТЬ»):**

$$\text{ЭУР} = \text{Л} + \text{Д} + \text{В}$$

**3. ЭУР = «Конкретность» + «Корректность»:**

$$\text{ЭУР} = \text{К} + \text{К}$$

# ЗАВЕРШЕНИЕ СОВЕЩАНИЯ

- ? В завершении любого совещания всегда **ПОДВОДЯТ ИТОГИ**. *Ведущий обобщает все положения, называет принятые решения;*
- ? Завершать заседание рекомендуется в четко назначенное время. *Участники совещания должны уйти оттуда с чувством удовлетворения выполненной работы (их мнения выслушали, приняли во внимание, выработали коллективное решение);*
- ? Все поручения, которые раздаются участникам совещания заносятся в протокол



# ПРОТОКОЛ СОВЕЩАНИЯ

- наименование учреждения
- название документа (протокол)
- дата заседания
- место заседания
- председатель (лицо, проводящее совещание)
- секретарь (лицо, которое ведет протокол)
- список присутствующих
- повестка дня (перечень рассматриваемых вопросов)
- текст (слушали-приняли)
- результаты голосования (необходим кворум)
- необходимые подписи

# ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ВЕДЕНИЯ ДИСКУССИИ

- Уважительное отношение к чужому мнению, даже если оно, на первый взгляд, кажется абсурдным.
- Стремиться понять чужое мнение. Для этого прежде всего набраться терпения, мобилизовать внимание, чтобы выслушать его.
- Необходимо придерживаться одного предмета спора. Не допускать ситуации, выраженной в народной поговорке: "Один про Фому, другой про Ерему".
- Следует избегать превращения дискуссии в конфликт, нужно искать точки сближения мнений, стремиться к поиску общего решения. Это ни в коем случае не означает, что нужно отказываться от своего мнения, но подвергать сомнению свое мнение полезно.
- Даже самая острая дискуссия не должна содержать бранные слова, запугивающие заявления типа «Это неверно», «Это ерунда», «Глупости говорите» и т.п.
- Главным оружием в дискуссии могут быть только факты и добросовестная их интерпретация.
- Признавайте свою неправоту. Благородно относитесь к своим оппонентам, не злорадствуйте по поводу их поражения

## ВОПРОС 2.4. ТЕЛЕФОННОЕ ОБЩЕНИЕ



В современном мире информационных технологий очень важную роль играют телефонные коммуникации.

Практически у каждого человека есть телефон, но не каждый умеет грамотно с его помощью общаться

## ПЛЮСЫ ТЕЛЕФОННЫХ КОММУНИКАЦИЙ

- ❖ Общение идет не визуально, значит, не видно отрицательных эмоций, которые могут напрячь, остановить или сбить человека, ведущего переговоры. Его отрицательные эмоции собеседник тоже не увидит;
- ❖ Тексты и фразы можно подготовить себе заранее и читать
- ❖ Можно легко прервать разговор. Это, конечно, неправильно и ни в коем случае нельзя бросать трубку при общении



# МИНУСЫ ТЕЛЕФОННЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Минусы такого вида переговоров можно вывести из плюсов:

- ❖ **Не видно эмоций собеседника**, может быть, и упростит общение, но в некоторых случаях может и помешать
- ❖ Использование сотрудниками для телефонных переговоров **печатного материала**. Они могут настолько к нему привыкнуть, что при очном общении будут теряться и постоянно заглядывать в текст

# КАК ЭФФЕКТИВНО СЛУШАТЬ

Для повышения эффективности делового разговора надо научиться удерживать свое внимание на собеседнике несколькими способами:

1. Письменные пометки;
2. Вопросы - это эффективное средство, чтобы замедлить скорость прослушивания;
3. Обратная связь

Замедляя скорость прослушивания и применяя намеченные выше методики, можно создать устойчивый образ себя как интересного, внимательного, умного слушателя

# ТЕХНИКА ЗАВЕРШЕНИЯ РАЗГОВОРА



Нужно стараться сделать плавный переход

Не следует колебаться

Резюмировать разговор, чтобы показать собеседнику, что пора заканчивать

Пересказать разговор, чтобы убедить собеседника, что все сказанное им было услышано

Спросите мнение собеседника о разговоре

Завершить разговор. Пусть собеседник положит трубку первым

## Стиль разговора по телефону

Разговор по телефону подчиняется общим правилам, изложенным для деловой беседы, однако то, что собеседники не видят друг друга, налагает на телефонную беседу дополнительные требования:

- поинтересоваться правильно ли произошло соединение и нужный ли человек взял трубку;
- убедиться, удобно ли собеседнику сейчас разговаривать;
- говорить не торопясь, четко произнося слова;
- не прерывать собеседника на полуслове;
- не бросать трубку, не окончив разговора;
- составить себе предварительный перечень вопросов, которые собираетесь обсудить;
- первым завершает старший или позвонивший (при равенстве корреспондентов).

## Выражения, которых следует избегать

<b>Я не знаю</b>	Такой ответ подрывает доверие к Вам. Лучше попросить разрешения подождать и уточнить необходимую информацию, например: «Разрешите, я уточню это для Вас».
<b>Мы не сможем этого сделать</b>	С помощью такой фразы вы можете потерять оппонента. Попытайтесь найти возможное решение проблемы собеседника. Думайте о том, что можно в этой ситуации сделать, а не о том, чего нельзя.
<b>Подождите секундочку, я скоро вернусь</b>	Говорите правду, когда прерываете разговор: «Для того, чтобы найти нужную информацию, может потребоваться две-три минуты. Можете ли подождать или позвольте я перезвоню», запишите номер телефона.
<b>Нет</b>	«Нет» в начале предложения не способствует конструктивному решению проблемы. Используйте приемы, не позволяющие оппоненту ответить «нет», например: «Мы не в состоянии выплатить вам компенсацию, но готовы предложить дополнительную услугу. Это вас устроит, ведь так?»



При жестком лимите времени выработались устойчивые речевые формулы, закрепленные за той или иной ситуацией и облегчающие выбор словесной формы передачи информации.

Так, например, при переходе ко второй части (введение собеседника в курс дела) часто используют следующие фразы:

Мне нужно (необходимо)	Проинформировать вас... Поставить в известность... Обсудить с вами вот что...
Я должен (должна)	Сообщить вам... Объяснить вам...
Вы не могли бы меня	Проконсультировать...?

Я звоню вам вот по какому делу...	
У меня вот какой вопрос...	
Я вам звоню...	По просьбе... По рекомендации...
Меня просили	С вами связаться по вопросу...



## Заключительные фразы, предшествующие выходу из контакта

<i>Вызывающий</i>	<i>Принимающий</i>
- Кажется, все обсудили (обговорили)	- Все?
- Вот, пожалуй, и все	- У вас все ко мне?
- Вот и все	- Вы закончили?
- Договорились?	- По этому вопросу, кажется, все?
- Обо всем договорились?	- Еще что-нибудь?
- Вы удовлетворены?	- Да, пожалуй
- Что-нибудь еще?	- Да-да, конечно!
- Больше никаких уточнений и дополнений не будет?	- Кажется, ничего
- Вы что-то еще хотите сказать?	- Нет
	- Нет, что вы!



**Благодарят** за информацию, предложение, приглашение, поздравление, помощь:

– Спасибо за предложение, мы обсудим возможность участия в выставке.

– Благодарю вас за приглашение и с удовольствием его принимаю.

– Очень признателен вам за помощь.

– Должен поблагодарить вас за консультацию.

**Извиняются** за беспокойство, за несанкционированный звонок, за долгий разговор (большое количество вопросов), за беспокойство в нерабочее время, за поздний звонок, за прерывание разговора по каким-то причинам, за неверное соединение:

– Прошу прощения за то, что беспокою вас в выходной день...

– Примите мои извинения за слишком долгий разговор (за большое количество вопросов)...

– Извините за то, что отрываю вас от дел...

– Извините за затянувшийся разговор...

**Выражают надежду** на скорую встречу, на благоприятное решение вопроса, исход дела.

## **ТЕМА 3.**

# **ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ**

*Учебные вопросы:*

- 3.1. Деловые переговоры и их функции.
- 3.2. Переговоры как способ разрешения конфликта.
- 3.3. Методы ведения переговоров.
- 3.4. Социально-психологические основы подготовки к переговорам.

## 3.1. ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ И ИХ ФУНКЦИИ

***Деловые переговоры*** — это взаимосвязь между людьми, предназначенная для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие или противоположные интересы и цели



ПЕРЕГОВОРЫ ПРЕДНАЗНАЧЕНЫ В ОСНОВНОМ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ С ПОМОЩЬЮ ВЗАИМНОГО ОБМЕНА МНЕНИЯМИ (В ФОРМЕ РАЗЛИЧНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО РЕШЕНИЮ ПОСТАВЛЕННОЙ НА ОБСУЖДЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ) ПОЛУЧИТЬ ОТВЕЧАЮЩЕЕ ИНТЕРЕСАМ ОБЕИХ СТОРОН СОГЛАШЕНИЕ И ДОСТИЧЬ РЕЗУЛЬТАТОВ, КОТОРЫЕ БЫ УСТРОИЛИ ВСЕХ ЕГО УЧАСТНИКОВ. ПЕРЕГОВОРЫ— ЭТО МЕНЕДЖМЕНТ В ДЕЙСТВИИ. ОНИ СОСТОЯТ ИЗ ВЫСТУПЛЕНИЙ И ОТВЕТНЫХ ВЫСТУПЛЕНИЙ, ВОПРОСОВ И ОТВЕТОВ, ВОЗРАЖЕНИЙ И ДОКАЗАТЕЛЬСТВ. ПЕРЕГОВОРЫ МОГУТ ПРОТЕКАТЬ ЛЕГКО ИЛИ НАПРЯЖЕННО, ПАРТНЕРЫ МОГУТ ДОГОВОРИТЬСЯ МЕЖДУ СОБОЙ БЕЗ ТРУДА, ИЛИ С БОЛЬШИМ ТРУДОМ, ИЛИ ВООБЩЕ НЕ ПРИЙТИ К СОГЛАСИЮ. ПОЭТОМУ ДЛЯ КАЖДЫХ ПЕРЕГОВОРОВ НЕОБХОДИМО РАЗРАБАТЫВАТЬ И ПРИМЕНЯТЬ СПЕЦИАЛЬНУЮ ТАКТИКУ И ТЕХНИКУ ИХ ВЕДЕНИЯ.

- Принятие решения посредством обсуждения возникших проблем

- Деструктивная (имеющая цель сорвать переговоры)
- Информационная,
- Пропагандистская
- Регулирующая
- Деструктивная (имеющую цель сорвать переговоры)
- Коммуникативная

*Переговоры выполняют  
несколько  
взаимосвязанных функций*

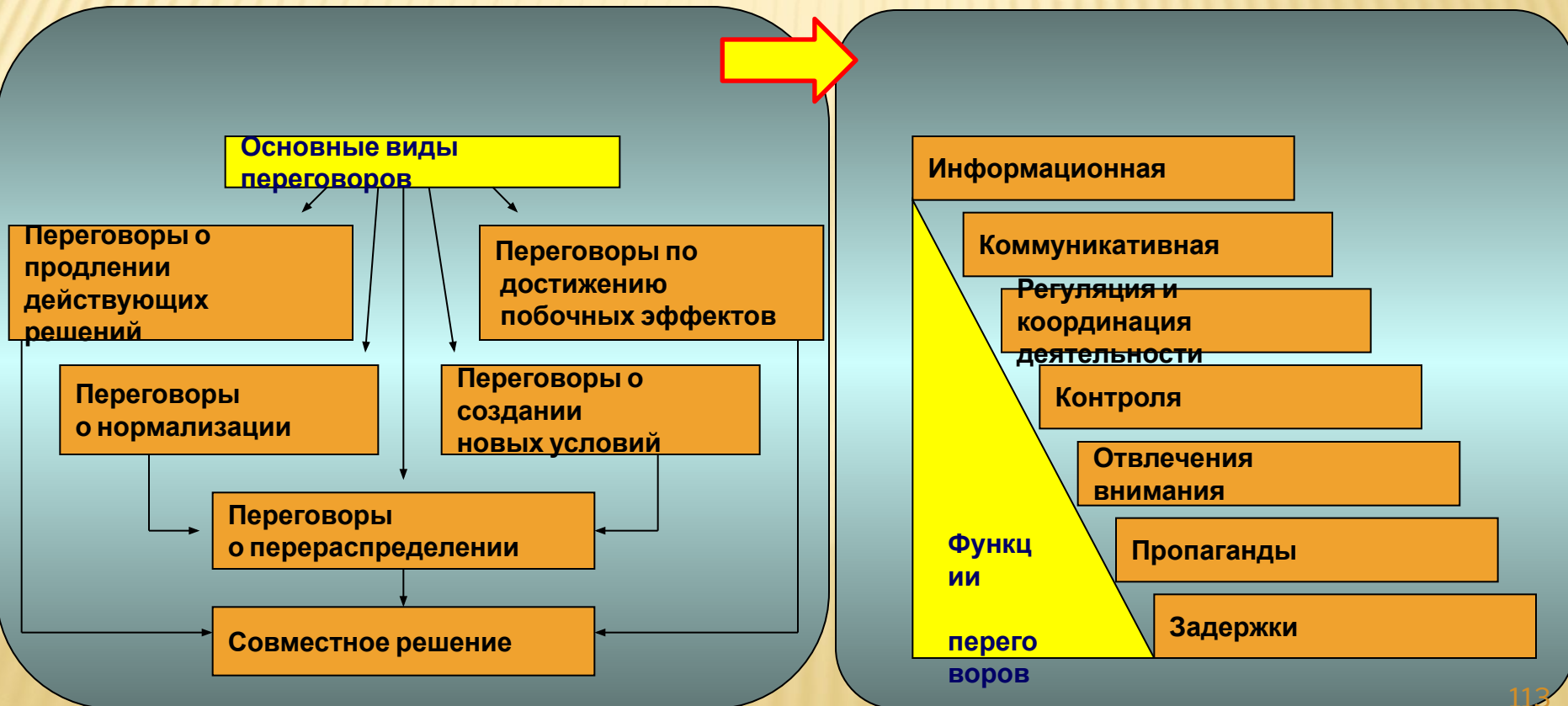
без принятия решений

## Вопрос 3.2. Переговоры как способ разрешения конфликта

**Конфликт** - процесс, в котором индивид или группа индивидов стремятся к достижению собственных целей путем устранения, уничтожения или подчинения себе другого индивида или группы индивидов

Переговоры являются древним и универсальным средством человеческого общения. Они позволяют находить согласие там, где интересы не совпадают, мнения или взгляды расходятся.

Переговоры нужны для принятия совместных решений. Каждый участник переговоров сам решает, соглашаться или нет на то или иное предложение. **Совместное решение** – это единое решение, которое стороны рассматривают как наилучшее в данной ситуации. Существуют различные подходы к классификации переговоров



Соблюдение следующих принципов делового общения позволяет предотвратить возникновение многих конфликтов:

1. **Принцип инструкций.** Его суть заключается в предпочтительности управления с помощью правил и инструкций, а не приказов и распоряжений.
2. **Принцип оперативности.** Отсутствие оперативной и адекватной реакции руководства на определенные действия воспринимается сотрудниками как попустительство.
3. **Принцип воспитания.** Руководству следует постоянно убеждать и разъяснять подчиненным целесообразность своих требований.
4. **Принцип терпения.** Во взаимоотношениях с подчиненными руководитель обязан проявлять бесконечное терпение и такт.
5. **Принцип близости.** Его суть заключается в том, чтобы разрешать проблемы как можно ближе к тому уровню, на котором они возникли. В этой связи целесообразно подчинять одному руководителю весь цикл производственной деятельности и определить зависимость материального поощрения всех участников этого цикла от конечного результата совместной деятельности.
6. **Принцип делегирования.** Делегирование полномочий подчиненному эффективно только в случае, если управленческая ответственность остается за руководителем, а подчиненному передается исполнительская ответственность.  
Управленческая ответственность предполагает:
  - выбор исполнителя;
  - наделение его необходимыми для выполнения задания полномочиями;
  - информирование коллектива о факте делегирования полномочий;
  - помощь в выполнении задания;
  - контроль хода выполнения задания.
7. **Принцип ответственности.** Подчиненный должен отвечать только за то, на что он в состоянии влиять.
8. **Принцип конструктивной критики.**







## Этот принцип конкретизируется в ряде правил:

- изъять из критики обвинительное "жало" и сместить акцент на конструктивные предложения;
- замечания делать наедине и стараться не задевать самолюбие людей другими способами;
- проявлять искреннее сочувствие к суждениям и желаниям оппонента, стараться понять его точку зрения;
- предоставлять возможность полностью высказаться оппоненту, не отвергать его сразу и резко;
- стараться не доказывать, а выяснять факты;
- поддерживать доброжелательный и спокойный тон разговора;
- указывая на ошибку, начинайте с похвалы;
- используйте косвенную форму критики (вымышленного лица или похожий случай);
- критикуйте в порядке обсуждения, не акцентируя свое административное влияние;
- не употребляйте неоправданных приемов усиления аргументации типа: "У Вас всегда так...", "Вечно Вы..." / "Сколько раз я говорил..." и так далее;
- не требуйте немедленного признания ошибок и согласия с вашим мнением, давайте время на раздумья;
- критику совмещайте с аргументированной самокритикой;
- делайте так, чтобы недостаток выглядел легко исправимым;
- говорите только о деле и не переходите на личности, проявляйте заботу о достойном имидже подчиненного.

## Схема 1. Трансакции ситуации 1



Например, ситуация 1. Руководитель спрашивает подчиненного: «Почему ты опять не выполнил план в этом месяце?». В этом вопросе руководитель из состояния «Родителя» дает оценку, выражает недовольство подчиненным. При этом он обращается к живущему в подчиненном «Ребенку» (данная коммуникация обозначена на схеме 1 вектором белого цвета). Если же руководитель спрашивает подчиненного: «С чем связано невыполнение плана в этом месяце?», то в данном случае он общается исходя из состояния «Взрослого» к «Взрослому» подчиненного (на схеме 1 вектор обозначен пунктиром). Если же фраза звучит: «Ну и что я теперь буду говорить вышестоящему руководству о том, что ты не выполняешь план?», то руководитель с позиции «Ребенка» передает информацию подчиненному, обращаясь к его Родительскому состоянию (на схеме 1 вектор оранжевого цвета).

**«РОДИТЕЛЬ»** - это состояние, в котором находит отражение информация, полученная нами в детстве от родителей и других авторитетных лиц, это наставления, поучения, правила поведения, социальные нормы, запреты.

Все то, что определяет: как нужно и как нельзя вести себя в той или иной ситуации. В состоянии «Родителя» мы можем проявлять критическое или заботливое поведение. «Родитель» в критическом состоянии проявляется как набор установленных строгих правил (обычно запретительных), которые могут совпадать или не совпадать с правилами, установленными для себя данной личностью.

Критический «Родитель» хранит в себе определенные заповеди, запреты, нормы, традиции, предрассудки. В этом состоянии человек учит, направляет, оценивает, запрещает, проводит границы, все понимает, не сомневается, ищет виновного, иронизирует, за все отвечает и за все требует. Он использует такие формулировки, как «Ты должен», «Это нельзя», «Надо делать так», «Прекрати это немедленно» и т. д. Заботливый «Родитель» выражается также через проявление таких качеств, как тепло, ободрение, готовность помочь, сочувствие: «Не вешай нос», «Хорошо получилось», «Не ломай себе голову», «Я могу вас понять» и т. п.

**«РЕБЕНОК»** - это импульсивное, не поддающееся контролю начало в человеке. С одной стороны, это доверчивость, нежность, непосредственность, любопытство, творческая увлеченность, изобретательность. С другой стороны, нежелание принимать решения, инфантильность и другие не очень позитивные для взрослого человека качества. Я-состояние «Ребенок» это как раз голос ребенка, живущий в нас.

В этом состоянии мы действуем под влиянием чувств, привычек и моделей поведения, заложенных в нашем детстве. Дети способны выходить за пределы общественных условностей (в отличие от позиции «Родитель») и не любят тратить время на всесторонние логические обоснования (в отличие от состояния «Взрослый»). В этом состоянии проявляются реакции, характерные для детского возраста: люди повинуются, чувствуют себя виноватыми или беспомощными, замыкаются в себе, требуют одобрения, обижаются на кого-либо, опасаются чего-либо, предъявляют повышенные требования к себе. «Ребенок» использует такие выражения, как «Я попробую», «Почему всегда я?», «Я не смогу этого сделать», «Я боюсь», «Я хотел бы». В этом состоянии человек пытается делать то, что, как ему кажется, ожидают от него. Либо переходит в бунтарское состояние протестует против более сильных и авторитетных людей, капризен, своенравен, груб, непослушен и агрессивен: «Я этого не хочу», «Оставьте меня в покое».

**«ВЗРОСЛЫЙ»** - состояние, в котором человек способен объективно оценивать действительность в соответствии с информацией, полученной в результате собственного опыта, и на основе этого принимает независимые, адекватные ситуации решения.

Состояние «Взрослый» отличает поведение, чувства, привычки, свойственные собственно взрослому человеку, максимально соответствующие реальности. В состоянии «Взрослый» человек может приспособливаться, быть разумным, строящим объективные отношения с внешним миром на основе независимого реального опыта. В этом состоянии человек трезво рассуждает, тщательно взвешивает, логически анализирует все свои и чужие поступки, действия, события, свободен от предрассудков, не поддается рассуждениям, открыто задает вопросы, может делить ответственность между собой и другими. Его вопросы начинаются со слов «Как?», «Что?», «Когда?», «Почему?», «Кто?», «Где?». В высказываниях из этого состояния человек использует такие слова, как «возможно», «вероятно», «если сравнить», «по моему мнению», «я думаю», «полагаю», «по моему опыту», «я буду» и т. д. Он выбирает наиболее простые и убедительные решения и старается избежать небрежности и неаккуратности. «Взрослый» умеет быть независимым от предубеждений «Родителя» и первобытных порывов «Ребенка».



## ВОПРОС 3.3. МЕТОДЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

В практике менеджмента при проведении деловых переговоров используются следующие основные **методы**:



Вариационный



Интеграции



Уравновешивания



Компромиссный



**ВАРИАЦИОННЫЙ МЕТОД.** ПРИ ПОДГОТОВКЕ К СЛОЖНЫМ ПЕРЕГОВОРАМ (НАПРИМЕР, ЕСЛИ УЖЕ ЗАРАНЕЕ МОЖНО ПРЕДВИДЕТЬ НЕГАТИВНУЮ РЕАКЦИЮ ПРОТИВНОЙ СТОРОНЫ), ВЫЯСНИТЕ СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ:

- В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ИДЕАЛЬНОЕ (НЕЗАВИСИМО ОТ УСЛОВИЙ РЕАЛИЗАЦИИ) РЕШЕНИЕ ПОСТАВЛЕННОЙ ПРОБЛЕМЫ В КОМПЛЕКСЕ?

- ОТ КАКИХ АСПЕКТОВ ИДЕАЛЬНОГО РЕШЕНИЯ (С УЧЕТОМ ВСЕЙ ПРОБЛЕМЫ В КОМПЛЕКСЕ, ПАРТНЕРА И ЕГО ПРЕДПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ РЕАКЦИИ) МОЖНО ОТКАЗАТЬСЯ?

- В ЧЕМ СЛЕДУЕТ ВИДЕТЬ ОПТИМАЛЬНОЕ (ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ ВЕРОЯТНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ) РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРИ ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОМ ПОДХОДЕ К ОЖИДАЕМЫМ ПОСЛЕДСТВИЯМ, ТРУДНОСТЯМ, ПОМЕХАМ?

## **МЕТОД ИНТЕГРАЦИИ.**

ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ УБЕДИТЬ ПАРТНЕРА В НЕОБХОДИМОСТИ ОЦЕНИВАТЬ ПРОБЛЕМАТИКУ ПЕРЕГОВОРОВ С УЧЕТОМ ОБЩЕСТВЕННЫХ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ И ВЫТЕКАЮЩИХ ОТСЮДА ПОТРЕБНОСТЕЙ РАЗВИТИЯ-КООПЕРАЦИИ. ПРИМЕНЕНИЕ ЭТОГО МЕТОДА, КОНЕЧНО ЖЕ, НЕ ГАРАНТИРУЕТ ДОСТИЖЕНИЯ СОГЛАШЕНИЯ В ДЕТАЛЯХ; ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ИМ СЛЕДУЕТ В ТЕХ СЛУЧАЯХ, КОГДА, НАПРИМЕР, ПАРТНЕР ИГНОРИРУЕТ ОБЩЕСТВЕННЫЕ ВЗАИМОСВЯЗИ И ПОДХОДИТ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ СВОИХ ИНТЕРЕСОВ С УЗКОВЕДОМСТВЕННЫХ ПОЗИЦИЙ

## **МЕТОД УРАВНОВЕШИВАНИЯ.**

ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ЭТОГО МЕТОДА УЧИТЫВАЙТЕ ПРИВЕДЕННЫЕ НИЖЕ РЕКОМЕНДАЦИИ. ОПРЕДЕЛИТЕ, КАКИЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА И АРГУМЕНТЫ ЦЕЛЕСООБРАЗНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ, ЧТОБЫ ПОБУДИТЬ ПАРТНЕРА ПРИНЯТЬ ВАШЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ. ВЫ ДОЛЖНЫ НА НЕКОТОРОЕ ВРЕМЯ МЫСЛЕННО ВСТАТЬ НА МЕСТО ПАРТНЕРА, Т.Е. ПОСМОТРЕТЬ НА ВЕЩИ ЕГО ГЛАЗАМИ. РАССМОТРИТЕ КОМПЛЕКС ПРОБЛЕМ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ОЖИДАЕМЫХ ОТ ПАРТНЕРА АРГУМЕНТОВ «ЗА» И ДОВЕДИТЕ ДО СОЗНАНИЯ СОБЕСЕДНИКА СВЯЗАННЫЕ, С ЭТИМ ПРЕИМУЩЕСТВА. ОБДУМАЙТЕ ТАКЖЕ ВОЗМОЖНЫЕ КОНТРАРГУМЕНТЫ ПАРТНЕРА, СООТВЕТСТВЕННО «НАСТРОЙТЕСЬ» НА НИХ И ПРИГОТОВЬТЕСЬ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИХ В ПРОЦЕССЕ АРГУМЕНТАЦИИ. БЕССМЫСЛЕННО ПЫТАТЬСЯ ИГНОРИРОВАТЬ ВЫДВИНУТЫЕ НА ПЕРЕГОВОРАХ КОНТРАРГУМЕНТЫ ПАРТНЕРА: ПОСЛЕДНИЙ ЖДЕТ ОТ ВАС РЕАКЦИИ НА СВОИ ВОЗРАЖЕНИЯ, ОГОВОРКИ, ОПАСЕНИЯ И Т.Д. ПРЕЖДЕ ЧЕМ ПЕРЕЙТИ К ЭТОМУ, ВЫЯСНИТЕ, ЧТО ПОСЛУЖИЛО ПРИЧИНОЙ ТАКОГО ПОВЕДЕНИЯ ПАРТНЕРА.

## **КОМПРОМИССНЫЙ МЕТОД.**

Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадений интересов партнера следует добиваться соглашения поэтапно. При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований. Чтобы приблизиться к позиций партнера, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных интересов (прогноз степени риска) и критически оценить допустимые пределы уступки. Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда необходимо достичь общей цели переговоров, когда их срыв будет иметь для партнеров неблагоприятные последствия

## **СУЩЕСТВУЕТ РЯД ПРИЕМОВ, ДЕТАЛИЗИРУЮЩИХ И КОНКРЕТИЗИРУЮЩИХ ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ:**

**1. ВСТРЕЧА И ВХОЖДЕНИЕ В КОНТАКТ.** Даже если к вам приехала не делегация, а всего один партнер, его необходимо встретить на вокзале или в аэропорту и проводить в гостиницу. В зависимости от, уровня руководителя прибывающей делегации ее может встречать либо сам глава нашей делегации, либо кто-то из участников намечающихся переговоров.

Стадия приветствия и вхождения в контакт - начало прямого, личного делового контакта. Это общая, но важная стадия переговоров.

Процедура приветствия занимает очень короткое время. Самая распространенная в европейских странах форма приветствия - рукопожатие, при этом первым руку подает хозяин.

Разговор, предваряющий начало переговоров, должен носить характер необременительной беседы. На данном этапе происходит обмен визитными карточками, которые вручаются не во время приветствия, а за столом переговоров

**2. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВНИМАНИЯ УЧАСТНИКОВ ПЕРЕГОВОРОВ** (начало деловой части переговоров).

Когда ваш партнер уверен, что наша информация будет ему полезна, он станет с удовольствием Вас слушать. Поэтому Вы должны пробудить у оппонента заинтересованность.

**3. ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ.** Это действие состоит в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить партнера по переговорам в том, что он поступит мудро, Согласившись с нашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ощутимую выгоду ему и его организации.

**4. ДЕТАЛЬНОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ (АРГУМЕНТАЦИЯ).** ПАРТНЕР МОЖЕТ ИНТЕРЕСОВАТЬСЯ НАШИМИ ИДЕЯМИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ, ОН МОЖЕТ ПОНЯТЬ И ИХ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ, НО ОН ВСЕ ЕЩЕ ВЕДЕТ СЕБЯ ОСТОРОЖНО И НЕ ВИДИТ ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ НАШИХ ИДЕЙ И ПРЕДЛОЖЕНИЙ В СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ. ВЫЗВАВ ИНТЕРЕС И УБЕДИВ ОППОНЕНТА В ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ЗАДУМАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ, МЫ ДОЛЖНЫ ВЫЯСНИТЬ И РАЗГРАНИЧИТЬ ЕГО ЖЕЛАНИЯ. ПОЭТОМУ СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ В ПРОЦЕДУРЕ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ СОСТОИТ В ТОМ, ЧТОБЫ ВЫЯВИТЬ ИНТЕРЕСЫ И УСТРАНИТЬ СОМНЕНИЯ (НЕЙТРАЛИЗАЦИЯ, ОПРОВЕРЖЕНИЕ ЗАМЕЧАНИЙ),

ЗАКЛЮЧАЕТ ДЕЛОВУЮ ЧАСТЬ ПЕРЕГОВОРОВ ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ИНТЕРЕСОВ ПАРТНЕРА В ОКОНЧАТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ (ПРИНИМАЕТСЯ НА ОСНОВЕ КОМПРОМИССА)

Подбор и расстановка персонала в организации, являясь непосредственным выражением разделения и кооперации труда, создает производственный коллектив.

При его формировании необходимо иметь в виду не только профессиональные, деловые и личные качества каждого члена, но и эффект их сочетания - так называемую психологическую совместимость, которая помогает людям быстро и успешно «сработаться» друг с другом, что порождает удовлетворенность своей работой и ведет к росту уровня мотивации и производительности труда.

В зависимости от обстоятельств рабочая группа может обретать множество **социометрических** (от лат. societal - «общество» и греч. metre «измерять») форм.

Специалисты в области конфликтологии называют их «молекулами», задающими группе определенные свойства, подобно генетическому коду.

Простейшей формой взаимодействия сотрудников в организации, когда социальное начало только зарождается, является **диада** (состоит из двух человек).

Здесь отношения строятся на основе эквивалентного обмена и взаимности, а сильные взаимные чувства моментально переходят в свою противоположность.

Можно выделить некоторые типы **диадного** взаимодействия:

- **сотрудничество** (содействие партнеров друг другу);
- **противоборство** (блокирование достижения индивидуальных целей, противодействие партнеров друг другу);
- **уклонение от взаимодействия** (уход партнеров от сотрудничества);
- **одностороннее содействие** (один из партнеров способствует достижению целей другого, а второй уклоняется от взаимодействия с ним);
- **одностороннее противодействие** (один из партнеров препятствует достижению целей другого, а второй избегает взаимодействия с ним);
- **контрастное взаимодействие** (один из партнеров содействует другому, а второй противодействует ему);
- **компромиссное взаимодействие** (партнеры частично содействуют, а частично противодействуют друг другу).

Однако отношения между сотрудниками еще более усложняются в **триаде** (взаимодействие трех человек).

Здесь возникает эффект большинства, когда в противоборстве двое выступают против одного, то есть формируют совместное отношение к индивиду и его поведению.



По сравнению с диадой, триада более устойчива, то есть в ней лучше развито разделение труда, имеет место постоянная смена ролей, увеличивающая число связей сотрудников между собой.

Другими словами, именно в триаде проявляется следующая закономерность: число возможных комбинаций связей возрастает намного быстрее, чем расширяются размеры группы.

Количество возможных диад в рабочей группе можно рассчитать по формуле:

$$R = \frac{n(n-1)}{2}$$

где  $R$  - число диад,  $n$  - количество членов группы.

Возможен также расчет и диапазона управления, отражающего количество возможных связей между руководителем и подчиненными:

$$D = [(2n - 1) + (n - 1)]$$

где  $D$  - диапазон управления,  $n$  - число подчиненных.

## ВОПРОС 3.4. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ К ПЕРЕГОВОРАМ

- ? О желании провести переговоры партнера принято извещать за две недели до предполагаемой даты встречи. Причем место предлагает приглашающая сторона, а подтверждает – приглашенная;
- ? Еще до начала переговоров стоит обсудить и утвердить круг вопросов, которые будут обсуждаться, обозначить цели встречи;
- ? На переговоры нельзя опаздывать. Но и приходить заранее тоже не следует;
- ? Идеальные переговоры длятся два часа. Если не удастся уложиться в это время, то перед следующим двухчасовым блоком необходимо сделать как минимум получасовой перерыв;
- ? Курить во время переговоров можно только тогда, когда это оговорено заранее. Однако сейчас все чаще и чаще за столом переговоров не курят и не пьют ничего, кроме минеральной воды



? Главный элемент обстановки переговорной комнаты - стол

Лучший стол для переговоров - круглый или овальный

? Схема расположения партнеров : друг против друга в зависимости от их ранга или должности

? Представитель принимающей стороны должен сидеть лицом к двери и незаметно подать знак секретарю, чтобы он заменил пепельницы или принес воду

? Оптимальное расстояние - 1,5-3 метра

? Безусловное правило переговоров - конфиденциальность. Поэтому, если вы решите записать беседу на диктофон, стоит заранее спросить разрешения у партнера.

# ДЕЛОВАЯ ВИЗИТНАЯ КАРТОЧКА

- ? На деловой визитной карточке должны быть четко обозначены ваши фамилия и имя (отчество), название вашей фирмы или организации и ваша должность, полный почтовый адрес и другие сведения. Также на ней вполне уместно использование логотипа вашей фирмы или организации;
- ? Деловая визитная карточка без адреса не соответствует нормам этикета (исключение составляют дипломаты и высшие государственные должностные лица). Если меняется адрес, и вы еще не знаете своих новых телефонов, то лучше указать официальный адрес вашей организации, телефон секретариата или канцелярии;
- ? Если сменился номер телефона, Вы можете аккуратно вписать новый номер, зачеркнув старый, но зачеркивать и вписывать наименование новой должности считается дурным тоном. Следует позаботиться о том, чтобы как можно скорее были заказаны новые визитные карточки.



- ? Обмен визитными карточками ведётся строго по ранжиру, начиная с самых высокопоставленных членов делегации. Если партнёры находятся на одном должностном уровне, первым вручает визитную карточку младший по возрасту. Если Вы встречаетесь в Вашем офисе, этикет обязывает Вас первым вручить визитную карточку, так как хозяева делают это первыми. Вручая визитную карточку, произнесите свою фамилию вслух, чтобы партнёр мог без ошибок её произносить. Принимая визитную карточку, прочитайте вслух имя партнёра и усвойте его должность;
- ? Во время переговоров следует положить карточки перед собой, расположив их в том же порядке, в каком сидят партнёры;
- ? Можно оставить свою визитную карточку у секретаря, загнув верхний правый угол, а затем расправив его. Загиб свидетельствует, что Вы лично оставили визитную карточку, а это воспринимается как знак наибольшего уважения и почтения. Карточка может быть передана и с шофёром или курьером, но в этом случае она не загибается. Считается грубым нарушением этикета, если загнутую карточку поручают завести курьеру или шофёру.

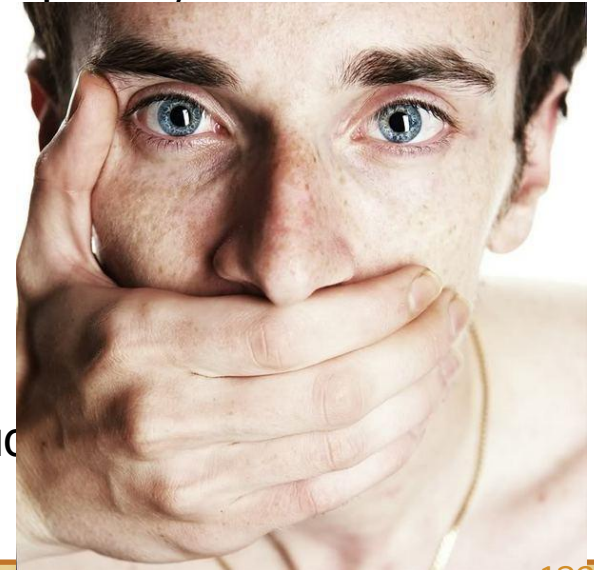




# СИЛА СЛОВ



- ? Обращаться к партнерам в нашей стране принято по имени-отчеству. Кроме тех случаев, когда корпоративная культура позволяет называть друг друга по имени, на американский манер;
- ? Не принято сразу брать «быка за рога». Хорошим тоном считается сказать в начале переговоров две-три фразы на светские темы - о погоде, последних культурных событиях, экономической ситуации;
- ? Самые ценные качества переговорщика - терпение, такт, дипломатичность, проницательность и спокойствие. Нельзя говорить громко, но и не стоит еле слышно шептать;
- ? Не стоит злоупотреблять комплиментами. Можно произносить исключительно те, что касаются деловых вопросов. Иногда допустимо отметить деловой костюм собеседника. Но переходить к обсуждению замечательных качеств его личности нежелательно.





- ? В разговоре лучше держаться на ступеньку официальнее, чем на ступеньку фамильярнее;
- ? Дурным тоном специалисты считают демонстрацию чувства превосходства;
- ? Золотое правило дипломатии - быть аккуратным со словами «нет», «никогда», «это невозможно»;
- ? Невежливо переспрашивать партнера: «Что-что?». Стоит избегать жаргона и иностранных слов;
- ? Все соглашения, которых удалось достичь во время переговоров, вступают в законную силу в тот момент, когда они зафиксированы на бумаге и подписаны руководителями двух сторон. Это может быть не только договор, но и протокол о намерениях, который не обязателен к исполнению.

И самое главное правило переговоров: **НИКОГДА НЕ ОБЕЩАЙТЕ ТОГО, ЧТО ВЫ НЕ МОЖЕТЕ ВЫПОЛНИТЬ !** Это всегда дискредитирует.

**ЛУЧШЕ ПРЕВЗОЙТИ ОЖИДАНИЯ ПАРТНЕРА, ЧЕМ НЕ ОПРАВДАТЬ ЕГО НАДЕЖДЫ !**

# ВНЕШНИЙ ВИД ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

- ? Если вы потратите время на свой внешний вид, свою собственную «упаковку», вам не нужен будет «знак на лбу»: «я компетентен», «я - тот, кто вам нужен». Ваш внешний вид и ваши манеры скажут это клиентам за вас.

## Первое впечатление:

- ? 55% отводится вашему внешнему виду;
- ? 38% - языку тела жестов;
- ? 7% - тому, что вы скажете.
- ? По статистике, у вас есть только 30 секунд, чтобы, при первом знакомстве, произвести положительное или отрицательное впечатление на собеседника.
- ? За 30 секунд люди формируют свое мнение о вас только исходя из того, что они видят. А видят они только ваш внешний вид. Одежда, прическа, улыбка, рукопожатие, манера поведения - его основные составляющие



## Для мужчин

Рабочая рубашка обязательно должна быть с длинным рукавом, если в офисе слишком жарко, этикетом допускается засучить рукава, рубашки с коротким рукавом не воспринимаются как показатель благополучия и успеха.

Галстук, который должен соотноситься с костюмом.

Носки, выбираются в тон к обуви или костюму. Недопустимо надевать светлые носки под темный костюм.



## Для женщин

Лучше отказаться от приталенных или обтягивающих силуэт вещей – даже, если это не запрещено дресс-кодом компании, этикетные нормы не предписывают бизнес-леди подобные вольности в гардеробе.

Еще одно табу – короткие юбки и мини-юбки. Оптимальная длина – до колен, при этом она уже считается короткой. Так же женщинам приходится отказываться от футболок, джинсов, кроссовок, ярких и прозрачных блуз, коротких платьев и шорт.

Деловым женщинам не предписываются яркий макияж и распущенные волосы. Идеальным вариантом считается немного туши, неяркая помада.





# НЕСКОЛЬКО ПРОСТЫХ СОВЕТОВ

- ? Светлые костюмы носите днём, вечером же тёмные;
- ? В официальной обстановке пиджак должен быть застёгнут. Полностью расстегнуть пуговицы пиджака можно во время ужина или сидя в креслах театра. Поднимаясь, необходимо застегнуть на верхнюю пуговицу;
- ? Держите выходной костюм в полном порядке всегда. Это же относится к обуви, носкам, запонкам;
- ? Костюм должен быть удобным;
- ? Не всегда следуйте за модой. Лучше выглядеть не модно, но хорошо, чем модно и плохо;
- ? Имейте при себе два носовых платка. Первый «рабочий» - находится в кармане брюк. Второй - всегда абсолютно чистый - во внутреннем кармане пиджака



- ? Галстук - бабочка, предназначенный для официальных торжеств или крупных праздников, надевают только к тёмным костюмам. Галстук к вечернему костюму лучше всего подбирать из натурального или искусственного шёлка.
- ? Если галстук сшит из качественного материала, то узел развязывают, когда снимают его. Если галстук из недорогого материала, то узел можно не развязывать, а снимать галстук через голову.



# ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ВЕДЕНИИ ПЕРЕГОВОРОВ



1. **Подготовке к переговорам не уделяется должного внимания.** Участники полагают, что на самих переговорах легче будет решить все вопросы. На самом деле подготовка к переговорам, по данным ряда исследователей, должна занимать до 80% и даже более от общего времени;

2. **За столом переговоров возникают споры внутри делегации** (ведутся «внутренние переговоры»), что недопустимо. Если какие-то вопросы остались несогласованными внутри делегации или возникли новые проблемы, следует предложить партнеру сделать перерыв;

3. В ходе переговоров участники не достаточно внимания уделяют тому, как конкретно могут быть реализованы их предложения. Прорабатывая предложения, обязательно решите вопросы возможной их реализации;

4. Избегайте включать в делегацию тех, кто не обладает достаточным уровнем профессионализма. Это может отрицательно повлиять на ваш имидж;

5. Нередко завышается количественный состав делегации, что ведет к снижению эффективности работы на переговорах. Старайтесь обойтись «меньшими силами», но они должны быть высококвалифицированными;

6. Не учитываются особенности делового общения и этикета партнера из другой страны, что ведет к взаимонепониманию на переговорах.

# ПРОЩАНИЕ

Затянувшееся прощание одинаково неудобно для всех - и для уходящего, и для остающегося.

По истечении отведенного для беседы или мероприятия времени следует уйти, кратко попрощавшись.

Бывает так, что в знак уважения к гостям хозяин провожает их до выхода. Следует избегать искушения превратить этот жест внимания в продолжение переговоров.

Расставаясь с партнерами по переговорам, постарайтесь пожать им руки.

Если делегации большие, то прощаются главы делегаций, ограничиваясь вежливым легким поклоном остальным членам делегации.



## ТЕМА 4.

# ДЕЛОВАЯ ПЕРЕПИСКА

### *Учебные вопросы:*

- 4.1. Особенности составления официально-деловых текстов.
- 4.2. Служебная документация.
- 4.3. Личная документация.
- 4.4. Официальные письма.
- 4.5. Электронная деловая коммуникация.
- 4.6. Межкультурный аспект письменной деловой коммуникации.



## ВОПРОС 4.1. ОСОБЕННОСТИ СОСТАВЛЕНИЯ ОФИЦИАЛЬНО-ДЕЛОВЫХ ТЕКСТОВ

***Деловая переписка*** предполагает соблюдение определенных норм, правил и этикета. Невозможно представить компанию, предприятие или организацию, где не был бы налажен стандартный документооборот.



***Документ*** - это деловая бумага, в том числе составленная в электронном виде, которая обладает юридической силой и несет определенную миссию: подтверждает правовую, доказательную базу на что-то.

## **ВСЯ ДЕЛОВАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЦЕЛЕЙ ПОДРАЗДЕЛЯЕТСЯ НА :**



- ? деловые письма;
- ? отчеты и планы;
- ? приказы, постановления, решения и распоряжения;
- ? инструкции, положения, правила и нормативно-технические условия;
- ? анкеты для сотрудников, клиентов;
- ? договоры, контракты;
- ? претензии, рекламации и исковые заявления;
- ? докладные и объяснительные записки, справки, акты и т.д.

# ЦЕЛОСТНОСТЬ СТРУКТУРЫ ДОКУМЕНТА ПРЕДПОЛАГАЕТ

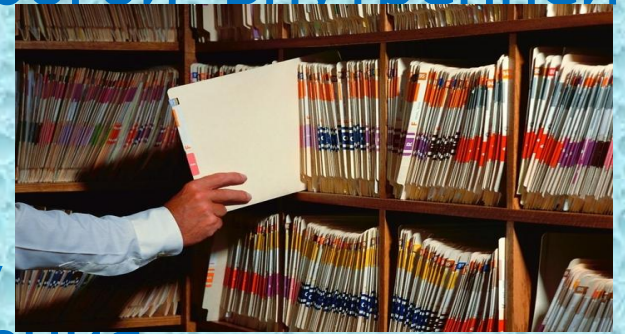
- ? точные формулировки в тексте;
- ? краткое изложение самой сути;
- ? единый формат терминов;
- ? наличие всех необходимых подписей, с четким определением должностей



# ОШИБКА 1. НЕТ СТРУКТУРЫ ДОКУМЕНТА

Любой официальный документ должен быть составлен в соответствии со строгой внутренней структурой:

- краткое вступление,
- суть основной, главной части,
- одно-два предложения заключения.



При этом весь текст необходимо четко структурировать, разделив его на легко читаемые абзацы.



## **ОШИБКА 2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СЛЕНГОВЫХ ВЫРАЖЕНИЙ И НЕОФИЦИАЛЬНОЙ СТИЛИСТИКИ**

Вся официальная документация стилистически оформляется в строгом соответствии с принятым этикетом, который отрицает применение разговорного, фольклорного или неофициального языка. Если стиль выбран верно, такой документ быстро достигает поставленной цели.





## **ОШИБКА 3. НЕВЕРНОЕ ОФОРМЛЕНИЕ ДОКУМЕНТА**

Неаккуратно оформленные документы, изобилующие орфографическими, синтаксическими и стилистическими ошибками, не имеют права на жизнь, поскольку резко снижают репутацию компании-отправителя документа



## **ОШИБКА 4. НАРУШЕНИЕ ДЕЛОВОГО ЭТИКЕТА**

Несмотря на то, что деловой документ грешит сухостью и официальностью, он обязан быть составлен по всем правилам вежливости и уважительности, в том числе объяснительные записки, претензии, исковые заявления, требования об оплате и другие служебные документы с негативной окраской.

## ОШИБКА 5. НЕЭФФЕКТИВНАЯ ПОДАЧА ИНФОРМАЦИИ

Главное правило ведения деловой документации: в отношениях среди сотрудников и клиентов всегда должно быть достигнуто взаимопонимание. Дипломатическая подача материала в документальном оформлении — настоящее искусство делопроизводства.





## **ОШИБКА 6. СЛИШКОМ ДЛИННЫЙ ИЛИ СЛИШКОМ КОРОТКИЙ ДОКУМЕНТ**

Чувство меры в оформлении официальной документации может помочь избежать многословия или чрезмерной краткости. В первом случае неструктурированная подача информации играет отрицательную роль и своеобразно, весьма негативно характеризует составителя документа



## **ОШИБКА 7. ДОКУМЕНТ НЕ ВЫЗЫВАЕТ ПОЗИТИВНОГО ОТКЛИКА**

Если документ составлен в оскорбительной и унижительной форме, даже приказ об увольнении, рекламации о возмещении убытков или требование о немедленном возврате долга, он не достигнет своей цели и породит вражду, ответный негатив





**! ВАЖНО!**

## **1 СОВЕТ**

Текст документа требует подготовки, разработки плана и структуры. Сначала «накидывается» каркас, затем он «обрастает мясом», то есть нужными словами и оборотами, выражающими основную суть.

Далее текст структурируется, из него убирается все лишнее, ненужное. Сокращение не должно касаться содержания документа, основной его сути

**! ВАЖНО!**

## 2 СОВЕТ

После того, как официальная бумага будет составлена, ее нужно несколько раз внимательно прочесть, в том числе вслух. Вычитка текста поможет выявить нарушение стилистических оборотов письменной речи, покажет слабые места документа



**! ВАЖНО!**

## 3 СОВЕТ

Последняя проверка документа перед отправкой по назначению состоит в том, что визуально проверяется структура оформления, соответствие ее стандартам делопроизводства. Только так можно достичь главной цели документа – донести структурированную важную информацию до сотрудников или клиентов

### ВИДЫ СЛУЖЕБНЫХ ДОКУМЕНТОВ

Служебные документы затрагивают интересы предприятия или организации в целом.

*По функциональному назначению делятся на:*

- ? организационно-распорядительные;
- ? информационно-справочные;
- ? финансовые и учетные;
- ? официальные письма.

## ЖАНРОВО-СТИЛЕВОЕ СВОЕОБРАЗИЕ ОРД:

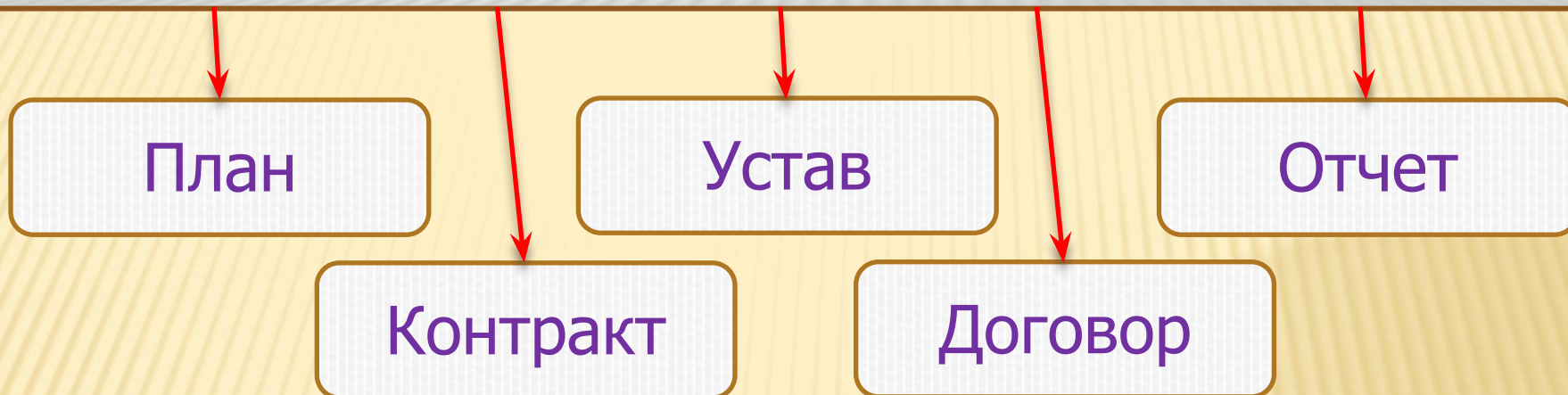
1. *ОРД обеспечивает управляемость* объектов как в рамках всего государства, так и в отдельной организации

2. *Строгая форма (формуляр)* – совокупность и последовательность расположения реквизитов и значимых частей текста.

3. *Опорные слова*, определяющие конструкцию центральной фразы документа:  
глаголы: «Предлагаю», «Обязываю», «Приказываю», «Постановляю» и др.



# ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ (ОПД)



## ЖАНРОВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ОПД

- Наличие рубрицирования, необходимого при перечислении положений устава, пунктов плана и отчета, обязательств и прав договора;
- Четкость в членении текста достигается применением технико-пунктуационных правил:

Например: Прописные буквы начинают текст после букв и цифр с точками, строчные употребляются после рубрик, оформленных цифрами и буквами со скобками

## РАСПОРЯДИТЕЛЬНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ

- ? Документы, реализующие управляемость объектов по вертикали;
- ? Основная задача - придание юридической силы действиям руководителя;
- ? Жанры:
  - Постановление
  - Решение
  - **Приказ**
  - Распоряжение
  - Указание

# ЯЗЫКОВОЕ ОФОРМЛЕНИЕ РД

Текст состоит из двух частей:

**констатирующей** и **распорядительной**:

Краткое изложение причин, целей, мотивов, послуживших основанием для издания РД.

*В соответствии... , в целях..., во исполнение...*

Перечень мероприятий или предписываемых действий, их исполнителей и сроков исполнения.

# ПРИКАЗ:

- ? Распоряжение руководителя, основной документ повседневного управления.
- ? В форме приказа реализуются иерархические отношения «руководитель – подчиненный».
- ? Цель – решение вопросов организации работы предприятия, вопросов финансирования, планирования, отчетности, снабжения, реализации продукции и др.

# СТРУКТУРА ПРИКАЗА

## Констатирующая часть

- Основанием для приказа могут служить:
- 1) нормативные документы государственных органов (правительства, налоговой инспекции, органов местного самоуправления);
  - 2) решения Совета директоров, общих собраний акционеров;
  - 3) производственная необходимость

*Например:*

*«Во исполнение постановления ... № ...  
В соответствии с разделом II части I ГК РФ от 21.10.02 г., на основании представленных документов...»*

*«В связи с возникшими финансовыми трудностями...  
В связи с производственной необходимостью...  
В связи с реорганизацией отдела инвестиций...»*

## Распорядительная часть

Начинается со слова *Приказываю...*

Указывается адресат: «кому?» – конкретный исполнитель, структурное подразделение.

Если исполнение действия предписывается конкретному лицу, в этом случае приводят полное наименование должности исполнителя.

Далее – «что сделать?» – указывается конкретное действие, выраженное инфинитивной конструкцией.

Далее – «до какого числа?» – указываются сроки исполнения приказа в форме словосочетания в родительном падеже.

*Срок исполнения до...*

Если срок исполнения не указывается, поручение носит постоянный характер.



# ПРИКАЗ РЕКТОРА УНИВЕРСИТЕТА

*Во исполнение распоряжения Министра образования и науки Российской Федерации от 01.11.2014 г.*

*Приказываю:*

*Отделу информатизации принять на баланс два компьютерных класса с последующим обслуживанием объектов.*

*Утвердить смету и штатные единицы для обслуживания объекта.*

*Контроль за исполнением возложить на проректора по информатизации Волкова В.Н.*

*Ректор*

*Зайцев Н.П.*

## ЖАНРОВО-СТИЛЕВОЕ СВОЕОБРАЗИЕ СИД

Информация о фактическом положении дел в системе управления содержится в **справочно-информационных** и справочно-аналитических документах

## АКТ

Документ, составленный несколькими лицами и подтверждающий установленные факты или события (прилагается к письму-претензии или к рекламации).

Составляется при передаче материальных ценностей; списании пришедшего в негодность имущества; в случае несоответствия заявленных в сопроводительных документах ценностей и т.д.

# СПРАВКА

Документ оперативной информации.

Составляется с целью описания и подтверждения каких-либо фактов и событий: справка о подтверждении места учебы или работы, о занимаемой должности, заработной плате, месте проживания, медицинская справка и пр.

## СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА –

информационно-справочный документ

внутренней деловой переписки, принятый в

компании.



## ЖАНРОВО-СТИЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ:

- ? написание осуществляется между структурными подразделениями либо сотрудниками, которые не находятся в прямом подчинении;
- ? составляется с целью освещения каких-либо деловых вопросов, касающихся работы отдела или конкретного сотрудника, решение которых зависит от другого структурного подразделения компании либо сотрудника:  
*Например, просьба о чем-либо, предложение чего-либо и другое или просто какое-то объявление, инструкция, извещение и прочее.*
- ? оформление служебной записки осуществляется на листе формата А4, если в организации не ведется электронный документооборот

# СТРУКТУРА СЛУЖЕБНОЙ ЗАПИСКИ:

- «шапка», где указывается, кому она адресована (должность, фамилия, имя, отчество в дательном падеже);
- дата составления и номер служебной записки;
- наименование документа (**Служебная записка**);  
заголовок к тексту документа (говорит о предмете служебной записки);
- текст документа;
- должность составителя, подпись и расшифровка подписи – фамилия, имя, отчество автора служебной записки

*ОБРАЗЕЦ СЛУЖЕБНОЙ ЗАПИСКИ*

Исполнительному директору  
ООО «Виста»  
Березе Юлии Семеновне  
менеджера отдела трейд-маркетинга  
Соловьевой Ирины Анатольевны

2011-02-11111-ЦН от 25.02.2014г.

О выдаче продукции

**Служебная записка**

Прошу Вас согласовать проведение акции по ТМ «J». Цель акции:

- увеличение продаж соков ТМ «J» в рознице;
- увеличение нумерической и качественной дистрибуции.

Период проведения акции: март-апрель 2014г.

Регион: Томск, Новосибирск

Участники акции: продавцы розничных торговых точек

Механизм акции: при заказе торговой точкой 5 л сока ТМ «J» предоставляется в подарок 1 л сока ТМ «J».

Распределение призового фонда:

Томск – 400 упаковок (по 1л); Новосибирск – 600 упаковок (по 1л)

Эффективность: планируемый прирост продаж 30-40%.

Остаток неиспользованной продукции будет возвращен на склад.

*Соловьева*

И. А. Соловьева

## ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

Информационно-справочный документ.

Составляется на имя руководителя компании или вышестоящей инстанции.

Пишется либо по инициативе работника, либо по требованию руководства.

Цель составления – информировать руководство о сложившейся ситуации и побудить к принятию определенного решения.

Иногда докладная записка может носить просто информационный характер, т.е. информировать о завершении или ходе выполнения работ, задач.

## ПРЕСС-РЕЛИЗ

Краткое информационное сообщение, составленное пресс-службой или отделом PR компании и предназначенное для журналистов и редакторов СМИ, которое содержит освещение какого-то мероприятия, значимого для компании.

Основная задача пресс-релиза – заинтересовать СМИ с целью дальнейшего распространения данной информации среди широкого круга людей, укрепления репутации и повышения имиджа компании.

*Пресс-релиз может, к примеру, сообщать о проведении выставки, конференции, круглого стола, выступлении артистов, продукте-новинке, конкурсе, исследовании*



## ЖАНРОВО-СТИЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРЕСС-РЕЛИЗА

- ? Должен быть *актуальным* и представлять *ценность* для аудитории издания, в которое он отправляется;
- ? При его написании важно уметь заинтересовать читателя либо зрителя конкретного издания, донести информацию *понятным и простым языком*: можно добавить в пресс-релиз интервью, комментарий кого-то из руководителей компании – это позволит «оживить» текст;
- ? В конце текста можно поместить *информационную справку о компании*: сфере деятельности, продукции, финансовых показателях и т.п.;
- ? Обычно составляют на фирменном бланке компании размером на 1-2 страницы. Отправляют пресс-релиз журналистам в основном по электронной почте, реже – по факсу

## Вопрос 4.3.

### *Личная документация*

ЛД – это документы, обслуживающие потребности одного человека, участвующего в деловой коммуникации



# АВТОБИОГРАФИЯ

- ? Автобиография - документ личного характера, который автор пишет о себе;
- ? Форма изложения - повествовательная, от первого лица единственного числа;
- ? Вся информация предоставляется в хронологической последовательности;
- ? Произвольная форма при обязательном присутствии некоторых сведений

## СТРУКТУРА АВТОБИОГРАФИИ:

- ? - название документа;
- ? - фамилия, имя, отчество автора;
- ? - дата и место рождения;
- ? - образование (место и период учебы, присвоенная квалификация и специальность);
- ? - вид трудовой деятельности;
- ? - последнее место работы и занимаемая должность;
- ? награды, грамоты;
- ? - семейное положение;
- ? - сведения о родителях и ближайших родственниках (фамилия, имя, отчество, дата рождения, место работы / учебы и адрес проживания);
- ? - дата составления автобиографии;
- ? - личная подпись

## ПРИМЕР:

Я, Поддубный Корней Иванович, родился 10 марта 1968 года в городе Сватово Луганской области.

После окончания в 1984 году Сватовской средней школы № 2 работал простым рабочим на Сватовском заводе торгового оборудования слесарем - наладчиком токарных станков.

С 1986 по 1988 год - служба в Армии.

С 1991 года - студент механико-математического факультета Харьковского государственного университета. Окончил ХГУ в 1993 году со специальностью «преподаватель математики».

С 1993 года работаю учителем математики в школе №8 города Сватово. С 1994 года исполняю обязанности председателя профкома школы (на общественных началах).

Состав семьи:

жена - Поддубная Надежда Федоровна, 1970 года рождения, заведующая детским садом «Малыш» города Сватово;

сын - Поддубный Владимир, 1992 года рождения, ученик СШ №8.

Домашний адрес:

92600, город Сватово, улица Веселая, дом 54, тел. 3-11-99.

Дата

Подпись



## НАЙДИТЕ ОШИБКИ

Родился 5 сентября 1983 года в Томске. Родители – служащие. Закончил вторую школу. Учился не очень хорошо, по литературе, английскому языку и русскому языку были тройки. С девятого класса стал заниматься в экологической лаборатории при Химико-технологическом факультете ТПУ.

Увлёкся техникой быстрого чтения и в 1997 году прошёл курсы скорочтения в Школе академика Олега Андреева в Москве.

В 1998 году участвовал в Международной олимпиаде по химии и занял второе место. В этом же году поступил в ТПУ на ХТФ.

Сейчас учится на пятом курсе ХТФ ТПУ и работает в Томском филиале Школы академика О. Андреева.

## РЕЗЮМЕ

- ? Вид деловой бумаги, в которой кратко излагаются необходимые для нанимателя сведения о том, кто претендует на вакантную должность;
- ? Краткая (на 1–2 страницы) характеристика трудовой деятельности человека, его профессиональных навыков и знаний;
- ? Для каждого отдельного случая необходимо новое резюме;
- ? Виды резюме: хронологическое / функциональное / комбинированное

# СТРУКТУРА РЕЗЮМЕ

1. ФИО; адрес и телефон (домашний и служебный); электронная почта.
2. Личные данные.
3. Цель написания резюме.
4. Образование.
5. Опыт работы.
6. Профессиональные навыки.
7. Личные качества.
8. Ваши увлечения.
9. Дата составления.

# ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ В РЕЗЮМЕ

- ? Сведения о семейном положении, готовности к командировкам, наличии загранпаспорта, водительского удостоверения, собственного автомобиля, вредных привычек, готовности к ненормированному рабочему дню, хобби являются необязательными, они указываются в резюме по мере необходимости;
- ? Если есть возможность предоставить *рекомендации* с предыдущего места работы и/или учебы, можно указать в резюме: рекомендации прилагаются и/или рекомендации будут предоставлены по требованию

# КАЧЕСТВА РЕЗЮМЕ:

- ? краткость;
- ? правдивость;
- ? конкретность;
- ? позитивность (не «улаживал жалобы», а «помощь клиентам»);
- ? энергичность;
- ? грамотность;
- ? эстетичность;
- ? преобладание существительных;
- ? отсутствие местоимений.



## ЗАЯВЛЕНИЕ

- ? Заявление – это документ, содержащий просьбу какого-либо лица, адресованный организации или должностному лицу учреждения

### СТРУКТУРА ЗАЯВЛЕНИЯ:

1. «Шапка»;
2. Название документа;
3. Основной текст документа;
4. Дата, подпись

**Доверенность** - документ, с помощью которого одно лицо предоставляет другому лицу полномочия предпринять за него какое-либо действие

## СТРУКТУРА ДОВЕРЕННОСТИ:

- наименование документа (**Доверенность**) – по центру;
- личные данные доверителя (кто предоставляет права и обязанности – фамилия, имя, отчество, по мере необходимости должность, адрес проживания, паспортные данные);
- личные данные доверенного лица (кому предоставляются права и обязанности - фамилия, имя, отчество, по мере необходимости должность, адрес проживания, паспортные данные);
- текст доверенности;
- дата составления доверенности (слева);
- подпись доверителя (справа)

# ОБЪЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА -

документ, который содержит объяснения причины какого-то события, поступка, факта либо сопровождает основной документ и содержит пояснения его отдельных положений.

В первом значении объяснительная записка является ответом на докладную записку / распоряжение руководителя.

## СТРУКТУРА ОБЪЯСНИТЕЛЬНОЙ ЗАПИСКИ:

- ? реквизиты получателя (должность, ФИО – кому);
- ? наименование документа (**Объяснительная записка**);
- ? дата создания, номер документа;
- ? заголовок к тексту («*О...*», «*Касательно...*»);
- ? сам текст пояснения (что произошло + почему);
- ? должность, подпись, ИОФ составителя.

## ВОПРОС 4.4. ОФИЦИАЛЬНЫЕ ПИСЬМА

### ДЕЛОВЫЕ ПИСЬМА

- ? До 80% входящей и исходящей документации компании.
- ? Нужный тип делового письма определяется целью сообщения.
- ? На форму и содержание сообщения влияет получатель.



<b>Адресат</b>	<b>Тип письма</b>	<b>Цели коммуникации</b>
<b>Потребитель</b>	Предложение о продаже Письмо-анкета Кредитный контроль Поздравления	Стимулировать продажи. Получить данные о предпочтениях потребителей. Ускорить оплату (деликатно). Сохранить преданность потребителя.
<b>Поставщик</b>	Контрактные документы Претензии Извинения	Ясно определить контрактные условия. Получить возврат оплаты или замену поставки. Избежать конфликта из-за опоздания с оплатой.
<b>Наёмный работник</b>	Информация о вакансиях О приеме на работу Дисциплинарное О сокращении	Информировать и привлечь потенциальных претендентов. Дать ясную и точную информацию об условиях работы и оплаты. Информировать и побудить изменить поведение Объяснить детали и предложить поддержку.

# ВИДЫ ДЕЛОВЫХ ПИСЕМ

? По тематическому признаку деловые письма разделяют на:

**1. Коммерческие** - используются при подготовке к заключению коммерческой сделки, а также при выполнении условий договоров. К ним относятся следующие деловые письма:

- ? **оферта** (письмо-предложение) – заявление лица о желании заключить сделку с указанием конкретных условий сделки;
- ? **письмо-запрос** - обращение одной стороны к другой о желании заключить сделку, как правило, без указания условий сделки либо уточнить какой-то вопрос при осуществлении сделки;
- ? **рекламация** (письмо-претензия) - претензии к стороне сделки, которая нарушила принятые на себя по договору обязательства, и требование возмещение убытков.

**2. Некоммерческие** (собственно деловые письма) – используются при решении различных организационных, правовых вопросов, экономических взаимоотношений:

- ? **благодарственное** письмо – содержит выражение благодарности по какому-то поводу;
- ? **гарантийное** письмо – содержит в себе подтверждение определенных обязательств;
- ? **информационное** письмо (письмо-извещение, письмо-сообщение, письмо-уведомление) - предполагает информирование о каких-то событиях либо фактах, которые составляют интерес либо могут заинтересовать адресата;
- ? **письмо-напоминание** - содержит напоминание о выполнении договоренностей, обязательств и меры, которые будут приняты в случае их невыполнения;
- ? **письмо-подтверждение** – содержит подтверждение получения какого-то товара, согласия с чем-либо, какого-то факта и т.п.;
- ? **письмо-поздравление** – содержит поздравление по какому-то поводу;
- ? **письмо-приглашение** – содержит приглашение на какое-то мероприятие;

# ВИДЫ ПИСЕМ

## По функциональному признаку :

- ? *Письма-ответы* – ответы на инициативные письма
- ? *Инициативные письма* – составляются по инициативе адресанта с определенной целью

## По признаку получателя:

- ? *Циркулярные* письма – адресованные нескольким получателям одновременно.
- ? *Обычные* письма - адресованные одному конкретному получателю

## По композиционному признаку:

- ? *Одноаспектные* – рассматривают один вопрос.
- ? *Многоаспектные* – затрагивают несколько вопросов одновременно

## По форме отправления:

- ? *Конвертные* – отправленные с помощью почты в конверте.
- ? *Электронные* – отправленные в электронном виде на e-mail.
- ? *Факсовые* – отправленные по факсу.

## Вопрос 4.5. Электронная деловая коммуникация

### ПРОЦЕДУРА ОТПРАВКИ ПИСЕМ ПО ФАКСУ

- ? Два аппарата соединены телефонной линией;
- ? Вы вставляете первый экземпляр письма или документа в аппарат;
- ? Набираете номер принимающего факса;
- ? Принимающий аппарат воспроизводит факсимиле оригинала.
- ? Огромное преимущество факса заключается в том, что передача информации осуществляется практически мгновенно.
- ? Недостаток – качество копии хуже оригинала. Поэтому несрочные деловые письма, одна из задач которых – произвести впечатление на получателя, лучше все-таки посылать по почте
- ? По факсу обычно передают оперативную информацию, так как документ, полученный по факсу, не обладает такой же юридической силой, как подлинник документа или его заверенная копия.
- ? Следует избегать использования мелких шрифтов и деталей графики, которые плохо передаются по факсимильной связи



## ВОЗМОЖНОСТИ ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЫ

- ? не сводится только к пересылке традиционных сообщений по электронным каналам связи;
- ? возможно посылать и получать сообщения в свой почтовый ящик; отвечать на письма корреспондентов (используя их адреса в письмах); рассылать копии письма сразу нескольким получателям; пересылать не только текстовую и графическую информацию (рисунки, иллюстрации), но и программы.

# ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА (E-MAIL) КАК КАНАЛ РАССЫЛКИ ПИСЕМ

- ? значительно сокращается время на передачу информации и повышается надежность доставки;
- ? **Но:** передача документов по электронной почте ставит проблему удостоверения достоверности подписи (авторизации документа), то есть применения специальной программы «электронной подписи» и заключения отдельного соглашения об авторизации с каждым корреспондентом

# ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА КАК КАНАЛ РАССЫЛКИ ПИСЕМ

- ? полученные по электронной почте документы выглядят менее официально;
- ? существуют технические возможности использования *официальных электронных бланков* при пересылке электронных сообщений, однако, как правило, такие документы очень объемны, требуют при пересылке много «электронной памяти», вызывают трудности при их приеме получателем

## ПРИМЕР:

- ? **От кого:** "Gallery" <[NPr@inbox.ru](mailto:NPr@inbox.ru)>
- ? **Кому:** "Helen " <[sdsc@hotmail.ru](mailto:sdsc@hotmail.ru)>
- ? **Тема:** Re: Ответ на запрос
- ? **Дата:** Пн, 05.01.2002 17:50:47
- ? > Информация о фотоаппарате Sony MVC-FD75
- ? Мы благодарим Вас за внимание к нашему ресурсу и постараемся ответить на Ваш запрос как можно скорее.
- ? С уважением, NPr.

## ЭТИКЕТ В ЭЛЕКТРОННОЙ КОММУНИКАЦИИ (СЕТИКЕТ)

- ? регулярно проверять содержимое своего почтового ящика;
- ? безотлагательно отвечать на каждое письмо, адресованное непосредственно вам;
- ? всегда указывать основную тему;
- ? в конце обязательно следует указать свои имя, фамилию, должность и место работы, ваш номер электронной почты, а также телефон и обычный почтовый адрес;
- ? отвечая на письмо, следует повторить часть письма, на которое вы отвечаете.
- ? для быстрого ответа на электронное послание достаточно воспользоваться кнопкой «Ответ», чтобы получить готовое к отправлению письмо



## Тема 5.

# Выступление перед аудиторией

*Учебные вопросы:*

- 5.1. Основы ораторского искусства.
- 5.2. Речевая самопрезентация.
- 5.3. Публичное выступление.
- 5.4. Психология массовых коммуникаций.

# ВОПРОС 5.1. ОСНОВЫ ОРАТОРСКОГО ИСКУССТВА

**Публичная речь** – это официальное, заранее подготовленное выступление оратора перед непосредственно присутствующей в зале достаточно большой и организованной аудиторией

## ОСОБЕННОСТИ ПУБЛИЧНОЙ РЕЧИ

- Важную роль играют интонация, тембр, темп, громкость, жесты, мимика, поза;
- Речь должна легко восприниматься на слух;
- Текст отражает сложную взаимосвязь между письменной и устной речью;
- Обратная связь превращает монолог в диалог

# КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ОРАТОР?

## Уметь:

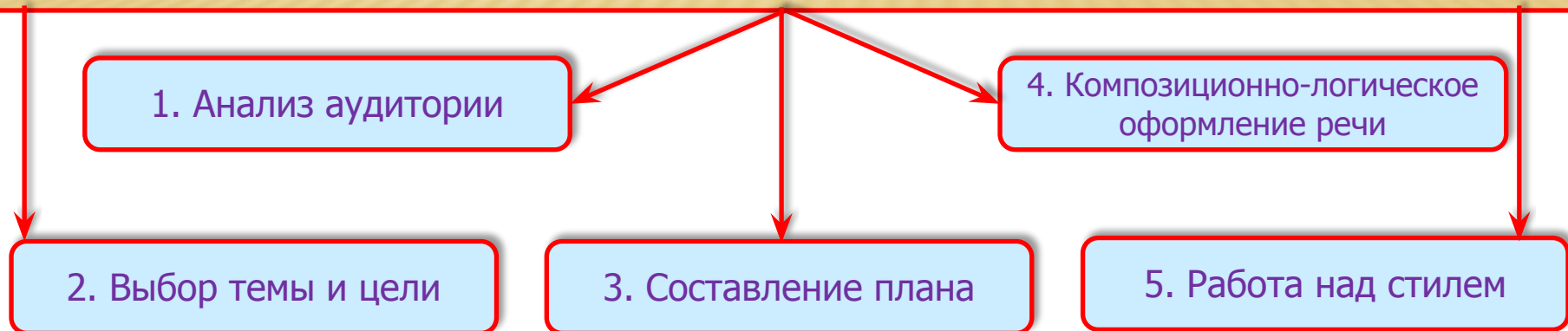
- ? устанавливать и поддерживать контакт с аудиторией
- ? доходчиво и убедительно излагать материал, опираясь на логическую и эмоциональную стороны речи

## Владеть навыками:

- ? подготовки текста выступления
- ? самообладания перед аудиторией
- ? ориентации во времени

**Быть** эрудированной и высоконравственной личностью

# КАК ГОТОВИТЬ ПУБЛИЧНУЮ РЕЧЬ?



## **1. АНАЛИЗ АУДИТОРИИ:**

- Степень единства аудитории (толпа – организованная масса – коллектив)
- Социально-демографические характеристики
- Степень компетентности
- Отношение к проблеме
- Отношение к оратору
- Эмоциональное состояние

## 2. ВЫБОР ТЕМЫ И ЦЕЛИ



- Информировать (информационная речь): лекция, доклад, объяснение
- Выполнить требования этикета (протоколно-этикетное выступление):
  - приветственная речь,*
  - поздравление,*
  - траурная речь,*
  - официальный тост,*
  - вступительное слово*



## 3. СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА



**Вступление** – «наживка», привлекающая интерес слушателей

- ? установить контакт с аудиторией, вызвать расположение и доверие к себе
- ? заинтересовать слушателей
- ? подготовить слушателей к восприятию выступления
- ? обосновать постановку вопроса

**Основная часть** – кто, что, где, когда, как, почему и т.д.

- ? сформулировать тезис
- ? разъяснить тезис
- ? доказать правильность
- ? подвести слушателей к необходимым выводам

**Заключительная часть**

- ? суммировать сказанное
- ? способствовать запоминанию основных положений
- ? усилить благожелательное отношение аудитории
- ? призвать слушателей

## 4. КОМПОЗИЦИОННО-ЛОГИЧЕСКОЕ ОФОРМЛЕНИЕ РЕЧИ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ДОВОДЫ

- тезис
- аргументы
- психологические доводы
- логические аргументы: факты (цифры, примеры); ссылки (законы, мнения экспертов, высказывания известных личностей)

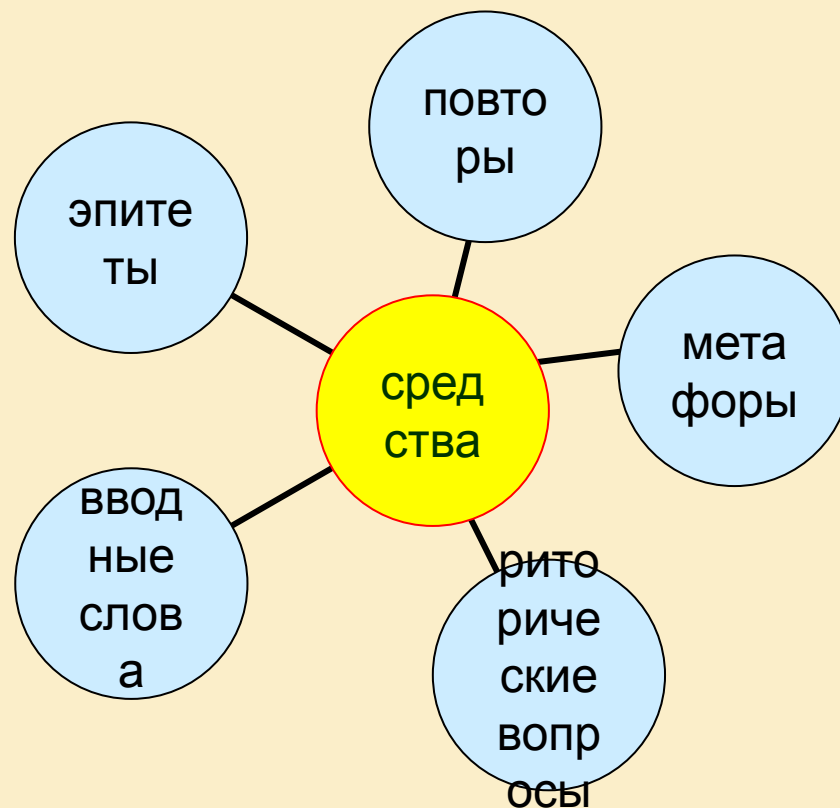
- Мы должны, мы можем, простой здравый смысл нам подсказывает – открыть пошире наши двери для большего притока беженцев;

- Эта проблема начинает тяготить сознание и совесть каждого разумного человека;

- Ни вы, ни я не захотим и не сможем принять на себя эту вину – да, я говорю вину – и ответственность за то, что мы не воспользуемся ЭТОЙ возможностью;

- Простой народ – вроде вас и меня – знает, что ключ к спасению действительно находится в руках нашей страны!

## 5. РАБОТА НАД СТИЛЕМ



## КАК ВЫСТУПАТЬ С РЕЧЬЮ? ПРЕОДОЛЕНИЕ СТРАХА

- ? Осознайте причины своего страха
- ? Выступайте в полной готовности
- ? Сохраняйте уверенный вид
- ? Делайте физические упражнения (ноги, руки, шея, плечи, челюсть, дыхание)
- ? Не нужно говорить о своем волнении, пить успокоительное, ругать себя

## КАК ВЫСТУПАТЬ С РЕЧЬЮ?

- ? Одежда
- ? Поза
- ? Зрительный контакт
- ? Мимика и жесты
- ? Голос, интонация, паузирование



## КАК ВЫСТУПАТЬ С РЕЧЬЮ? НАЧАЛО

- ? Забудьте, что вам выступать
- ? Улыбнитесь
- ? Окиньте аудиторию взглядом
- ? Не повторяйте название своего сообщения / доклада и не представляйтесь, если вас объявил председательствующий
- ? Начало должно быть эффективным (вопрос, комплимент, цитата, демонстрация, история и т.п.)
- ? Выступление должно быть ярким, вызывающим интерес слушателей
- ? Речь должна включать паузы, обращение к аудитории, акценты
- ? Необходимо наблюдать за реакцией аудитории
- ? По памяти / экспромт / карточки / опора на презентацию / «чтение по памяти»
- ? В конце речи необходимо поблагодарить публику за внимание



# ФОРМИРОВАНИЕ ВЕРБАЛЬНОГО ИМИДЖА

- ? **Вербальный имидж** – мнение, сложившееся о вас на основании информации:
- *прямой или косвенной;*
  - *осознанной или неосознанной;*
  - *вербальной или невербальной*



«Слово - серебро, молчание – золото». **Вербальный имидж формируется только через речь** (устную или письменную).

## ТЕХНИКИ ФОРМИРОВАНИЯ ВЕРБАЛЬНОГО ИМИДЖА:

**! ВАЖНО!**

- позитивнее с людьми разговаривать, а не говорить;
- необходимо учитывать личные интересы собеседников;
- не забывать при разговоре с собеседником инициировать улыбку;
- смелее преодолевать некоторые социальные табу (не явно обоснованные или архаичные запреты на определенные темы)

# ПРИЕМ «ИМЯ СОБСТВЕННОЕ»

- Назвать человека по имени - значит проявить интерес к его личности, а не к социальной или иной функции данного человека;

Вы произнесли вслух имя Вашего собеседника, следовательно:



Проявили внимание к его личности



Утвердили его как личность



Вызвали у него (помимо его воли) положительные эмоции



Сформировали у него невольную тягу к себе

## ВОПРОС 5.2. РЕЧЕВАЯ САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ



**Самопрезентация** – вербальная и невербальная демонстрация собственной личности в системе внешних коммуникаций; процесс, который позволяет нам показаться в самом лучшем свете.

Это то, как вы выглядите, как пахнете, как говорите и двигаетесь, – все ваши действия, которые способен оценить другой человек.

# ПРИЕМЫ УСТАНОВЛЕНИЯ КОНТАКТА:

- улыбка, доброжелательный взгляд;
- приветствие, включающее рукопожатие и слова;
- обращение к партнеру по имени-отчеству, с этой целью - представление, знакомство, обмен визитными карточками;
- проявление дружеского расположения, использование для этого шутки, юмора, комплиментов, видимого участия;
- подчеркивание значимости партнера, фирмы, которую он представляет, проявление уважения к нему, демонстрируемое словами, мимикой, жестами, позой, организацией пространственной среды;
- открытое признание достоинств вашего партнера.



# *СПОСОБЫ РАЗВИТИЯ УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ*

Перестаньте критиковать самого себя

Перестаньте жаловаться на самого себя

Займитесь своей физической формой

Обретите независимость

Смотрите на мир позитивно





# СПОСОБЫ РАЗВИТИЯ УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ

## **Типичные признаки человека, который «закрыт» для других:**

- испытывает страх, нерешителен, ему недостает веры в свои силы;
- пессимист, отличается недоверчивостью, рассчитывает только на плохое;
- редко смеется и проявляет свою радость, редко говорит «спасибо»;
  - часто отказывается, чаще говорит «нет», чем «да»;
- о себе говорит, что работа приводит его в стрессовое состояние, что у него практически нет свободного времени;
- ругается, брюзжит, выказывает себя умником;
  - слишком много говорит о себе и слишком мало слушает;
  - часто действует суетливо, нервозно, с раздражением;
- распространяет вокруг себя гнетущую, недружелюбную обстановку, он действует «против»

# СПОСОБЫ РАЗВИТИЯ УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ

## Человек «открыт», если:

- уверен в себе, знает свои цели и знает, чего хочет;
  - оптимист, он ищет и видит в других прежде всего хорошее;
  - сначала думает о клиенте, потом о фирме, потом о себе;
  - жизнерадостный, веселый человек;
  - с пониманием относится к другим, чаще говорит «да», чем «нет»;
  - не предъявляет чрезмерных требований к себе и не позволяет это делать другим, у него хватает времени на все его проекты и замыслы;
  - не брюзжит, внимательно слушает собеседника, старается как можно большему научиться у других людей;
  - от него исходит доброта и внутреннее спокойствие

## ПЕРВАЯ ВСТРЕЧА. РЕКОМЕНДАЦИИ:

1. Важное правило – одеться соответственно. Изучите будущую аудиторию. У всех фирм есть свой код в одежде. Сотрудники крупной фирмы, связанной с бухгалтерским учетом и менеджментом, одеваются совсем иначе, чем сотрудники небольшой компании звукозаписи. Людям нравятся те, кто выглядит похоже на них самих, поэтому приспособьте свой внешний вид к общему стилю своей будущей аудитории;

2. Приспосабливаться к стилю своей аудитории вовсе не значит жертвовать изяществом. Вы оскорбите их, если будете выглядеть неряшливо;

3. Вы можете ободрить аудиторию своим видом. Покажите, что вы уже преодолели все трудности и проблемы и что они тоже могут это сделать;

4. Если вы выступаете перед аудиторией противоположного пола, не перестарайтесь в своем желании уподобиться им. Женщина, одетая в женственный, хорошо сидящий костюм, выступая перед преимущественно мужской аудиторией, достигнет гораздо большего, чем в строгом мужском костюме в узкую полоску;

5. Никогда не позволяйте, чтобы ваша внешность превалировала над вашим выступлением. Аудитория собралась, чтобы услышать, что вы хотите сказать, а не увидеть, во что вы одеты. Если вы хотите показать себя как знатока в своем предмете, то вам скорее поможет одежда сдержанная и солидная, чем небрежная или очень эффектная;

6. Подготовка очень важна. Никогда не оставляйте решения, что же надеть, на последний вечер. Решите это немного раньше, чтобы все было подготовлено, выглажено и проверено заранее

Выступление перед аудиторией играет значительную роль в деловом общении. Доклад на конференции, речь на митинге, выступление на совещании - все это жанры, которыми должен овладеть тот, кто хочет вести людей за собой, доказывать свою точку зрения, продвигать идеи

## ОСОБЕННОСТИ МАССОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

- аудитория СМИ велика и анонимна, а зачастую и очень гетерогенна;
- источниками коммуникации являются определенные институты и организации;
- основная экономическая функция большинства СМИ – привлечь и удерживать максимально возможную аудиторию в интересах рекламодателей

# ЭТАПЫ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

## Вступление в контакт

- ? установить контакт со слушателями;
- ? привлечь внимание к теме;
- ? заинтересовать аудиторию;
- ? сформулировать тему речи, её основной тезис;
- ? обозначить при необходимости краткий план речи.

## Основная часть

- ? раскрыть основные положения темы;
- ? доказать основной тезис речи и основные тезисы каждого раздела;
- ? подобрать примеры, факты, цифры;
- ? продумать переходы от одной части к другой.

## Завершение контакта

- ? напомнить слушателям основные положения выступления;
- ? «закруглить» речь;
- ? активизировать аудиторию.



## *«ЗАКОН КРАЯ»*

Самое важное следует располагать в начале или в конце речи, поэтому во вступлении следует изложить план и, возможно, основную мысль речи, а в заключение обобщить те мысли, которые высказывались в основной части выступления, повторить основные положения, сделать аудитории комплимент, вызвать смех, использовать цитату, создать кульминацию

**! ВАЖНО!**

## ОШИБКИ ГОВОРЯЩЕГО:

- выступление лишено вступительной части: оратор сразу начал излагать тему «с места в карьер»;
- излагая основное содержание речи, оратор вышел за рамки темы;
- основная часть выступления не структурирована, оратор «прыгает с пятого на десятое»;
- оратор не завершил контакт, а оборвал выступление;
- нарушено гармоничное сочетание частей выступления, например, объём вступления завышен;
- отсутствуют переходы от одной части выступления к другой

## Вопрос 5.4. Психология массовых коммуникаций

**Массовые коммуникации** (англ. mass communication) — дисциплина, изучающая различные средства, с помощью которых отдельные люди и организации передают информацию через средства массовой информации большим сегментам населения одновременно.

Для **массовой коммуникации** характерны сугубо психологические процессы:

- Интерес, подражание, например, в соотношении условий и образа жизни коммуникантов.
- Формирование ценностей, неявно присутствующих в масс-коммуникативных процессах, которые, функционируя на личностном уровне, формируют массовое (общественное) сознание.
- Идентификация, означающая эмоциональное и смысловое отождествление потребностной сферы человека в соответствии с поступающей извне информацией.
- Восприятие, понимание, переживание, запоминание, мотивация и ожидания в механизме обращения аудитории к СМИ и т.д.
- Убеждающее воздействие аудитории коммуникантом.
- Формирование интересов и стереотипов массового сознания через установки.
- Создание коммуникатором условий для реализации феноменов подражания и заражения в массовых проявлениях.
- Формирование слухов с определенными целями.
- Мотивация и активизация творческого мышления в группе (корпоративной среде).

Одной из важнейших социально-психологических функций массовой коммуникации является ее способность самоорганизовывать общественное мнение, общественное сознание.

Развитие коммуникаций в современном обществе включает в себя и такие процессы, в ходе которых информация не только передается, но и искажается, может самопроизвольно возрасти или угасать.

Т. о. массовая коммуникация - это специфическая форма человеческого общения. Средства массовой коммуникации выступают вещественным, материальным компонентом масскоммуникативного процесса и всегда выражают собой способ передачи, сохранения, производства и распространения определенной информации и заложенных в ней ценностей (ценностных ориентаций).

**Массовая коммуникация** как социально-психологический феномен предполагает постоянную динамику и непредсказуемость своих эффектов.

В современных условиях (свобода слова, право каждого на получение и распространение информации и т.д.) возможности массовой коммуникации могут быть реализованы с максимальным эффектом, если соответствующие технологии выстраиваются с учетом психологии массовой коммуникации.

Отличительной чертой массовой коммуникации является ее не однонаправленный характер. Многовекторность массовой коммуникации предполагает передачу информации от одного активного источника (коммуникатора) к различным, не связанным друг с другом реципиентам.

При этом, обратная связь либо оставлена во времени, либо осуществляется в очень незначительной степени, когда, например, отдельные телезрители звонят в телестудию, чтобы выразить свое мнение о позиции участника телепрограммы. Но в любом случае, психологически объяснимо, что реципиенты, играющие при приеме информации пассивную роль, становятся активными коммуникаторами, распространяя полученную информацию, руководствуясь интересом, подражанием, модой и т.д.

На Западе массовая коммуникация исследуется с девятнадцатого века в единстве социальных, психологических и других аспектов ее воздействия на человека и общество.

Наиболее интересны исследования социологии и психологии публичного восприятия при формировании посредством средств массовой коммуникации коллективных представлений, способных интегрировать индивидов как членов массовых аудиторий через сообщение им чувства солидарности друг с другом.

**Психология массовой коммуникации** – новая, современная мета-наука, исследующая психологическим инструментарием массовые коммуникационные процессы, в которых субъектами выступают коммуникаторы (ведущие, авторы программ и т.д.) и реципиенты (массовый получатель информации речевого или текстового сообщения).



## ОТЛИЧИЯ МЕЖДУ МК И МЕЖЛИЧНОСТНЫМ ОБЩЕНИЕМ:

### МК

1. Общение больших социальных групп
2. Опосредованность общения техническими средствами
3. Социальная направленность
4. Организованный характер общения (нет спонтанности)
5. Отсутствие или отсроченность обратной связи

### МО

1. Общение отдельных индивидов
2. Непосредственный контакт
3. Как социальная, так и индивидуально-личностная ориентация общения.
4. Как организованный, так и спонтанный характер общения.
5. Наличие непосредственной обратной связи

6. Нормативность

7. Однонаправленность информации и фиксированность коммуникативных ролей

8. «Коллективный» характер коммуникатора и его «публичная индивидуальность»

9. Особенности аудитории: массовая, стихийная, анонимная, разрозненная, огромные размеры, неопределенность границ, разнообразие социального состава (разновидность массы).

10. Особенность сообщения:  
*массовость, публичность, универсальность, социальная актуальность, периодичность.*

11. Преобладание «двухступенчатого» характера восприятия сообщения (окончательный вывод делается после обсуждения со значимыми другими)

6. Более свободное отношение к соблюдению норм

7. Смена направленности информации и коммуникативных ролей

8. «Индивидуальный» характер коммуникатора и его «приватная индивидуальность»

9. Реципиент – отдельный конкретный человек

10. Единичность, приватность, социальная и индивидуальная актуальность, необязательная периодичность сообщения.

11. Непосредственное восприятие сообщения

ВОПРОС 5.5.  
Оформление презентации в программе Power Point

- ? Что должно быть на первом слайде?
- ? Тема выступления, фамилия, имя и отчество докладчика, время и место выступления, контактная информация
- ? Что должно быть на последнем слайде?
- ? Повторение первого слайда / Список литературы / Благодарность за внимание

**! ВАЖНО!**

## РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОФОРМЛЕНИЮ:

- ? Заголовок для каждого слайда
- ? Колонтитулы
- ? Нумерация слайдов
- ? Кегль: заголовок 36–48, текст 26–34 (не менее 18)
- ? Шрифты: Georgia, Tahoma, Arial, Verdana, Times New Roman
- ? Контрастность в цветовом решении (светлый фон, темный цвет)
- ? Единство цветовой схемы
- ? Минимум эффектов
- ? Минимум текста (тезисы, ключевые слова)

# ЧТО ВЫНОСИТСЯ НА СЛАЙДЫ?

## ? *Короткие фразы*

*Например:*

Студенты:

- становятся **действенными** участниками **настоящего** научного проекта;
- добиваются **конкретного** научного результата;
- получают **реальный** опыт проведения научного исследования;
- проходят **все этапы** создания научного проекта

# ЧТО ВЫНОСИТСЯ НА СЛАЙДЫ?

## ? *Цитаты*

*Например:*

«Подготовка к экономической деятельности должна осуществляться в течение всего периода обучения. Опыт проектной деятельности должен формироваться в процессе выполнения курсовых работ и проектов, включающих экономические, этические, социально-политические и экологические аспекты, вопросы устойчивого развития и безопасности труда» [1].

---

1. Компетентностный подход в проектировании образовательных программ: учеб. пособие / сост. А.И. Чучалин, М.А. Соловьев, Е.Н. Коростелева и др. – Томск: Изд-во ТПУ, 2014



# ЧТО ВЫНОСИТСЯ НА СЛАЙДЫ?

## ? *Определения*

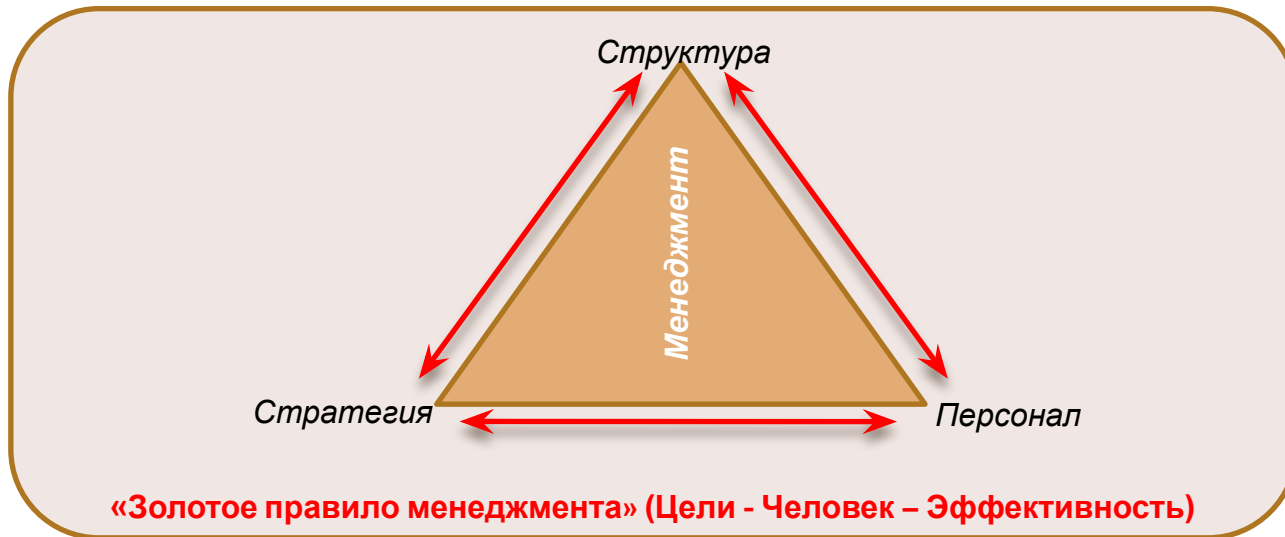
*Например:*

**Организация** – это внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие, объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур

# ЧТО ВЫНОСИТСЯ НА СЛАЙДЫ?

? *Графики, схемы, таблицы, рисунки, статистика, диаграммы*

Например:



## ТЕМА 6

# СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ

### Учебные вопросы:

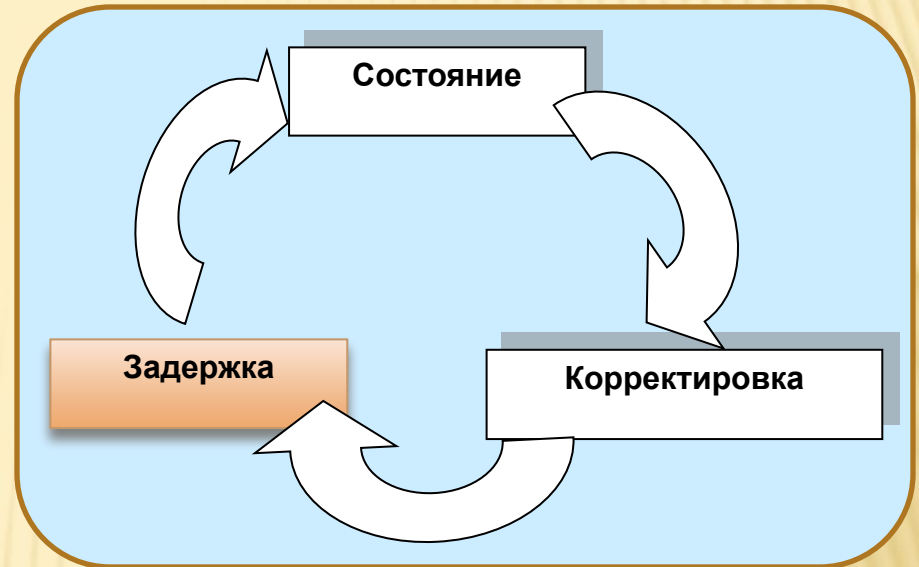
- 6.1. «Уравновешивание с задержкой».
- 6.2. Пределы роста».
- 6.3. «Подменить проблему».
- 6.4. «Переложить проблему на плечи помощника».
- 6.5. «Эскалация».
- 6.6. «Деньги к деньгам».
- 6.7. Правовые аспекты применения «Полиграфа».

Часто препятствия в работе по совершенствованию системы управления выражаются в ошибочных установках и приоритетах, в заблуждениях руководителей в отношении организации коммуникаций с подчиненными.

Опыт работы с большим числом организаций, относящихся к разным отраслям экономики, убеждает нас в широком распространении среди руководителей ряда типичных заблуждений, затрудняющих не только сам процесс управления коммуникациями, но и внесение в эту работу необходимых изменений

## Вопрос 6.1. «Уравновешивание с задержкой»

Описание. Руководитель, работник, группа или организация, продвигаясь к цели, изменяют поведение в ответ на запаздывающие сигналы механизма обратной связи. Если они не учитывают запаздывания сигналов, то начинают использовать более сильные корректирующие действия, чем требуется, либо вообще отказываются от корректировок, поскольку не видят улучшения ситуации.



**РАННИЕ СИМПТОМЫ.** «Мы думали, что достигли равновесия, но затем немного перегнули палку». (Позднее возможен перегиб в обратном направлении).

**ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ.** При большой задержке энергичная политика порождает нестабильность. Нужно сохранять терпение либо сделать систему более чуткой к воздействиям.

**ПРИМЕР ИЗ ДЕЛОВОЙ ЖИЗНИ.** Строители продолжают вкладывать деньги в новые объекты, пока рынок не начинает «прогибаться», но к этому времени в строительстве уже столько новых объектов, что затоваривание неизбежно.

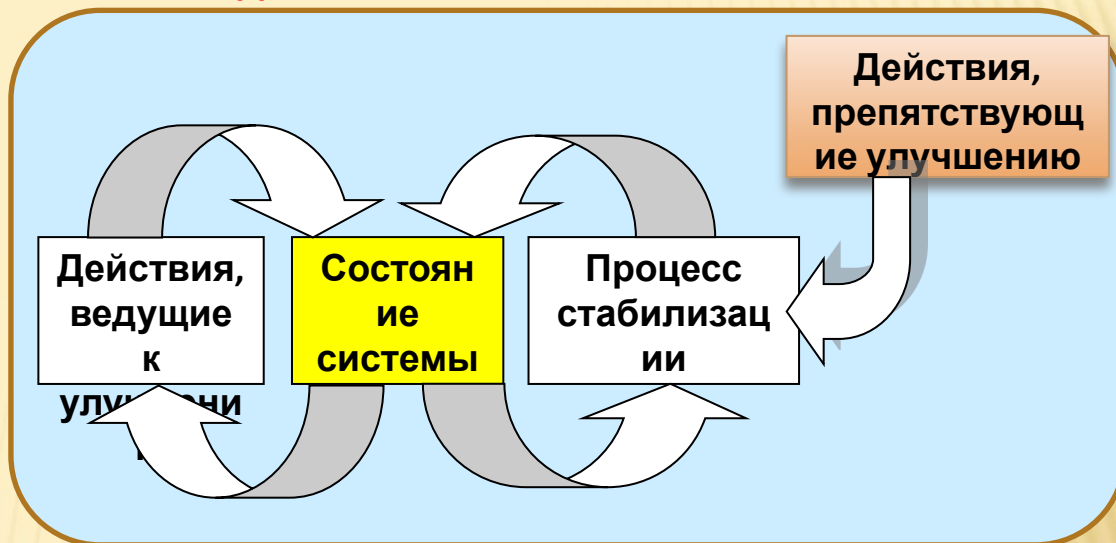
**ДРУГИЕ ПРИМЕРЫ:**

- душ, в котором поступление горячей воды медленно реагирует на изменение положения вентиля;
- циклы перепроизводства и дефицита в системе производства и сбыта;
- циклические изменения объемов производства и запасов готовой продукции при длительности цикла производства;
- неожиданные и сильные взлеты и падения фондового рынка.

## Вопрос 6.2. «ПРЕДЕЛЫ РОСТА»

**ОПИСАНИЕ.** Механизм обратной связи обеспечивает период ускоренного роста или экспансии. Затем рост начинает замедляться (обычно необъяснимо для персонала) и, наконец, останавливается, а может даже перейти в ускоренный спад.

Фаза роста определяется одним или несколькими усиливающими процессами обратной связи. Замедление возникает под действием процесса уравновешивающей обратной связи, которая включается по достижении определенной «границы». Роль границы может сыграть недостаток ресурсов либо внутренняя или внешняя реакция на рост. Ускоренный спад есть результат изменения в направлении ускоряющего механизма обратной связи.



**РАННИЕ СИМПТОМЫ.** «Зачем беспокоиться о несуществующих проблемах? У нас потрясающий рост». Чуть позднее: «Какие-то проблемы у нас есть, но что можно сделать? Только вернуться к тому, что работало раньше». Еще позднее: «Чем сильнее мы нажимаем, тем прочнее стоим на месте».

**ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ.** Не стоит давить на механизм, усиливающий рост. Нужно устранить (или ослабить) источники ограниченного роста.

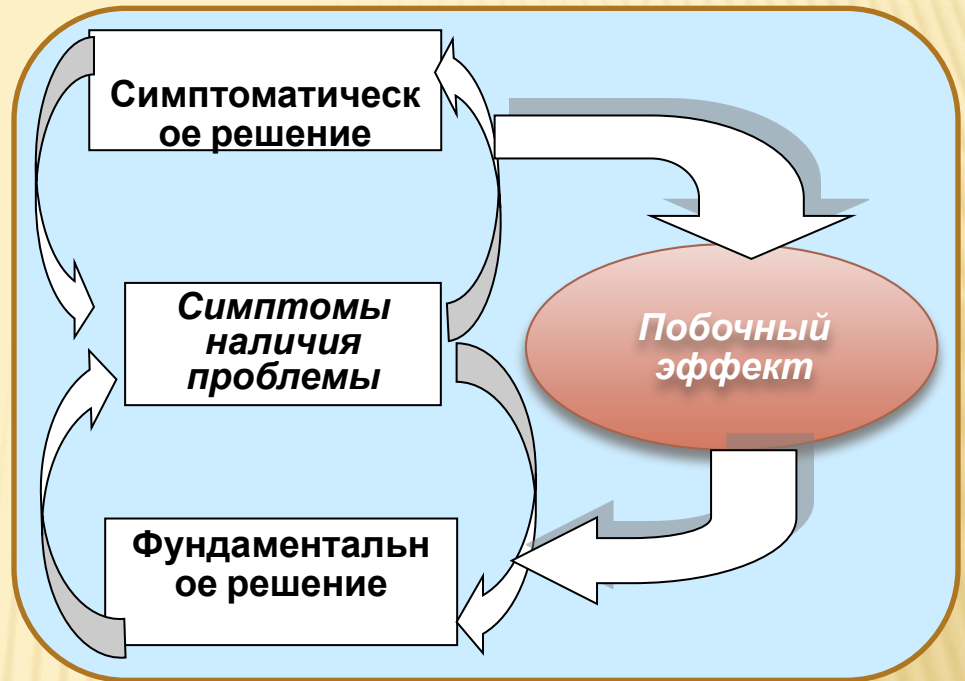
### ДРУГИЕ ПРИМЕРЫ:

- в начале обучения игре в теннис новичок быстро совершенствуется, его умение и уверенность в себе растут, но потом движение вперед замирает. Чтобы двигаться и дальше вперед, нужно освоить новую технику, которая вначале может показаться «менее естественной»;
- город быстро расширяется, пока есть незастроенная земля, а потом начинается повышение арендной платы;
- популяция животных растет, если устранить ее природных врагов, но в результате она становится чересчур многочисленной и начинает вымирать из-за недостатка пищи.



### Вопрос 6.3. «ПОДМЕНИТЬ ПРОБЛЕМУ»

**ОПИСАНИЕ.** Для корректировки ситуации используют краткосрочное «решение», быстро дающее явно положительные результаты. Чем активнее и чаще прибегают к этому «решению», тем реже применяют более кардинальные долговременные решения. Со временем способность использовать кардинальные меры может атрофироваться, что ведет к еще большей зависимости от симптоматических решений.



**РАННИЕ СИМПТОМЫ.** «Смотри-ка, это решение сработало! Ты думаешь, нас еще ждут неприятности?».

**ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ.** Нужно сосредоточиться на кардинальном решении. Если без симптоматических мер не обойтись (время не терпит), их нужно использовать, чтобы выиграть время и дождаться результатов кардинальных решений.

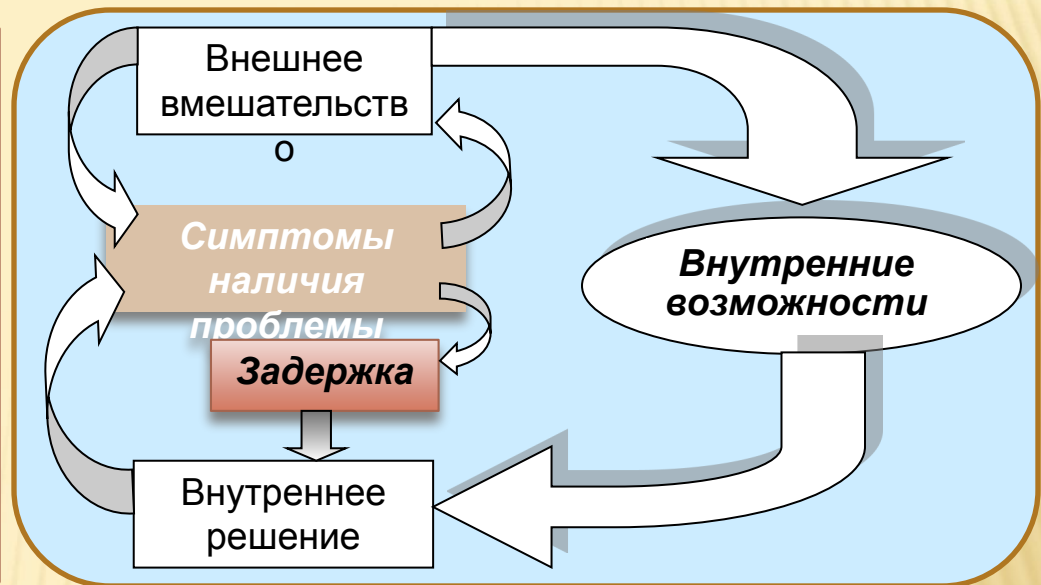
**ДРУГИЕ ПРИМЕРЫ:**

- увеличение продажи существующим клиентам вместо того, чтобы расширить их круг;
- брать кредиты для оплаты счетов вместо того, чтобы навести порядок в бюджете;
- использовать алкоголь, наркотики или даже спорт для снятия стресса, порождаемого рабочими перегрузками, вместо того, чтобы заняться регулированием рабочего времени;
- полагаться только на умение приспособливаться к чему угодно.

## Вопрос 6.4. «Переложить проблему на плечи помощника»

**ОПИСАНИЕ.** Ситуация, когда кто-то со стороны пытается помочь в решении проблем, повторяется настолько часто и настойчиво, что заслуживает особого внимания.

Стороннее вмешательство направлено на облегчение явных симптомов и бывает настолько успешным, что не дает людям научиться самим решать свои проблемы.



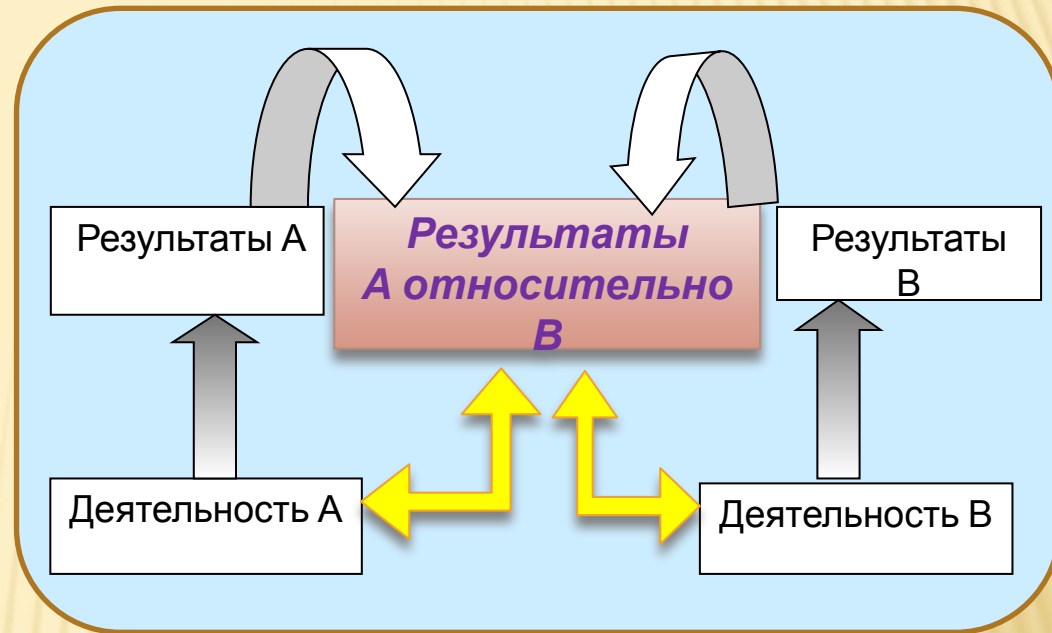
**ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ.** «Не давай людям еды, научи их ловить рыбу». Нужно стремиться к тому, чтобы люди учились решать свои проблемы самостоятельно. Если помощь необходима, она должна быть одноразовой (и все должны заранее знать, что во второй раз помощи не будет). Но всегда лучше помочь людям в развитии новых умений, ресурсов и инфраструктуры, чтобы в будущем они стали более самостоятельными.

### ДРУГИЕ ПРИМЕРЫ:

- зависимость от бюро по привлечению специалистов и неспособность подготовить собственных людей;
- многочисленные формы государственной помощи, устраняющие проблему, но воспитывающие зависимость и нужду в новой помощи:
- система социальной помощи, ставшая причиной умножения матерей-одиночек;
- программы дешевых жилищ и профессиональной переподготовки, которые привлекают множество нуждающихся в города с наилучшими программами такого рода;
- продовольственная помощь развивающимся странам, сокращающая смертность и увеличивающая темпы прироста населения.

## Вопрос 6.5. «ЭСКАЛАЦИЯ»

ОПИСАНИЕ. Два человека в организации считают, что их благополучие зависит от относительных преимуществ над другим человеком. Когда одна сторона выходит вперед, вторая чувствует угрозу и умножает усилия для восстановления преимущества, что создает угрозу для первой стороны и вынуждает ее действовать с большей агрессивностью. Зачастую каждая сторона рассматривает собственную агрессивность как защитную реакцию на агрессивность «противника, при этом любое «оборонное» мероприятие ведет к наращиванию соперничества, чего не желает ни одна из сторон



**РАННИЕ СИМПТОМЫ.** «Если бы только мой противник утихомирился, я мог бы выйти из этого соперничества и заняться чем-либо другим».

**ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ.** Нужно найти путь, позволяющий обеим сторонам «победить» или достичь своих целей. Во многих случаях односторонние «мирные» действия могут разорвать порочный круг, поскольку при этом другая сторона избавляется от ощущения растущей угрозы.

**ДРУГИЕ ПРИМЕРЫ:**

- все более активное использование адвокатов для разрешения конфликтов;
- раздувание бюджета: некоторым группам удастся увеличить свою долю в бюджете компании, а другие начинают стремиться к тому же, чтобы «не упустить свой кусок пирога», что ведет к повсеместному увеличению оценок предстоящих расходов и усилению давления на бюджет;
- сражение за благосклонность президента компании;
- гонка вооружений.

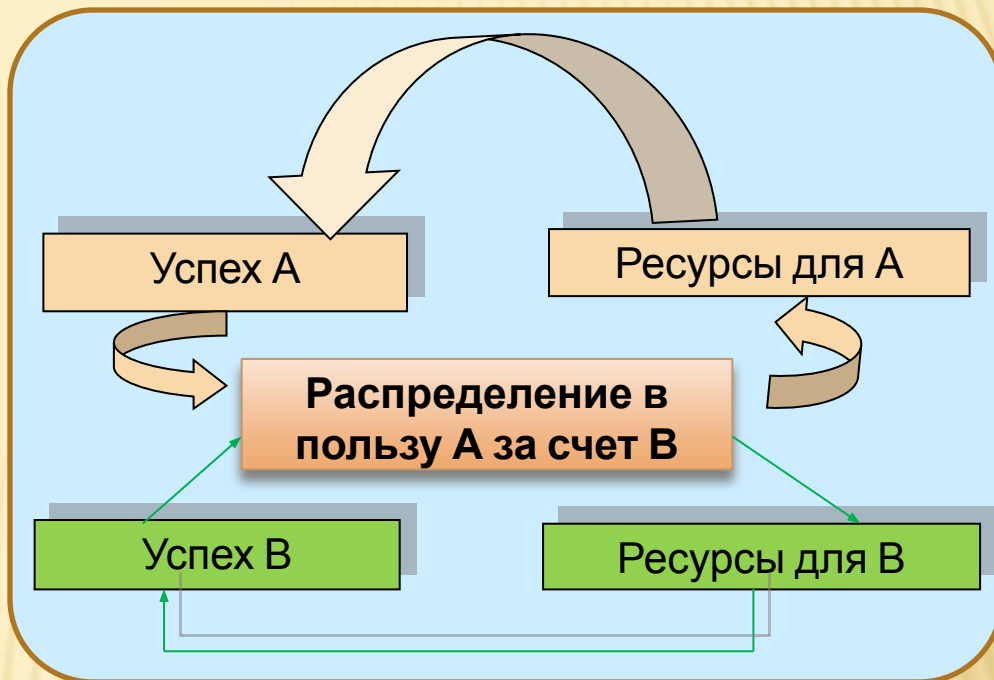
## Вопрос 6.6. «ДЕНЬГИ К ДЕНЬГАМ»

**ОПИСАНИЕ.** Два направления деятельности конкурируют за ограниченные ресурсы. Чем больше успех одного, тем щедрее снабжается это направление за счет другого

**РАННИЕ СИМПТОМЫ.** Одно из направлений (или групп, или отдельных людей) начинает преуспевать, а второе - бедствовать.

**ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ.** Чтобы сбалансировать деятельность в обоих направлениях, нужна объединяющая цель. В некоторых случаях следует ослабить или вообще разорвать связь между данными направлениями, чтобы ликвидировать конкуренцию за ограниченные ресурсы (это желательно в тех случаях, когда такая связь носит случайный характер).

**ПРИМЕР ИЗ ДЕЛОВОЙ ЖИЗНИ.** Менеджер покровительствует двум своим подчиненным, занимающим равное положение. Но вот один заболевает на неделю, и второй получает преимущество. Когда первый возвращается на работу, менеджер чувствует себя виноватым и избегает его, что еще увеличивает преимущества второго. Чувствуя шаткость своего положения первый снижает эффективность своей работы, и его положение ухудшается, хотя вначале они были на равных. В конечном счете, первый покидает организацию.



### ДРУГИЕ ПРИМЕРЫ:

- баланс трудовой и семейной жизни: человек настолько занят на работе, что его отношения в семье ухудшаются, пребывание в семье оказывается все более болезненным, что только усиливает желание проводить на работе как можно больше времени;

- два вида продукции конкурируют за ограниченные управленческие и финансовые ресурсы компании, один пользуется большим спросом и получает больше ресурсов за счет другого, что запускает усиливающий механизм обратной связи;

- робкий ученик плохо начинает в новой школе (из-за эмоциональных или других проблем), приобретает дурную репутацию «заторможенного» и получает все меньше и меньше поддержки и поощрения от учителей.

Среди наиболее распространенных **заблуждений**, свойственных руководителям, когда встает вопрос о совершенствовании ОСУ и работы с персоналом, можно выделить следующие:

«Это не те проблемы, которые надо решать в первую очередь» - не следует вплотную заниматься проблемами управления людьми, пока не решены другие, более важные, с точки зрения руководителей, вопросы (производственные, финансовые и др.), то есть работа с персоналом по «остаточному» принципу, лишь после решения «первоочередных» проблем.

«Еще не время» - вопросы, связанные с персоналом, следует отложить до тех пор, пока не прояснится внешняя ситуация (заключение необходимых договоров, принятие тех или иных законов и т.д.).

«У нас все хорошо» - не имеет смысла разрабатывать какие-либо особые программы по более эффективному использованию работников, так как никаких сложностей в этой сфере не существует и в организации, по мнению руководителей, имеется полное взаимопонимание между руководством и подчиненными. Руководители при этом часто не видят (либо не хотят видеть) явные проблемы в работе по управлению персоналом.



Вера в «универсальный рецепт» - убеждение, что существуют некие универсальные технологии, позволяющие однозначно добиваться положительных результатов независимо от специфики организации. Проблема состоит только в том, чтобы найти соответствующих чудо-специалистов.

Психология «больших прорывов» - вера в то, что можно добиться значительных результатов, работая лишь в каком-то одном направлении (отбор, обучение, аттестация и др.).

В плохой работе предприятия виноват персонал (безынициативный, ленивый, безответственный). Руководители считают, что им не повезло с работниками, а конкурентам повезло. У них и люди другие, и лучших работников они переманивают.

Для управления персоналом не нужно никаких особых навыков и знаний. Главное для руководителя иметь необходимые профессиональные знания, а умение работать с людьми - дело наживное. При этом наш опыт обучения руководителей показывает обратное - подавляющее большинство руководителей испытывает острую потребность в пополнении знаний и навыков в сфере управления персоналом. Но и в том случае, если руководитель понимает, какое значение имеет полное использование потенциала его подчиненных, и готов напряженно работать в этом направлении, результат часто бывает нулевым или обратным ожидаемому из-за допускаемых ошибок.



## Вопрос 6. 7. Правовые аспекты применения «Полиграфа»

«В каком мире мы живем?!»

Около 80% ущерба материальным активам компаний наносится их собственным персоналом.

Только 20% попыток взлома сетей и получения несанкционированного доступа к компьютерной информации приходит извне. Остальные 80% случаев спровоцированы с участием персонала компаний.

10-15% всех людей в мире являются нечестными по определению, 10-15% абсолютно честны, остальные 70-80% — колеблющиеся, то есть те, кто поступит нечестно, если риск попасться будет минимальным.

Обратите внимание на динамику: стоимость преступлений, совершенных должностными лицами и работниками американских компаний составила:

в 1980 году \$50 млрд.,

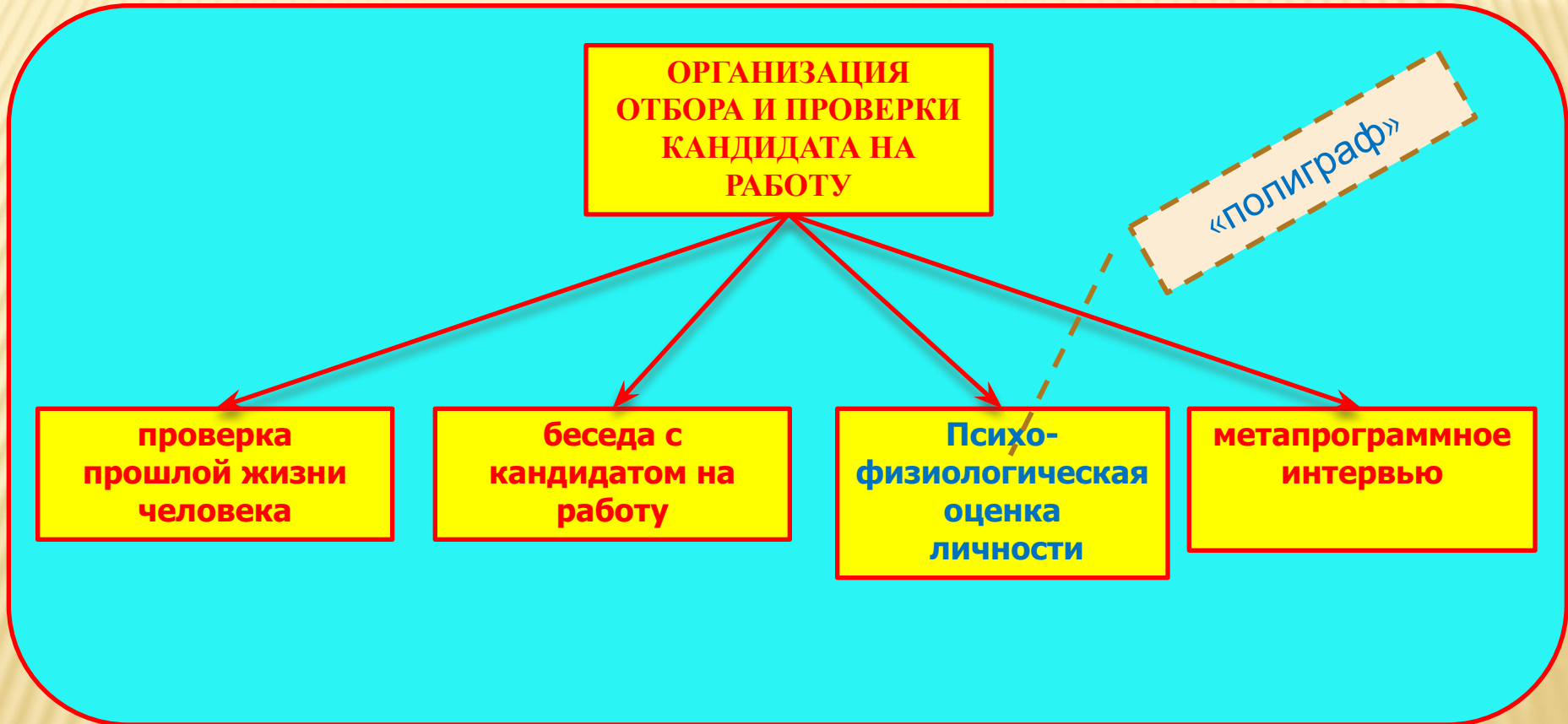
в 1990 — \$250 млрд.,

в 1998 — \$400 млрд.,

в 2002 — \$600 млрд.

Последняя цифра означает, что каждый работник каждой американской организации (в исследовании участвуют частные и государственные учреждения и предприятия), крадет у своего работодателя больше 12 долларов в день круглый год.

Ввиду определенной сложности построения, формулирования и дальнейшего анализа процесса прогнозирования в организации **отбора и найма** персонала целесообразно использовать следующие методы:



Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

ТК РФ предоставляет **право** работодателю собирать информацию, касающуюся конкретного работника (с согласием и участием последнего) и необходимую работодателю в связи с трудовыми отношениями (гл. 14, ст. 85-90).

В этой же главе впервые вводится понятие персональных данных работника (ст. 85 ТК РФ): «Персональные данные работника – информация, необходимая работодателю **в связи с трудовыми отношениями** и касающаяся конкретного работника. Обработка персональных данных работника – получение, хранение, комбинирование, передача или любое другое использование персональных данных работника».

ТК РФ предусматривает **добровольность** предоставления работником персональных данных.

При проведении проверок с помощью полиграфа соблюдается требование закона о том, что «...все персональные данные работника следует получать у него самого» (ст. 86 п. 3 ТК РФ).

Проведение тестирования осуществляется только с письменного согласия работника, что полностью соответствует п. 4 ст. 86: «*В случаях, непосредственно связанных с вопросами трудовых отношений, в соответствии со статьей 24 Конституции Российской Федерации работодатель вправе получать и обрабатывать данные о частной жизни работника только с его письменного согласия*». С этой целью обследуемым собственноручно заполняется декларация.

Согласно ст. 8 ТК РФ, работодатель **имеет право** «...принимать локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в пределах своей компетенции...», но они не должны противоречить ТК РФ.

Соответственно на практике к трудовому договору следует прилагать дополнительное соглашение, в котором будут оговариваться необходимые проверки и их периодичность.

Проведение полиграфных проверок должно осуществляться исключительно в целях «...обеспечения соблюдения законов или иных нормативных правовых актов, содействия работникам в трудоустройстве [...] и продвижении по службе, обеспечения личной безопасности [...] контроля [...] выполняемой работы и обеспечения сохранности имущества» (ст. 86 п. 1).

То есть в трудовом соглашении должно быть отражено, **что результаты тестирования работников не могут быть использованы для ущемления или ограничения их прав**, кроме случаев, предусмотренных законодательством.

Все данные, полученные при проведении проверок, должны быть **строго конфиденциальными**.

Защита персональных данных работника от неправомерного их использования или утраты «должна быть обеспечена работодателем за счет его средств в порядке, установленном федеральным законом» (ст. 86 п. 7).

При этом работодатели, работники и их представители должны **совместно** выработать меры защиты персональных данных работников» (ст. 86 п. 10).

Например, ни работодатель, ни его представители (т.е. в нашем случае полиграфологи) не должны «...сообщать персональные данные работника третьей стороне без письменного согласия работника, за исключением случаев, когда это необходимо в целях предупреждения угрозы жизни и здоровью работника, а также в случаях, установленных федеральным законом» (ст. 88).

Согласно комментарий к Трудовому кодексу РФ, метод тестирования признается одним из современных методов организации подбора и расстановки кадров (глава 11 ТК РФ «Заключение трудового договора»), поэтому в должном соответствии с ТК, является необходимым включение в Трудовой договор положения о том, что работник «...обязан активно содействовать проводимым работодателем служебным разбирательствам и, в случае необходимости, проходить опрос с использованием полиграфа».

ТК РФ предоставляет право работодателю осуществлять **отбор** нанимаемого на работу персонала и прямо указывает, что «не являются дискриминацией установление различий, исключений, предпочтений, а также ограничение прав работников, которые определяются свойственными данному виду труда требованиями, установленными федеральными законами» (ст. 3 ч. 3).

## Нормативно-правовые акты:

Гражданский кодекс Российской Федерации.

### Обязательная:

Зарецкая И.И. Основы этики и психологии делового общения. – М., Оникс, 224 стр., 2010г.

Захаров Д.К., Кибанов А.Я., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений. – М., Инфра-М, 424 стр., 2010г.

Кривокора Е.И. Деловые коммуникации: Учебное пособие – (Высшее образование» ГРИФ. – М.: ИНФРА-М, 190 стр., 2011г.

Цвык В.А. Профессиональная этика. Основы общей теории. – М., РУДН, 288 стр., 2010г.

Шарков Ф.И., Бузин В.Н. Интегрированные коммуникации: Массовые коммуникации и медиапланирование: Учебник для бакалавров. – М.: ИТК Дашков и К, 488 стр., 2012г.

### Дополнительная:

Борисов В.К., Панина Е.М., Панов М.И. Этика делового общения. Учебник для ССУЗОВ. – М., Форум, 175 стр., 2008г.

Горбатюк Д.А., Сосновская А.М. Деловая коммуникация: учебно-методический комплекс – СПб.: Изд-во СЗАГС, 37 стр., 2009г.

Замедлина Е.А. Этика и психология делового общения. Издание 2. – М., РИОР, 112 стр., 2009г.

Канке В.А. Современная этика. Издание 3. – М.: Омега-Л, 394 стр., 2009г.

Коробкова С.Н. Этика делового общения. Сборник практических задач– СПб.: ГУАП, 79 стр., 2003г.

Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения. Издание 5. – М.: ЮНИТИ, 415 стр., 2008г.

Мартова Т.В. Этика деловых отношений – М., Феникс, 252 стр., 2009г.

Мерззликина А.Ю. Эффективные коммуникации. Учебная программа.- М.: МГУКИ, 2010г.

Семёнов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. Издание 6. – М., Дашков и К, 274 стр., 2009г.

Семёнов А.К., Маслова Е.Л. Этика менеджмента. Учебное пособие. – М., Дашков и К, 270 стр., 2008г.

Скаженик Е.Н. Практикум по деловому общению. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005г.

Тимофеев М.И. Деловые коммуникации: Учебное пособие – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 120 стр., 2011г.

Шарков Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации. Учебник, 2-е изд. – М.: ИТК Дашков и К, 592 стр., 2009г.

### Интернет-ресурс:

[www.aup.ru](http://www.aup.ru) - Административно-управленческий портал. Наш бизнес-портал предназначен для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов предприятий.

[www.businessstest.ru](http://www.businessstest.ru) - Коллекция **тестов**, помогающих оценить деловые и личные качества, психологическое состояние, и по итогам анализа скорректировать поведение и изменить ситуацию. Информация о проекте.

<http://www.edu.ru> – Федеральный образовательный портал

<http://www.consulting.ru/> - Интернет-еженедельник CONSULTING.RU

<http://www.rbc.ru/> - Информационное агентство "РосБизнесКонсалтинг"

- На сервере одной из ведущих российских информационных компаний наряду с постоянно обновляющимися новостями международных и российских валютных, денежных и фондовых рынков представлены также и аналитические материалы.

<http://www.consultant.ru> - Консультант-Плюс





**АНДРУНИК Андрей Петрович, 1972 г.р.**

В 1994 г. закончил ПВВКИКУ РВ по специальности «Экспериментальная ядерная физика, физика плазмы»; в 2003 году – ПВИ РВ по специальности «Социология»; в 2013 году - Карлов университет (Прага, Чехия) - «Магистр социологии».

Профессор кафедры Экономики и менеджмента ПФ РАНХиГС при Президенте Российской Федерации; профессор кафедры Менеджмент и маркетинг ПНИПУ; доктор педагогических наук; член Российского общества социологов при РАН; Действительный член (академик) Международного научного сообщества International Academy of Natural History.

Автор более 180 научных трудов (из них 8 монографий, 20 учебных пособий) по проблемам кадровой безопасности предприятий, профилактики девиантного поведения персонала, управления поведением персонала с учетом тенденций развития менеджмента XXI века.

### ***УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!***

Учебное пособие «Деловые коммуникации» из серии «Презентационные альбомы» - это труд не совсем обычный. Вместо привычного текста - графики, диаграммы, схемы и таблицы, представляющие собой основные положения науки управления в обобщенном виде и ее функции коммуникация, в частности. Цель данного учебного пособия – ознакомить студентов и широкий круг читателей с феноменом «коммуникация», а также современными проблемами в организации и реализации деловых коммуникаций.

Учебное пособие предназначено для практических занятий и самостоятельной работы студентов очной и заочной форм обучения по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» (квалификация (степень) «Бакалавр»), преподавателей при подготовке и проведении лекционных и практических занятий, а также всех тех, кто интересуется проблемами деловых коммуникаций и современного управления человеческими ресурсами.

© Андруник А.П., 2015