

# Деловые коммуникации

Сущность понятия «деловые  
коммуникации»

# Человеческое общение

- – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека (Краткий психологический словарь. М., 1985).
- **Общение** включает, как минимум, три различных процесса:
  - - обмен информацией, ее уточнение, обогащение;
  - - обмен действиями, построение общей стратегии взаимодействия;
  - - восприятие и понимание партнера, его психологических особенностей и особенностей поведения.

# ***Коммуникация–***

- 
- понятие более узкое, чем общение.  
Коммуникация - это передача информации. Коммуникативная сторона - одна из сторон общения. Но, помимо коммуникативной, в общении существует еще и перцептивная сторона, означающая восприятие людьми друг друга. Это значит, что общение - это не просто передача информации, но и процесс, во время которого происходит приспособление собеседников

- Под **деловыми коммуникациями** понимается взаимодействие, обеспечивающее успех какого-либо общего дела, создающие условия для сотрудничества людей для достижения определенных целей.
- Деловые коммуникации происходят между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами, конкурентами.
- Итогом деловых коммуникаций является взаимное влияние их участников друг на друга.

# Цели деловых коммуникаций

- *Цели деловых коммуникаций*– это то, ради чего люди вступают в общение. Соответственно, наиболее очевидные цели:
- - обмен информацией между субъектами и объектами управления;
- - создание информационных каналов для обмена информацией между сотрудниками и группами для координации их действий;
- - регулирование и оптимизация информационных потоков для повышения оперативности управления;
- - установление межличностных отношений в процессе работы.

# Содержание деловых коммуникаций

## *Средства деловых коммуникаций*

- Человеческое общение многопредметно. Оно может быть:
- - материальным, т.е. обмен продуктами или предметами деятельности;
- - когнитивное, т.е. обмен знаниями;
- - деятельное, т.е. обмен действиями, умениями, навыками.
- Когнитивное и деятельное общение происходит, например, в процессе обучения.
- - кондиционное, т.е. обмен психическими или физиологическими состояниями (улыбкой поднять настроение, гримасой разозлить);
- - мотивационное, т.е. обмен побуждениями, целями, потребностями, установками (давай, давай!).
- **Средствами деловых коммуникаций** являются способы кодирования, передачи и декодирования (расшифровки) информации.
- Кодирование – способ передачи информации от одного человека другому. Кодирование происходит с помощью символов и знаков (буквы, схемы, звуки, жесты).
- Передача закодированной информации происходит через каналы. В качестве каналов могут выступать эфир, провода, бумага.

# *Функции деловых коммуникаций*

- Различаются следующие *основные функции* деловых коммуникаций:
  - - инструментальная, т.е. как средство управления, для побуждения к необходимым действиям;
  - - интегративная, т.е. как средство объединения людей, деловых партнеров;
  - - самопрезентация, т.е. как средство самовыражения, демонстрации личных целей, интересов;
  - - трансляционная, т.е. как

# Типы межличностных коммуникаций

- Основными типами межличностных коммуникаций являются императив, манипуляция и диалог.
- **Императив**– это авторитарная директивная форма воздействия на партнера по общению с целью контроля над его поведением и внутренними установками, принуждения к определенным действиям и решениям. Партнер выступает в пассивной роли. Средствами влияния являются приказ, указание, предписание, требование.
- **Манипуляция**– воздействие на партнера с целью достижения скрытых намерений. Роль партнера также пассивная. Отличие от императива в том, что партнер не информируется об истинных целях общения.
- И императив, и манипуляция – это разновидности монологического общения. Человек рассматривает партнера как объект своего воздействия, действует, исходя из своих целей и интересов, игнорируя цели и интересы другого человека.
- **Диалог**– двухстороннее общение. Условия диалогового общения;



# Формы деловых коммуникаций

- Так различаются:
- - прямое и косвенное общение.
- Прямое – непосредственные контакты с помощью вербальных (речевых) и невербальных средств. Косвенное – через посредника.
- - непосредственное и опосредованное.
- Непосредственное – через органы человека (голосовые связки, руки, голова).  
Опосредованное – при помощи технических средств (ТВ, радио, телефон), письменно.
- - межличностное и массовое.
- Межличностное – в группах или парах. При этом подразумевается знание индивидуальных особенностей партнеров, понимание, опыт совместной деятельности. Массовые – множественные непосредственные контакты незнакомых людей или через средства массовой информации.
- Для деловых коммуникаций наиболее характерно прямое непосредственное межличностное общение.
- Коммуникации могут происходить в устных или письменных формах.
- *Письменные коммуникации* осуществляются с помощью приказов, отчетов, справок, писем и т.п. Формальная их часть представлена организационным документооборотом.
- *Устные коммуникации* происходят при непосредственных контактах между людьми или по телефону.
- ***Устные коммуникации***
- В процессе устных коммуникаций проявляется коммуникативное поведение сотрудников.

# Типы коммуникативного поведения:

- *Конкуренция*
- Один из участников коммуникаций сознательно или бессознательно пытается решить свои проблемы за счет ущемления или полного игнорирования интересов другого участника.
- *Конфронтация*
- Один из участников коммуникаций всеми возможными способами пытается противодействовать другому в попытках решить его проблемы
- *Корпорация* (вынужденное сотрудничество)
- Участники коммуникаций, понимая невозможность достичь своей цели в одиночку, договариваются о согласовании действий.
- *Кооперация* (добровольное сотрудничество)
- Когда участники коммуникации стараются понять интересы друг – друга и найти лучшие способы взаимодействия и сотрудничества для достижения целей обеих сторон.
- *Контакт*
- Целью взаимодействия является общение ради общения, для поддержания связей.
- Эффективное коммуникативное поведение не возможно без **коммуникативных навыков**. К ним относятся:
  - - навыки слушания;
  - - навыки речи;
  - - навыки невербального общения.

# Технология проведения пресс-конференции

- Обычно в ходе пресс-конференции её участники отвечают на вопросы журналистов прямо или косвенно связанные с темой пресс-конференции.
- Примерно за неделю до ожидаемой пресс-конференции необходимо оповестить те СМИ, чьё присутствие необходимо на пресс-конференции, в зависимости от её темы. Как правило, это делается путём рассылки пресс-релизов (официальных сообщений для прессы) по электронной почте или по факсу.
- После рассылки пресс-релизов необходимо убедиться в получении, позвонив по телефону.
- Накануне перепроверяется количество принявших приглашение, тех, кто посетит пресс-конференцию.
- Важно присутствие «узнаваемых персонажей». Поэтому нужно заранее наладить с ними контакт и пригласить, заинтересовав их.

- - *брифинг* – краткая пресс-конференция, посвященная одному вопросу; от пресс-конференции отличается отсутствием презентационной части, то есть практически сразу идут ответы на вопросы журналистов. Кроме того, брифинг носит закрытый характер, на него приглашаются только определенные заранее представители СМИ. На брифинге озвучивается информация "не для всех" и происходит обсуждение и даже выработка совместных решений.
- - *выставка* – это показ, публичная демонстрация достижений в одной или нескольких областях деятельности.
- - *ярмарка* – ежегодно повторяющаяся распродажа товаров

- ***Деловая беседа***– это разговор преимущественно между двумя собеседниками. Это специально организованный предметный разговор, служащий для решения управленческих задач.

- *Цели деловой беседы:*
- оказать определенное влияние на собеседника, побудить к действию, создать новые деловые отношения;
- понять суть возникшей проблемы;
- выработать решение на основании высказывания и анализа мнений сотрудников.
- Беседа проходит в форме диалога. Поэтому необходимо так формулировать вопросы, оценки, рассуждения, чтобы они прямо или косвенно побуждали собеседника высказывать свое личное отношение к обсуждаемому предмету.

# Методы в беседе

- 
- *Метод снятия напряженности*: использование личного обращения, комплиментов, шутки для установления более тесного контакта с собеседником.
- *Метод «зацепки»*: использование какого-либо события, сравнения, личного впечатления, анекдота или необычного вопроса, позволяющих образно представить суть проблемы, обсуждению которой должна быть посвящена беседа.
- *Метод стимулирования игры воображения*: постановка в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны рассматриваться в ходе беседы.
- *Метод «прямого подхода»*: непосредственный переход к делу без какого-либо обсуждения – краткое сообщение о причинах, по которым назначена беседа, и быстрый переход к конкретному вопросу.

# *Деловое совещание -*

- это деятельность, связанная с принятием решений *группой* заинтересованных лиц. Соответственно на организацию совещания влияют такие особенности группового поведения, как распределение статусов и ролей в группе, отношения между членами группы, групповое давление и т.п.
- Проводить совещания *целесообразно*, когда необходимо:
- - довести информацию до нескольких сотрудников одновременно;
- - коллегиально принять решение;
- - достигнуть согласия с решением путем вовлечения сотрудников в его обсуждение;
- - использовать совещания для профессионального роста сотрудников.



- *Цели инструктивных совещаний* -передача необходимых сведений и распоряжений сверху вниз по схеме управления для скорейшего их выполнения. До сведения участников совещания доводятся принятые руководителем предприятия или организации решения, распределяются задачи с соответствующим инструктажем, разъясняются неясные вопросы, определяются сроки и способы выполнения поручений.
- *Цели оперативных (диспетчерских) совещаний*- получение информации о текущем состоянии дел. В отличие от инструктивных совещаний информация поступает снизу вверх по схеме управления. Участники такого совещания сообщают сведения о ходе работы на местах. Оперативные совещания проводятся регулярно, всегда в одно и то же время, список участников постоянный, специальной повестки дня не имеется, они посвящаются неотложным задачам текущего и последующих 2–3 дней.
- *Цели проблемных совещаний* –поиск наилучших решений определенной проблемы в кратчайшие сроки.

- В управленческой практике совещания обычно ведет руководитель. Это обстоятельство часто снижает их эффективность, поскольку руководителю приходится играть три роли одновременно: он является и средоточием власти, и организатором процесса обсуждения, и несет ответственность за результаты совещания. Анализ роли руководителя на совещании привел к разработке метода *фасилитации*.
- *Фасилитаторство* означает использование третьей, нейтральной стороны, непредвзято относящейся к обсуждаемому вопросу, для осуществления такого процесса, который повысит вероятность выработки взаимоприемлемого соглашения.
- *Фасилитатор*- специалист по организации процесса взаимодействия участников совещания.

- ***Переговоры*** – коммуникация между сторонами для достижения своих целей, при которой каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации и принятии решения.
- *Функции переговоров:*
- поиск совместного решения проблемы;
- информационная функция
- коммуникативная функция
- регулятивная функция
- пропагандистская функция
- решение собственных внутренне- и внешнеполитических задач

# Виды переговоров

- - *позиционные*, стратегия которых ориентирована на спор о конкретных пунктах (позициях) в решении конфликтного вопроса. Например, спор о конкретных пунктах договора, спор о цене в процессе купли-продажи. Данную стратегию чаще называют позиционным торгом;
- - *принципиальные* (или переговоры по существу) предполагают максимальный учет интересов сторон и совместную выработку на этой основе общего соглашения.
- Описанные выше две разновидности переговоров также могут проходить как:
- - *мягкие переговоры*, когда стороны готовы ради достижения соглашения и сохранения хороших отношений идти на бесконечные уступки друг другу, что, в конце концов, приводит к принятию неэффективного для обеих сторон решения;
- - *жёсткие переговоры*, т.е. настаивание любой ценой на своей, обычно крайней позиции, большей частью игнорирующей интересы другой стороны.

# Анализ результатов переговоров

- какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров;
- какие возникали трудности, как эти трудности преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам, почему;
- какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров;
- каково было поведение партнера на переговорах;
- какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах.
- Целесообразно по окончании переговоров *подготовить отчет* об их проведении, в котором дать анализ итогам и ходу переговоров.

# Тактика проведения переговоров

- *Постепенное повышение сложности решаемых вопросов*, когда сначала партнерам предлагают решить менее важные, менее проблемные вопросы, на которые довольно легко получить положительный ответ. Это создает благоприятный психологический климат, показывает, что проблема решаема. Далее следует поиск «общей зоны решений» и «общей формулы решений». Чтобы добиться от партнера соглашения по менее важным вопросам, можно «разложить» проблему на составляющие и добиваться соглашения по каждому элементу. Положительное решение ряда легких вопросов помогает убедить партнера в том, что решаемы и более сложные проблемы.
- *«Пакетирование» предложений*, когда малопривлекательные предложения увязываются с рядом привлекательных и предлагаются партнеру, заинтересованному в быстрой реализации последних. Такая тактика ускоряет договоренность и дает приоритет инициатору пакета предложений.
- *Тактика постепенных уступок*; эта тактика не обязательно ослабляет позицию партнера. Согласие пойти на уступку скорее рассматривается как желание избежать затруднений для обеих сторон.

# Методы ведения переговоров

- **1. Вариационный метод** может быть реализован на подготовительном этапе переговоров. Он заключается в распределении предполагаемого результата на:
  - - идеальное решение проблемы;
  - - оптимальное решение и то, какими аспектами в решении проблемы можно пренебречь;
  - - вынужденное решение и его сроки;
  - - предложение партнера, которое обязательно следует отклонить.
- Все эти варианты продумываются заранее, как и варианты стратегии при каждом из них.

- **Метод интеграции** целесообразно использовать в том случае, если партнер не отступает от своих узких интересов, ведет позиционный торг.
- При использовании этого метода главное — убедить партнера в необходимости учета общественных взаимосвязей, потому что они сулят взаимную выгоду. Метод интеграции, как и метод уравнивания, требуют от общающихся высокого уровня лингвистической компетентности, свободного использования тактик и приемов убедительной речи при соблюдении ортологических и этических норм.



- ***Метод***

***уравновешивания*** сосредоточивает внимание участников переговоров на пристальном анализе системы контраргументов партнера. К этому методу обращаются в двух случаях. На подготовительном этапе, когда смоделировать ход переговоров невозможно без анализа позиций партнеров, и в ходе переговоров, когда партнер «тянет время», не хочет рисковать или недостаточно компетентен.

# Телефонный разговор –

- контактное по времени, но удаленное в пространстве и опосредованное специальными техническими средствами общение собеседников.
- Специфика телефонных коммуникаций состоит в том, что значительная часть невербальных сигналов говорящего не доходит до слушателя, он не видит выражения лица, жестов. По этой причине затруднено управление телефонными коммуникациями, вследствие чего они могут неоправданно затягиваться. Отсутствие визуального контакта увеличивает нагрузку на устно-речевые средства коммуникаций.
- Статистики утверждают, что бизнесмены, чья деятельность связана с необходимостью установления деловых контактов, тратят на разговоры по телефону от 25 до 75% рабочего времени.
- *Преимущества телефонных коммуникаций:*
- - скорость передачи информации (выигрыш во времени);
- - немедленное установление связи с абонентом, находящимся на любом расстоянии;

- *Основные правила коммуникации по телефону:*
- поднимая трубку по звонку, необходимо представиться, назвать организацию или подразделение.
- прежде, чем набрать номер, надо продумать свою речь, сформулировать вопросы, подготовить необходимую информацию.
- нельзя задавать несколько вопросов подряд, надо делать паузы, чтобы услышать ответы.
- необходимо помнить, что телефонный разговор усугубляет недостатки речи, поэтому надо говорить внятно и не слишком быстро.

# Коммуникативные барьеры

- барьеры, затрудняющие обмен информацией между людьми в ходе делового общения: сенсорные, информационные, психологические, социальные и организационные.
- К *сенсорным барьерам* относятся
  - - физические помехи (шум, большое расстояние, физические преграды и др.),
  - - отвлекающие моменты (телефонные звонки, посетители, плохое самочувствие и др.),
  - - дефекты органов чувств (плохие слух, зрение или нечеткая речь).

- К *информационным барьерам* относятся:
- - недостаток информации (может быть механический обрыв информации и отсюда её искажение);
- - неясность передаваемой информации;
- - информационные перегрузки (передача слишком большого объема информации, который нормальный человек не в состоянии воспринять и запомнить);
- - передача слишком сложной информации;
- - давление времени (чтобы принять взвешенное решение).

- К *психологическим барьерам* можно отнести:
- индивидуально-психологические особенности восприятия (например: неприязнь)
- социально-психологическую корректировку информации (например: при передаче негативной информации, человек ее смягчает)
- организационно-психологическое расстройство каналов передачи информации (например: эффект глухого телефона)
- вербально–психологическую форму общения (например: при непосредственных контактах могут использоваться обман или манипуляции)

- *Эмоциональные барьеры* означают, что люди, получив какую-либо информацию, более заняты своими чувствами, предположениями, чем реальными фактами. Слова обладают сильным эмоциональным зарядом, причём не столько сами слова (символы), сколько ассоциации, которые они порождают в человеке. Слова имеют первичное (буквальное) значение и вторичное (эмоциональное).
- *Языковой барьер* возникает, когда участники общения говорят на различных языках и диалектах, имеют существенные дефекты речи и дикции, искажённый грамматический строй речи. Так возможны:
  - - *барьер фонетического непонимания*, порождаемый невыразительной быстрой речью, речью-скороговоркой и речью с большим количеством слов и звуков-паразитов;
  - - *семантический барьер непонимания*, связанный, в первую очередь, с различиями в системах значений (тезаурусах) участников общения.

- - *логический барьер*, он возникает в тех случаях, когда логика рассуждения, предлагаемая коммуникатором, либо слишком сложна для восприятия реципиента, либо кажется ему неверной, противоречит присущей ему манере доказательства.
- К *социальным барьерам* можно отнести разный статус участников коммуникаций: коммуникация с вышестоящими руководителями является более сдержанной и осторожной; взаимодействие с нижестоящими часто определяется стремлением не подорвать свой авторитет.
- *Организационные барьеры* связаны с политикой организации, организационными регламентами, стилем управления, т.е. факторами, мало зависящими от отдельных работников.



# Служебное письмо

- Служебное письмо, как правило, посвящено одному вопросу. Его содержание может касаться и нескольких вопросов, но тогда они должны быть взаимоувязаны. Если же вопросы разнородны, целесообразно составлять несколько писем.
- Текст письма не должен превышать одной - двух страниц. Более длинное письмо будет трудным для восприятия. Если материала больше, и он не укладывается в указанное количество страниц, оставшуюся часть данных представить в виде приложения к письму
- Основные вопросы необходимо четко сформулировать и расположить их в последовательности наиболее оптимальной для восприятия. Наиболее важные и сложные вопросы рекомендуется располагать в начале письма.
- Крайне важно определить *характер письма и отношение к адресату*.

- *Отношение к адресату* определяет стилистику его изложения, характер этического наполнения. Если адресат – это более высокопоставленный, более сильный, и независимый представитель структур управления, то это должно быть отражено в письме. Если адресат менее влиятелен, чем фирма-отправитель, то это также неизбежно должно найти отражение в письме. При этом тот, кто готовит письмо, должен решить, какое впечатление необходимо оставить о своей организации у адресата.

- *Общие требования к тексту делового письма:*

- - достоверность и объективность информации;
- - полнота информации и краткость изложения;
- - актуальность информации;
- - аргументированность сведений и доказательств;
- - точность, рациональность построения текста;
- - логичность изложения;
- - простота стиля.

# *Реквизит* – обязательный элемент, присущий определенному виду документа.

- К реквизитам делового письма относятся 16 из 30, указанных в ГОСТе.
- Реквизит 01 – Государственный герб Российской Федерации;
- Реквизит 02 – герб субъекта Российской Федерации;
- Реквизит 03 – эмблема организации или товарный знак;
- Реквизит 08 – наименование организации;
- Реквизит 09 – справочные данные об организации;
- Реквизит 11 – дата документа;
- Реквизит 12 – регистрационный индекс (номер) документа;
- Реквизит 13 – ссылка на регистрационный номер и дату документа;

- Реквизит 15 – адресат;
- Реквизит 18 – заголовок к тексту;
- Реквизит 20 – текст документа;
- Реквизит 21 – отметка о наличии приложения;
- Реквизит 22 – подпись;
- Реквизит 25 – печать;
- Реквизит 27 – отметка об исполнителе;
- Реквизит 28 – отметка об исполнении документа и направлении его в дело.

- 1. Информационные письма (письма-сообщения, рекламные письма, письма-извещения, письма-уведомления, сопроводительные письма);
- 2. Просьбы, запросы, предложения.
- 3. Согласие, отказ, разъяснение.
- 4. Коммерческие письма (заключение договоров, запросы, предложения, поиск компромисса, исполнение договоров, заказы, подтверждение, подтверждение заказа, получение и экспертиза образцов, оплата счетов);
- 5. Гарантийные письма.
- 6. Письма-претензии, письма-рекламации.
- 7. Письма по вопросам участия в выставках, ярмарках.
- 8. Приглашения, визиты.
- 9. Письма, содержащие выражения внимания, участия (поздравления, приветствия, соболезнования, извещения о происшедших изменениях).

- *Содержание делового письма*
- *Содержание делового письма*- это связной текст, который состоит из следующих частей: вступление, основная часть (основное содержание) и заключение.
- *Вступление делового письма* вводит адресата в тему письма. Оно может предваряться *обращением к адресату*.
- Следует отметить, что в нормативных документах, регламентирующих требования к переписке, не указывается необходимость оформления обращения. Однако в современной деловой переписке обращение стало неотъемлемым элементом любого письма. Обращение непосредственно к адресату не только вопрос этикета, оно привлекает внимание, помогает установить контакт. Начиная письмо с обращения, необходимо учитывать служебное положение корреспондента, сферу его деятельности.

- Наиболее распространенная форма – обращение по фамилии.
- *Уважаемый господин Петров!*
- *Уважаемая госпожа Моргунова!*
- Запятая после обращения придает письму будничный характер. Восклицательный знак, напротив, подчеркивает особое значение, придаваемое обращению его составителем.
- Если неизвестно имя конкретного получателя письма, употребляют обращение:
- *Уважаемые господа!*
- В менее официальных письмах возможно использование обращения к имени и отчеству адресата:
- *Уважаемый Николай Сергеевич!*
- Такое обращение, как правило, используется в письмах-приглашениях, письмах-извещениях или письмах, содержащих благодарность автора за проявленное внимание, оказанные услуги и т.д.



- В письмах, адресованных высшим должностным лицам органов государственной власти и управления, указывается должность, а не фамилия:
- *Уважаемый господин Министр!*
- Такая же форма может применяться и при обращении к руководителям (президентам, директорам, председателям и т.п.) организаций, обществ:

- При обращении к лицам одного профессионального круга возможно использование следующей формы:
- *Уважаемые коллеги!*
- Это же обращение может носить более эмоциональный характер при употреблении выражения *Дорогие коллеги!* Нейтральный тон письма сохраняется, если оно начинается таким обращением:  
*Коллега,...*