



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПОВОЛЖСКИЙ  
ИНСТИТУТ  
УПРАВЛЕНИЯ  
ИМЕНИ П.А. СТОЛЫПИНА

Факультет политико-правового управления

## Кафедра социальных коммуникаций

### Профессиональная этика

Автор курса: к.с.н., доцент кафедры  
социальных коммуникаций  
Ксения Олеговна Черняева





Черняева Ксения Олеговна

chernjaevaksenia@mail.ru

89616450710



# Распределение видов работ

- Лекции – 6 часов
- Практика - 6 часов
- Форма контроля –  
**зачет**



# Требования к самостоятельной работе



- Изучение теоретического материала
- Освоение терминологии
- Эссе



## Темы лекционных занятий:

- Тема 1. Этика, ее сущность и категориальный аппарат
- Тема 2. Соотношение теоретической и прикладной (практической) этики
- Тема 3. Этика как ресурс управления в организации (инструменты внедрения этики)
- Тема 4. Этические принципы деловых отношений. Деловой этикет
- Тема 5. Конфликты в профессиональной деятельности и пути их разрешения
- Тема 6. Конструктивная критика в деловой коммуникации
- Тема 7. Формы деловой коммуникации.



# Тема 1. Этапы развития этики в 20 веке





# Этика

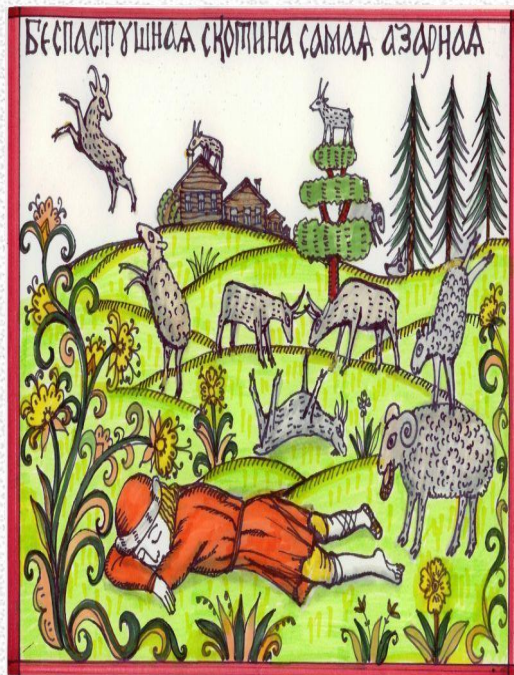
Систематическое стремление осмыслить наш индивидуальный и общественный нравственный опыт таким образом, чтобы

- установить правила, которые должны управлять поведением людей,
- выработать ценности, которых стоит придерживаться,
- а также чтобы воспитать такие черты характера людей, какие им полезно в себе развить»

Ричард Т. Де Джордж



## Регуляторы поведения



1. **Закон:** что разрешается и что запрещается законом?
2. **Традиция:** как традиционно оценивалась и разрешалась подобная ситуация прежде?
3. **Общественное мнение/нравственность:** что в настоящее время считается приемлемым с точки зрения большинства?
4. **Мораль:** оценочные суждения, ограничения, связанные с духовными и религиозными верованиями и убеждениями, с универсальными ценностями



# Этика

- Моральная рефлексия
- Наука о морали
- Стандарты для повышения эффективности в профессиональной солидарности
- Религиозная этика
- Философская этика
- Аристотель, Кант , Гегедб
- Метаэтика
- Дж. Э. Мур,
- Прикладная этика
- Утилитаризм Дж. Милль
- Прагматизм Джеймса



# Этапы развития этики в 20 веке

- Метаэтика - логический анализ важнейших этических понятий
- Цель этики - не выдвижение и обоснование каких-либо ценностных программ, не ответ на традиционные этические вопросы а анализ самих этих вопросов, выяснение их точного смысла, установление правил и норм этического рассуждения (Дж. Мур)
- Около 60 лет



# Этапы развития этики в 20 веке

- Дескриптивный (эмпирический) этап — анализ эмпирических фактов из области социологии и психологии морали

В фокусе усредненный/абстрактный индивид)

Около 30 лет

- Новейший/современный этап – Прикладная этика  
Решение самых насущных, острых, болезненных, прямо и непосредственно касающихся живого человека проблем (Р. Хеар, Питер Синжер, С.Бок, Я.Нарвесон )



# Причины возникновения прикладной этики

- Расширилась связь с другими науками, с новыми сферами и формами человеческой деятельности
- Развитие производств, возникновение новых сфер деятельности, где нужны новые нормы коммуникации
- Изменилась сама *нормативная этика* и *проблемное поле этики* изменился и круг проблем морали, и способы их решения





# Уровни развития морали по Л. Колбергу

## **Первый — доморальный/доконвенциальный уровень**

Нормы морали для ребенка — нечто внешнее, он выполняет правила, установленные взрослыми, из чисто эгоистических соображений.

Первоначально он ориентируется на наказание и ведет себя «хорошо», чтобы его избежать (1 стадия).

Затем он начинает ориентироваться и на поощрение, ожидая получить за свои правильные действия похвалу или какую-нибудь другую награду (2 стадия).



# Уровни развития морали по Л. Колбергу

- **Второй уровень — конвенциональная мораль**

Источник моральных предписаний для ребенка остается внешним. Но он уже стремится вести себя определенным образом из потребности в одобрении, в поддержании хороших отношений со значимыми для него людьми

- Ориентация в своем поведении на оправдание ожиданий и одобрение других характерна для 3 стадии
- На авторитет — для 4 стадии



# Уровни развития морали по Л. Колбергу

- **Третий уровень — автономная мораль.**
- Моральные нормы и принципы становятся собственным достоянием личности. Поступки определяются не внешним давлением или авторитетом, а своей совестью: «на том стою и не могу иначе»
- Сначала появляется ориентация на принципы общественного благополучия, демократические законы, принятые на себя обязательства перед обществом (5 стадия),
- - На общечеловеческие этические принципы (6 стадия)



# Инструменты внедрения этики в организации

- **Карты этики** — набор этических правил и рекомендаций, конкретизирующих этический кодекс организации для каждого ее сотрудника
- **Комитеты по этике** - внесение этических вопросов для обсуждения правлением или представителями высшего менеджмента; доведение основных требований этического кодекса до сведения всех менеджеров и рядовых сотрудников; анализ и пересмотр кодексов
- **Социальные ревизии** для оценки и составления отчетов о реализации социальных программ организации



# Инструменты внедрения этики в организации и проф. сообщества

- **Обучение этичному поведению** руководителей и рядовых сотрудников
- **Этическая экспертиза** - всесторонний анализ конкретного аспекта деятельности организации (или конкретного проекта)
- **Этический кодекс** система общих ценностей и правил этики организации, которых должны придерживаться ее работники





# Инструменты внедрения этики в организации

- **Этикет** – система норм и правил поведения, которая позволяет избегать конфликтных ситуаций, добиваться намеченных целей в процессе делового общения





# Виды этикета

- **Этикет внешнего вида** – принятые в обществе требования к внешнему виду членов общества, признаваемые образцовыми для тех или иных ситуаций
- **Этикет поведения** – совокупность действий людей в обществе, признаваемых образцовыми для тех или иных ситуаций
- **Общегражданский этикет** - совокупность правил, традиций и условностей, соблюдаемых гражданами при общении друг с другом



# Виды этикета

- **Придворный этикет** - строго регламентируемый порядок и формы обхождения, установленные при дворах монарх
- **Дипломатический этикет** - правила поведения дипломатов и других официальных лиц при контактах друг с другом на различных дипломатических приемах, визитах, переговорах
- **Воинский этикет** - свод общепринятых в армии правил, норм и манер поведения военнослужащих во всех сферах их деятельности
- **Специальный этикет** правила поведения представителей различных профессий



# Функции этикета

- **Этикет** способствует стабилизации сложившихся социальных культур (это касается демографической иерархии). Правила этикета заставляют людей постоянно воспроизводить социальные взаимоотношения в наглядной и зримой форме. Привычные формы поведения превращаются в бессознательно осуществляемый навык, который в сочетании с идеологическими обоснованиями уже закрепляется на уровне сознания.
- **Этикет** способствует утверждению и передаче новым поколениям духовных ценностей и нравственных принципов общества.



# Функции этикета

- **Этикет** облегчает установление контактов, взаимопонимание и взаимодействие между людьми. Этикет выступает в качестве своеобразного языка общения
- **Правила этикета** помогают избегать конфликтных ситуаций, которые могут вызвать излишнее психическое напряжение и нанести человеку душевную травму  
( правила выражения соболезнования, правила поведения в период траура, правила поведения в общественных местах)



# Основное содержание делового протокола включает в себя:

- умение составить программу пребывания ваших партнеров
- умение организовать встречу и проводы ваших гостей, их размещение
- организацию и проведение визита вежливости
- подготовку и проведение деловых бесед и переговоров, владение техническими и тактическими приемами ведения переговоров





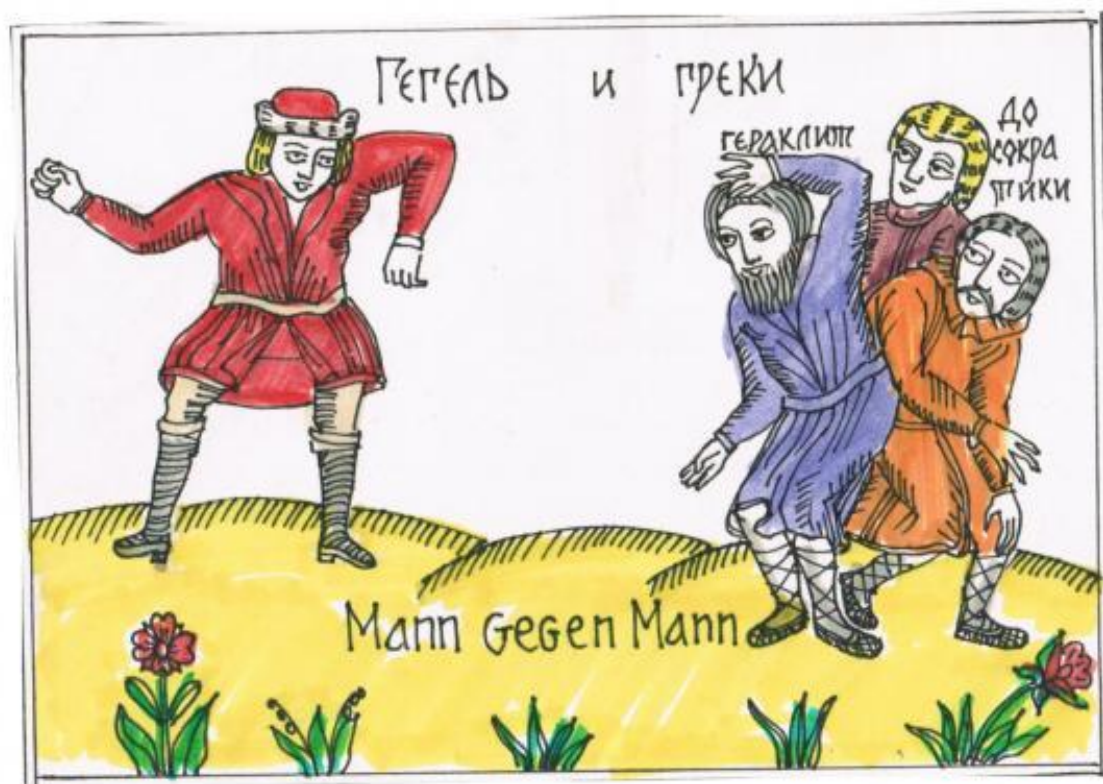
# Основное содержание делового протокола включает в себя:

- соблюдение правил телефонного этикета и этикета деловой переписки
- создание и поддержание личного имиджа и имиджа фирмы
- соблюдение правил международного этикета





# Тема 1. Понятие и содержание делового этикета и протокола





Важную роль в укреплении институтов общества играет механизм социального контроля

Одни и те же элементы, а именно система правил и норм поведения, закрепляющих и стандартизирующих поведение людей, делающих его предсказуемым, входят и в социальный институт, и в социальный контроль





**Социальный контроль** представляет собой особый механизм поддержания общественного порядка с помощью использования властных полномочий и включает такие понятия, как ***социальные нормы, санкции, власть***

**Социальные нормы** – предписания, требования, пожелания и ожидания соответствующего (общественно одобряемого) поведения

**Социальные предписания** – запрет или разрешение что-либо делать, обращенные к индивиду или группе и выраженные в любой форме (устной или письменной, формальной или неформальной)



# организация

- Миссия
- Цель
- Задачи



# Этический кодекс как инструмент внедрения норм в организацию





## Подходы к созданию этических кодексов

	Профессиональный	Декларативный	Развернутый
<b>Пример</b>	Альфа-банк, Северная торгово-промышленная палата	Johnson & Johnson, Panasonic	BP Amoco, P&G.
<b>Характеристики организации</b>	Профессионально однородные организации	Крупные, профессионально неоднородные организации	
<b>Содержание</b>	· Описывает профессиональные этические дилеммы, нормы и стандарты поведения · Может содержать идеологическую часть	Описывает идеологию и общие правила поведения	· Описывает политики в отношении ключевых групп · Регламентирует поведение сотрудников · Может содержать идеологическую часть
<b>Основные функции</b>	Может реализовывать все три функции: репутационную, управленческую и функцию развития корпоративной культуры	Реализует в основном функцию развития корпоративной культуры, частично - управленческую	Реализует репутационную и управленческую функции
<b>Кому адресован</b>	Всем сотрудникам	Всем сотрудникам	Преимущественно менеджменту
<b>Формат</b>	Профессиональный язык, большой объем	Понятный текст, небольшой объем	Специальная терминология, большой объем



# Разделы кодекса корпоративной ЭТИКИ:

## I. Введение

1. Для чего создан Кодекс
2. Что такое Кодекс
3. На каких главных ценностях основан Кодекс
4. Нормы и приоритеты деятельности организации, устанавливаемые Кодексом
5. Задачи, решаемые Кодексом



# Разделы кодекса корпоративной этики:

II. **И**стория деятельности и развития организации

III. **М**иссия организации.

IV. **О**сновные принципы деятельности организации

V. **С**тандарты поведения

- Кодекс корпоративной этики является одним из эффективных инструментов управления, который полностью приложим к практике управления трудовыми коллективами



# Конфликты в профессиональной деятельности и пути их разрешения



# ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНФЛИКТА

- **КОНФЛИКТ** – это различные виды противодействия, противоборства личностей или групп по поводу рассогласованных, существенно значимых для них целей, интересов, ценностей, установок, а также осознанная практическая деятельность, направленная на преодоление этих противоречий



# КОНФЛИКТ

- ПРОТИВОРЕЧИЯ В ЦЕННОСТЯХ
- В ЖИЗНЕННЫХ СЦЕНАРИЯХ, ЖИЗНЕННОМ ОПЫТЕ
- ИНТЕРЕСАХ(ПРИТЯЗАНИЯХ)
- УБЕЖДЕНИЯХ И ЗНАНИЯХ
- ПРАКТИКАХ



# СТРУКТУРА КОНФЛИКТА

- СТОРОНЫ/ УЧАСТНИКИ КОНФЛИКТА;
- УСЛОВИЯ ПРОТЕКАНИЯ КОНФЛИКТА;
- ОБРАЗЫ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ;
- СТРАТЕГИЯ/ ДЕЙСТВИЯ В КОНФЛИКТЕ;
- ИСХОДЫ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ



# Архитектоника конфликта

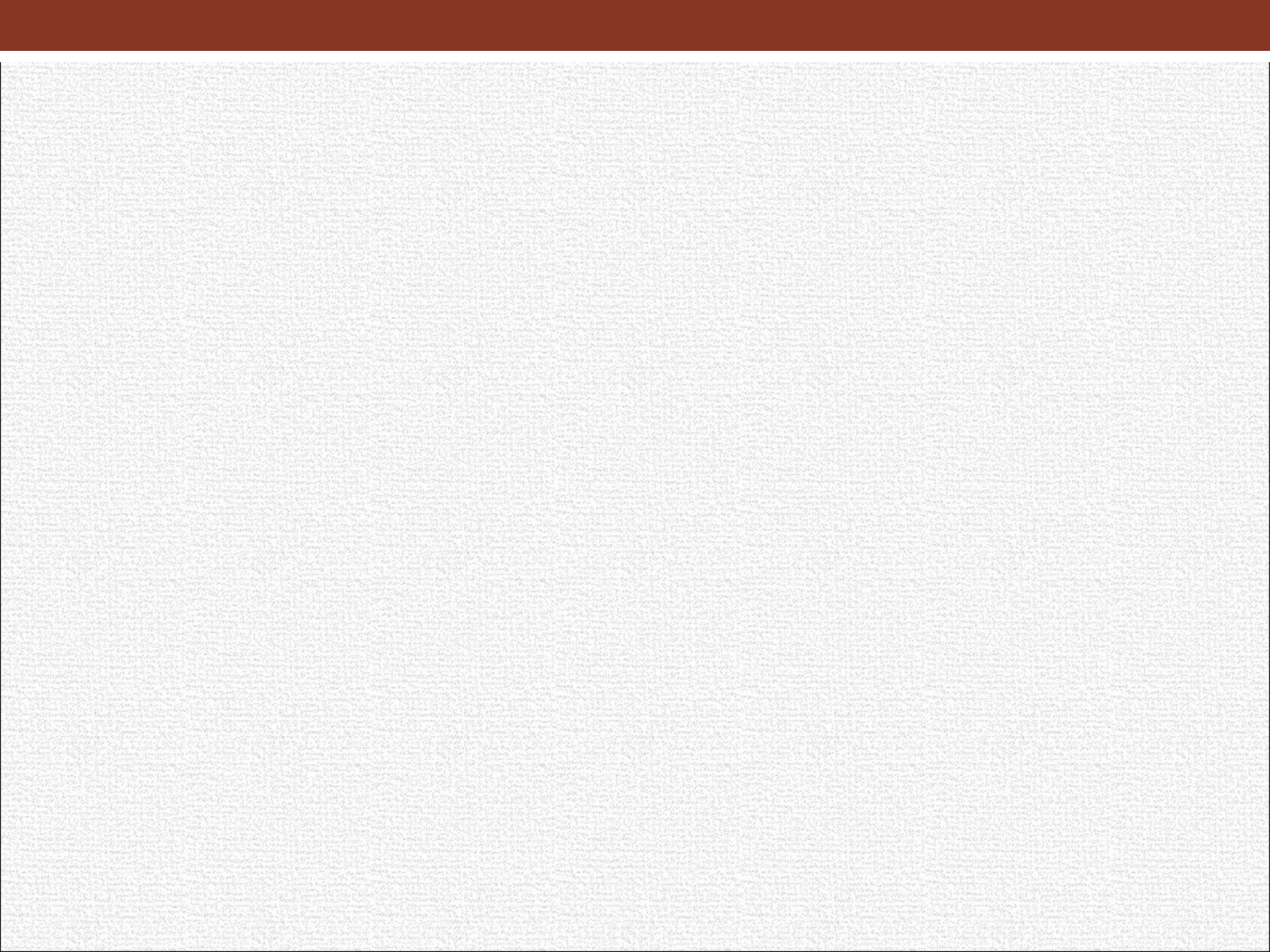
- Культурный фундамент: антиномичность (Н.А. Бердяев)
- Конфликтная база института власти
- Организационные вариации – тип организации (Г. Морган)
- Межличностные коммуникации



# ДИНАМИКА КОНФЛИКТА

- СКРЫТАЯ (ЛАТЕНТНАЯ) ФАЗА-ВОЗНИКНОВЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ;
- ОСОЗНАНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ;
- ПЕРЕХОД К КОНФЛИКТНОМУ ПОВЕДЕНИЮ;
- ЭСКАЛАЦИЯ КОНФЛИКТА;
- РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА







# ВИДЫ КОНФЛИКТОВ- ПО УЧАСТНИКАМ

- МЕЖОГРАНИЗАЦИОННЫЕ
- ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
- МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ
- ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЕ



## СКРЫТЫЕ КОНФЛИКТЫ – НЕОСОЗНАВАЕМЫЕ ИЛИ НЕПРОЯВЛЯЕМЫЕ

- Снижение активности и интереса к работе
- Уменьшение рабочих коммуникаций
- Односложные ответы
- Долгое молчание, застывший взгляд
- Лишние, хаотичные действия
- Излишний порядок или беспорядок на рабочем столе



# ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ - РУКОВОДСТВО

- УСИЛИЯ НАЧАЛЬНИКА НАПРАВЛЕНЫ НА ВСЕОБЩИЙ КОНТРОЛЬ;
- РУКОВОДИТЕЛЬ ВМЕШИВАЕТСЯ В ОБЛАСТЬ ПОЛНОМОЧИЙ СОТРУДНИКА;
- НЕ ОБЪЯСНЯЕТ ПРИНЯТЫЕ РЕШЕНИЯ;
- ПРОЯВЛЯЕТ АВТОРИТАРИЗМ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ ЦЕЛЕЙ;
- НЕ ДЕЛИТСЯ ИНФОРМАЦИЕЙ;
- УЛАЖИВАЕТ НЕПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ ЗА СЧЕТ СОТРУДНИКОВ;
- ИЩЕТ ВИНОВАТОГО;
- НЕ ХОЧЕТ ИЛИ НЕ МОЖЕТ ПОНИМАТЬ

**ВЗГЛЯД ПОДЧИНЕННЫХ**



# ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ - ПЕРСОНАЛ

- СЛИШКОМ МАЛО ОТВЕТСТВЕННОСТИ И САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ;
- ДОКУМЕНТЫ ПЛОХО ПРОРАБОТАНЫ;
- НЕ ХВАТАЕТ ИНИЦИАТИВЫ И ОПРЕДЕЛЕННОСТИ В ПРИОРИТЕТАХ;
- НЕ МОГУТ ПРИНЯТЬ ПРИНЦИПИАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ В ХОДЕ ОБСУЖДЕНИЯ;
- ВАЖНЫЕ РЕШЕНИЯ ОСТАВЛЯЮТ НА НАЧАЛЬНИКА

**ВЗГЛЯД РУКОВОДИТЕЛЯ**



# ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ - СОПЕРНИЧЕСТВО МЕЖДУ ОТДЕЛАМИ

- ОДНОСТОРОННЯЯ ОРИЕНТАЦИЯ НА СОБСТВЕННЫЙ ОТДЕЛ;
- НЕДОСТАТОЧНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ НА ОБЩИЕ ЦЕЛИ;
- НЕДОСТАТОЧНОЕ ЗНАНИЕ РАБОТЫ ДРУГИХ ОТДЕЛОВ;
- НЕДОСТАТОЧНОЕ ВНИМАНИЕ К ПРОБЛЕМЕ;
- НЕДОСТАТОЧНАЯ ГОТОВНОСТЬ К СОТРУДНИЧЕСТВУ С ДРУГИМИ ОТДЕЛАМИ;
- ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ
- ЗАВИСИМОСТЬ ОТ УКАЗАНИЙ ДРУГИХ ОТДЕЛОВ

**ВЗГЛЯД ЭКСПЕРТА**



# Эскалация конфликта: МОББИНГ

- Моббинг – продолжительные конфликты между отдельным сотрудником и группой или начальником (травля) – минимум один раз в недели и минимум в течение полгода
- Возникает из обыденного конфликта, когда участники не могут больше говорить о нем и разряжать обстановку
- Возникает вследствие стрессовых условий работы, зависти, плохого климата, добросовестности сотрудника

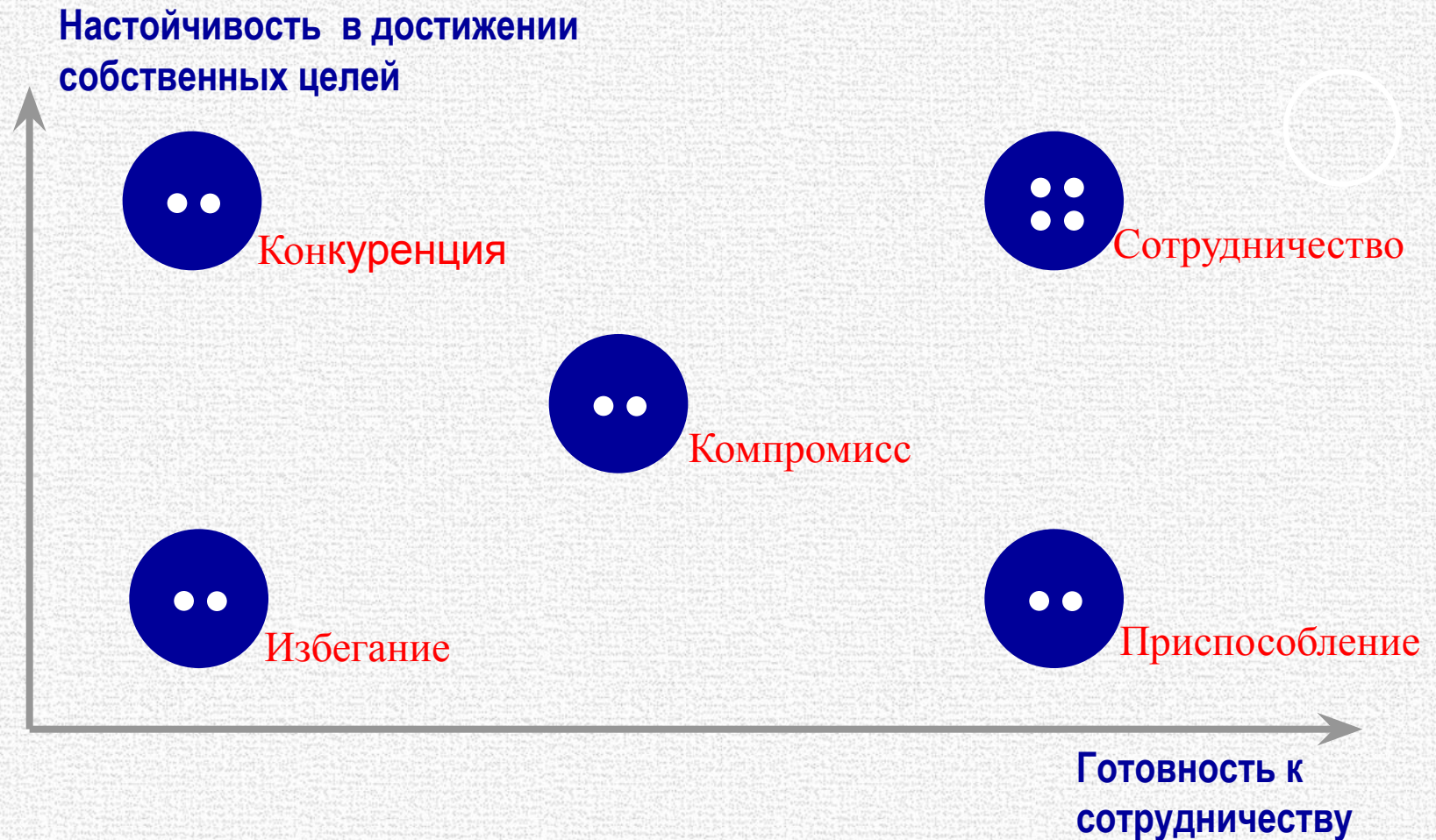


# Последствия для организации:

- **конструктивные** (созидательные),
- **деструктивные** (разрушительные)



# СТРАТЕГИИ СТРАТЕГИИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ





# Пять основных стилей (стратегий) поведения конфликтующих сторон

**1. Конкуренция, соперничество** - бескомпромиссная борьба за победу любыми средствами, упорное отстаивание своей позиции. Наиболее острая форма разрешения конфликтных ситуаций. Ее использование оправданно в том случае, когда:

- есть уверенность в правильности и правомерности своей позиции, и есть средства ее защиты;
- конфликт затрагивает область принципов и убеждений;
- оппонентом является подчиненный, предпочитающий авторитарный стиль управления;
- отказ от занятой позиции чреват невосполнимыми серьезными потерями;
- в случае поражения произойдет потеря авторитета и товарищей.

Эта стратегия требует подбора весомых аргументов для дискуссии и адекватной оценки позиции оппонентов, а также наличия ресурсов для отстаивания своих позиций.



**2.Избегание, уклонение,** - попытка выйти из конфликта, уклоняясь от него. Опасная стратегия. Использовать ее можно, если:

- источник конфликта настолько тривиален, а последствия столь ничтожны, что ими можно пренебречь;
- конфликтующие стороны могут разобратся и без вашего вмешательства; есть уверенность, что время ослабит напряженность ситуации, и все разрешится само собой;
- конфликт никак не влияет на производственные проблемы;
- вовлеченность в конфликт не позволит решить более важные задачи.

Игнорирование конфликта может привести к его неконтролируемому росту.



**3. Приспособление** - стремление сгладить противоречия, часто за счет изменения своей позиции. Это эффективно в случаях, если:

- есть желание разрешить конфликт любой ценой; конфликт и его результаты мало затрагивают личные интересы;
- налицо готовность пойти на односторонние уступки; отстаивание своей позиции может занять много времени и отнять много сил (когда “игра не стоит свеч”).



**4. Сотрудничество** - попытка совместной выработки решения, учитывающего интересы всех сторон. Сотрудничество эффективно в том случае, когда:

- есть возможность (время, желание) глубоко разобраться в причинах, вынуждающих стороны придерживаться своих позиций;
- можно найти в разногласиях компенсирующие элементы;
- нужно разрабатывать различные варианты решений;
- конструктивно удастся решать возникающие противоречия;
- стороны готовы обсуждать варианты выхода из конфликта.



**5. Компромисс** - решение конфликта путем взаимных уступок. Компромисс эффективен в тех случаях, когда:

- аргументы конфликтующих сторон достаточно убедительны, объективны и правомерны;
- необходимо разрешить напряженную ситуацию путем принятия приемлемого для сторон решения в условиях недостатка времени;
- стороны готовы разрешить конфликт на основе частичного решения проблемы;
- путем небольших уступок можно сохранить важные деловые или личные контакты.

Компромисс не исключает возобновления конфликта, возможно в иной форме.



# Технология профилактики конфликтов

- Что можете лично вы:
  1. **Уметь оценивать ситуацию как предконфликтную**
- С этой целью составляется карта потенциального конфликта, т.е. карта, отражающая устремления сторон в конфликтной ситуации. Эта же карта позволяет и структурировать существующий уже конфликт для того, чтобы определить эффективность той или иной стратегии в конфликте:
- 2. **После такого анализа необходимо принять решение о принципиальном участии или неучастии в конфликте**



- Не идти на конфликт, если не уверены, что оппонентом правильно поняты ваши мотивы
- Снижать по возможности личный фон устойчивой тревожности и агрессии (многочисленные тренинги)
- Избегать предконфликтных ситуаций при переутомлении и перевозбуждении (суточные колебания)
- Не давать предварительных оценок и не ожидать единственно желаемого результата
- Не давать предварительных оценок и не ожидать единственно желаемого результата.



# Способы и приемы воздействия на оппонента:

- Не требуйте от окружающих того, что они не в состоянии дать (не в состоянии, а не «не хотят»). Учитывайте способности и возможности людей. Ставьте реальные сроки.
- Не перевоспитывайте человека (до 5 лет). Все новое в природе и обществе создается достаточно медленно.
- Оценивайте психологическое состояние партнера по общению и избегайте острых тем, если оно нестабильно.



# Способы и приемы воздействия на оппонента:

- Занимайте твердую позицию по отношению к проблеме и мягкую по отношению к оппоненту
- Заранее информируйте людей о ваших решениях, затрагивающих их интересы
- Не увеличивайте число обсуждаемых проблем в ходе беседы.



# ТЕХНИКИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО КОНТРОЛЯ

- Визуализация
- Процесс визуализации сводится к тому, чтобы представить себя делающим или говорящим что-то
- Заземление
- Проецирование ( Д.Скотт)



# Оптимальные управленческие решения

1. описательная модель : подробная, разносторонняя информация (разные источники) описание не только фактов, но и способов их функционирования
2. объяснительная модель: система причин ( ключевые, главные и второстепенные)
3. прогностическая модель: что будет, если мы ничего не сделаем ( при условии самого неблагоприятного стечения обстоятельств наилучший вариант наиболее вероятный вариант)



# Конструктивное разрешение конфликта

- **Формы и критерии завершения конфликтов**

## **Завершения конфликта:**

- затухание
- преодоление
- пресечение
- приглашение
- саморазрешение
- угашение
- урегулирование
- устранение
- улаживание



# Условия и факторы конструктивного разрешения конфликта

- Прекращение конфликтного взаимодействия
- Поиск близких или даже общих точек соприкосновения (карта конфликта)
- снижение интенсивности негативных эмоций
- устранение «образа врага» (у себя. У оппонента: «с небес на землю»)
- объективный взгляд на проблему
- учет статусов друг друга
- выбор оптимальной стратегии разрешения



# Психологические причины конфликтов в организациях и методы их профилактики

- **Противоречие, вызванное несправедливой оценкой труда персонала**
- **Противоречие между стилем руководства, неадекватным уровнем и зрелости группы или коллектива, и ситуацией управления**
- **Противоречие, вызванное недостатками в организации управления**



## **Факторы:**

- время: сокращение времени ведет к увеличению вероятности выбора агрессивного поведения
- третья сторона: участие третьих лиц, стремящихся урегулировать конфликт, приводит к более спокойному его протеканию и скорому разрешению
- своевременность: чем раньше стороны преступают к урегулированию, тем лучше
- равновесие сил: если стороны приблизительно равны, у них нет другого выбора. Помимо поиска компромисса
- опыт: наличие опыта в разрешении конфликта хотя бы у одной из сторон приводит к ускорению его разрешения
- отношения: хорошие отношения сторон до конфликта ускоряют его разрешение



## Противоречие, вызванное несправедливой оценкой труда персонала

- **Ошибка «центральной тенденции».** Внешне она проявляется как пресловутая «уравниловка»: предпочтение отдается усредненным оценкам. В результате одинаково оцениваются все, в том числе «передовики» и явные «аутсайдеры». У первых это вызывает чувство обиды. Практика показывает, что главной причиной таких оценок является недостаточный уровень компетентности оценивающих, ведь категорические оценки требуют убедительной аргументации, а средние, «обтекаемые» — нет. Боязнь продемонстрировать свой невысокий уровень компетентности и приводит к таким оценкам.



## Противоречие, вызванное несправедливой оценкой труда персонала

- **Ошибка «контраста».** Ее обычно совершает авторитарный руководитель, который свои профессиональные достижения и личностно-профессиональные качества оценивает очень высоко и принимает за эталон. Качество и результаты деятельности остальных в этом случае, естественно, занижаются. Это вызывает недовольство и обиды, ведь безгрешных руководителей просто не бывает, а среди авторитарных — тем более. Сразу вспоминаются его собственные ошибки и промахи, из-за обиды они преподносятся как крупные просчеты. Возникает конфликтная ситуация



## Противоречие, вызванное несправедливой оценкой труда персонала

- **Ошибка «снисходительности».** В этом случае оценки явно завышаются любимчикам и фаворитам, что, конечно же, несправедливо.



# Коммуникативный аспект общения

Отличие человеческой коммуникации в первую очередь определяется активностью субъектов общения  
Коммуникация обозначается как **интерсубъективный** процесс

Характер обмена информацией между людьми, а не кибернетическими устройствами определяется тем, что посредством системы знаков партнеры могут повлиять друг на друга

Коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно когда коммуникатор и реципиент обладают единой или сходной системой кодификации и декодификации



# Управление вниманием

стихийное

Организованное

- А) Привлечение внимания
- Б) Поддержание внимания



# Привлечение внимания

- Внешние факторы
  - Новизна
  - интенсивность
  - физические характеристики важностью сигнала
- Внутренние факторы определяются актуальностью, значимостью в зависимости от его намерений и целей



# Приемы концентрации внимания

- Прием «нейтральной фразы»
- Прием «завлечения»
- Установление зрительного контакта между говорящим и слушающим



# Перцептивный аспект делового общения

- Ошибки восприятия

проекция - перенесение своих состояний на другую личность (оцениваемому приписываются чувства и мысли оценивающего);

- эхо - перенесение успехов оцениваемого в одной сфере на другую сферу деятельности, успехов в которой он может и не достичь;
- вера в первый взгляд - вера в то, что первое впечатление всегда правильно (зачастую ошибочна, так как опирается на подсознательные ожидания оценивающего);
- атрибуция - подсознательное приписывание партнеру черт и способностей, которые оценивающий подметил у другого человека, напоминающего этого.

Относительно приписывания причин поведения партнера выделяется три типа атрибуции:

- личностная (причина приписывается лично совершающему поступок);
- объектная (причина приписывается объекту, на который направлено действие);
- обстоятельственная (причина происходящего приписывается обстоятельствам)



# Ошибки восприятия

- проекция
  - эхо
  - вера в первый взгляд
  - атрибуция
1. личностная (причина приписывается лично совершающему поступок)
  2. объектная (причина приписывается объекту, на который направлено действие)
  3. обстоятельственная (причина происходящего приписывается обстоятельствам)



# Эффекты восприятия

- Эффект ореола
- Эффект проекции
- Эффект новизны и первичности
- Эффект стереотипизации

## Источники эффекта ореола

- **Фактор** превосходства
- Привлекательности
- Отношения к партнеру



Аттракция - это и процесс формирования привлекательности какого-то человека для воспринимающего, и продукт этого процесса

Межличностная аттракция :

Внешние факторы

Потребность в аффиляции

Эмоциональное состояние партнеров по общению

Пространственная близость

Внутренние факторы

- Привлекательность
- Манеры, стиль общения
- Фактор сходства
- Выражение личного отношения



# Социальные ожидания

- гласные ожидания, воплощенные в письменные правила, инструкции, указания
- неформальные ожидания, основанные на неписаных правилах, нормах, стандартах поведения, которых придерживаются порой совершенно неосознанно; они значительно разнообразнее и, как правило, несут на себе отпечаток культуры, морали человека, коллектива, общества



# Коммуникативный аспект общения

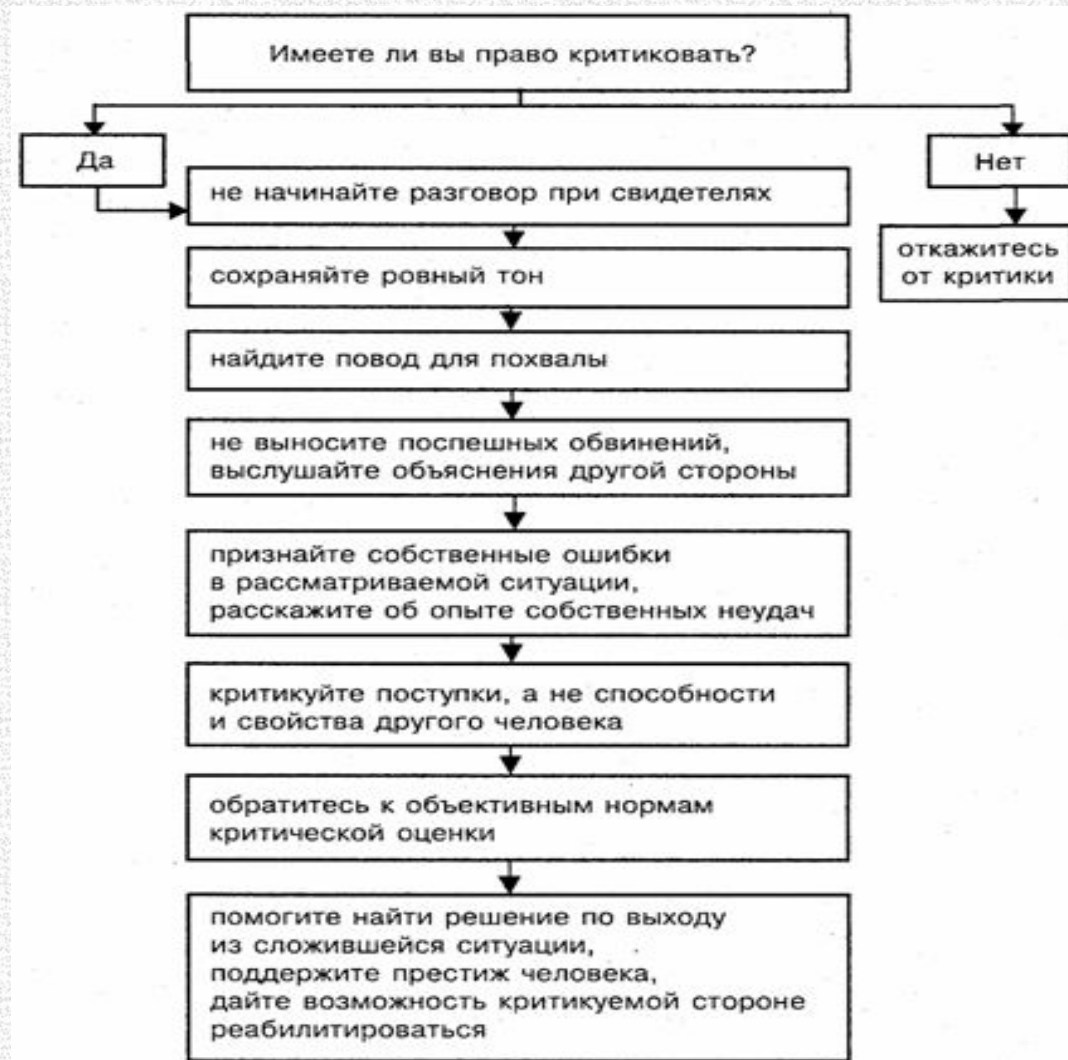
Отличие человеческой коммуникации в первую очередь определяется активностью субъектов общения  
Коммуникация обозначается как **интерсубъективный** процесс

Характер обмена информацией между людьми, а не кибернетическими устройствами определяется тем, что посредством системы знаков партнеры могут повлиять друг на друга

Коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно когда коммуникатор и реципиент обладают единой или сходной системой кодификации и декодификации



# Конструктивная критика в деловой коммуникации





# Шесть правил конструктивной критики

1. Можно ли это изменить?
2. Выберите подходящее время и место
3. Будьте объективны
4. Будьте конкретны. Если вы не можете сформулировать свою мысль конкретно, лучше вообще не критикуйте
5. Дайте понять, что верите в возможность исправить ситуацию
6. Одобрите исправления. Посмотрите еще раз на то, что получилось



# Пять шагов к правильному восприятию критики

1. Посмотрите на ситуацию со стороны. Снимите эмоциональное напряжение
2. Сосредоточьтесь на самой критике. Не думайте о том, кто вас критикует, о его или своих эмоциях
3. Найдите в ней ценность. В том, что вам говорят, наверняка есть нечто ценное, даже если в целом высказывание не слишком существенно?
4. Оцените
5. Скажите «спасибо». Поблагодарите критикующего за совет и воспользуйтесь его помощью, если это необходимо



# Формы деловой коммуникации





# Формы деловой коммуникации

- деловые беседы
- совещания, собрания
- переговоры, конференции
- деловые встречи
- круглые столы
- пресс-конференции
- собрания акционеров
- брифинги
- выставки и ярмарки



# Жанры деловой коммуникации

- спор
- дискуссия
- полемика
- дебаты
- прения





# Критерии деловой коммуникации

- цель проведения (зачем?)
- контингент участников (кто? с кем? для кого?)
- регламент (как долго?)
- коммуникативные средства
- реализации намерений (как?)
- организация пространственной среды (где?)
- ожидаемый результат (какой?)



# Разговор

- В отличие от беседы разговор представляет собой
- форму ситуационного контакта
- Цель :обмен информацией по конкретному вопросу
- Коммуникативные средства: обмен репликами, вопросами и ответами, мнениями и оценками





# Ситуационный контакт

- обращение
- запрос (вопрос, затребование информации /описание ситуации)
- ответ (представление информации/описание ситуации)



# Основные функции деловой беседы

- начало инновационных мероприятий и процессов
- контроль начатых мероприятий, акций
- взаимное общение коллег и деловые контакты
- поддержание деловых контактов с партнерами во внешней среде
- поиски, выдвижение и
- оперативная разработка новых идей
- стимулирование мыслительных процессов





# Структура деловой беседы

- начало беседы  
(передача информации)
- аргументирование
- опровержение доводов собеседника
- принятие решений





# Виды беседы

Классическая (введение, главная часть, заключение)

Современная (начало, передача информации, аргументация, опровержение (нейтрализация доводов собеседника) принятие решения)

Промышленно-техническая (контакт с собеседником, объяснение, пример, вывод из примера, доказательство, оценка доказательства, новые выводы )



# Разговор по телефону

- Длительность 3 мин
- Взаимное представление  
20±5 с
- Введение собеседника в  
курс дела -40±5 с
- Обсуждение ситуации,  
проблемы -100±5 с
- Заключительное резюме  
-20±5



# Деловое совещание

- тема
- цель
- перечень обсуждаемых вопросов
- время начала и окончания
- место
- фамилии и должности докладчиков
- перечень освещаемых вопросов



# Пресс - конференция

- вопросы задаются по очереди
- профессиональные стандарты предполагают, что репортеры будут придерживаться объявленной темы





# Пресс - конференция





# Пресс- конференция

- Пресс-конференция – эффективная форма протокольного взаимодействия между компанией и журналистами
- Участвуют руководство и люди, максимально компетентные в вопросе, освещаемом на пресс-конференции
- Проводят при необходимости в выяснении спорных вопросов с общественностью и привлечении ее внимания к решению какой-либо проблемы



# Обстоятельства

## времени проведения

Середина недели

**понедельник** —  
редакционный день в  
СМИ и желаемой явки  
не получится

**пятница** — день  
культурных программ

Время

12:00 - 14:00, так как с  
15:00 начинается сдача  
материалов в  
редакциях, записи,  
студийное время

## формы проведения

- В приглашении на пресс-конференцию указана тематика
- Приглашение лучше оформлять как именное и отправлять его за 5–7 дней до открытия самой пресс-конференции



# Правила проведения пресс-конференции

- четкий сценарный план проведения:
  - a) изложение позиции компании по проблеме
  - b) ответы на вопросы журналистов
- время на проведение каждой части определяется организатором и зависит от позиции руководства — отвести ли больше времени на раскрытие проблемы или же, наоборот, максимальное время выделить на ответы



# Правила проведения пресс-конференции

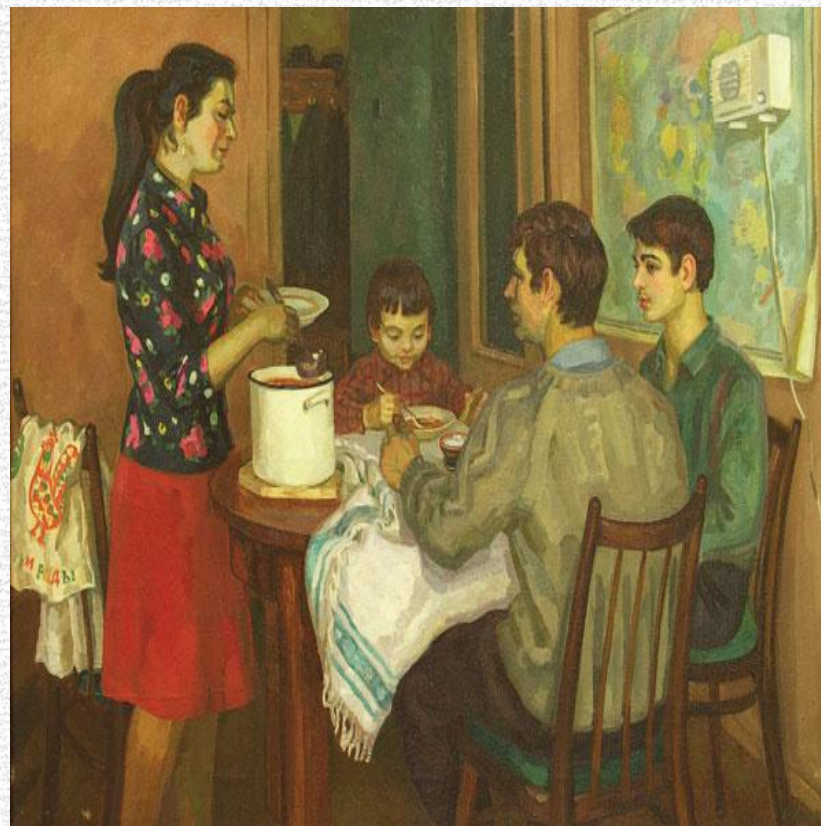
- вести пресс-конференцию может лицо, ответственное за связи с общественностью или с прессой
- ведущий представляет журналистам участников, среди которых присутствие лица, уполномоченного принимать окончательные решения по вопросам пресс-конференции
- провести регистрацию участников пресс-конференции со стороны СМИ, что позволит анализировать результаты встречи по последующим публикациям



# Правила проведения пресс-конференции

- Активности журналистов способствует организация угощения

- a) кофе-брейк,
- b) шведский стол
- c) фуршет





# Брифинг для СМИ

- Брифинг — это короткое оперативное выступление перед прессой по свежим следам важных событий. Сообщение на брифинге носит односторонний оповещательный характер с попутной краткой иллюстрацией конкретных фактов
- Брифинг не может быть более 20–30 мин. Такой короткий временной отрезок предполагает, что ведущий брифинга может держать ситуацию в руках. 10 мин, как правило, отводится выступающему, 10–20 мин — на блиц-ответы на вопросы журналистов



# Правила проведения пресс-конференций и брифингов

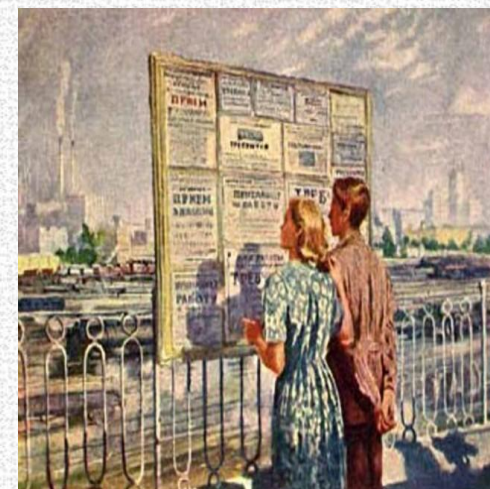
- Четкое определение темы, цели и соответствующей подготовленности (статистические данные, графики)
- Содержательность и смысловая насыщенность изложения, исчерпывающая аргументация любого вывода
- Раздаточный материал должен быть составлен так, будто обо всем предстоящем никто никогда и ничего не слышал

(используется самая простая терминология)



# Правила проведения пресс-конференций и брифингов

- Подробный сценарий пресс-конференции  
(кто что скажет, какую роль и когда будет играть)
- Приветствовать журналистов доброжелательно  
(обязательно представление участников и оглашение предлагаемого плана конференции)
- Использовать максимально короткие доклады демонстрировать наглядные материалы





# Правила проведения пресс-конференций и брифингов

- Использовать логически последовательную аргументацию, избегая внутренних противоречий в сообщении
- Запланировать достаточно времени на вопросы журналистов, не создавая ситуацию неудовлетворенности
- Отслеживать продолжительность пресс-конференции — максимум 40 мин, после чего обеспечить возможность работы журналистов с отдельными участниками



# Пресс - конференция

- вопросы задаются по
- очереди
- профессиональные стандарты предполагают, что репортеры будут придерживаться
- объявленной темы





# Ситуации делового общения и этикетные формулы

- К приветствие, прощание, извинение
- благодарность, поздравление, просьба, отказ, возражение, совет
- беседа, повседневное застолье

