

Учреждение образования  
«Брестский государственный технический университет»  
Факультет экономический  
Кафедра менеджмента


СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой  
менеджмента

  
\_\_\_\_\_ И.М. Гарчук  
«10» 06 2024 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан экономического  
факультета

  
\_\_\_\_\_ В.В. Зазерская  
«10» 06 2024 г.

**ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**Деловая коммуникация**

для специальности

1- 25 01 07 Экономика и управление на предприятии

Составитель: Филиппова Т.В.- старший преподаватель кафедры менеджмента  
Хилькович А.В.-старший преподаватель кафедры менеджмента

Рассмотрено и утверждено на заседании Научно-методического совета  
28.06 2024 г., протокол № 5.

раз. науч. 23/24-28

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Пояснительная записка</b>	<b>3</b>
<b>ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</b>	<b>7</b>
1 Основные положения и понятия дисциплины «Деловая коммуникация»	7
2 Коммуникационный процесс: содержание элементы и этапы	17
3 Средства деловой коммуникации	35
4 Устные деловые коммуникации	54
5 Межкультурная коммуникация	110
6 Письменные деловые коммуникации	123
7 Конфликты в деловых коммуникациях	155
8 Этика и этикет деловых отношений	167
<b>ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</b>	<b>179</b>
1 Основные положения и понятия дисциплины «Деловая коммуникация»	179
2 Коммуникационный процесс: содержание элементы и этапы	186
3 Средства деловой коммуникации	187
4 Устные деловые коммуникации	189
5 Межкультурная коммуникация	192
6 Письменные деловые коммуникации	193
7 Конфликты в деловых коммуникациях	194
8 Этика и этикет деловых отношений	197
<b>РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ</b>	<b>200</b>
<b>ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ</b>	<b>204</b>

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В деловом мире в условиях обострения конкуренции деловое общение становится важным фактором, определяющим успех деятельности, как отдельного человека, так и всей организации. К специалистам в настоящее время предъявляются повышенные требования к наличию компетенций, связанных с пониманием принципов делового общения и деловой этики.

Деловая коммуникация – сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Его участники ориентированы на достижение определенной цели и конкретных задач. Специфической особенностью делового общения является подчинение установленным ограничениям, которые определяются национальными и культурными традициями, профессиональными этическими принципами. Этические нормы выступают одним из главных регуляторов отношений между людьми. Для каждого общества существует система общепринятых норм, правил. От знания этих норм, умения и навыков их применения зависит успех общения.

Деловая коммуникация – необходимый элемент профессиональной подготовки специалистов практически во всех сферах профессиональной деятельности. Изучение основ деловой коммуникации закладывают базу для эффективного взаимодействия профессионалов с деловыми партнерами, коллегами и клиентами. Роль деловой коммуникации определяет необходимость включения данной дисциплины в учебные планы специальностей экономического профиля.

Деловой человек - будь то предприниматель, менеджер или руководитель - должен обязательно уметь четко и ясно формулировать свою точку зрения, аргументировать свою позицию, анализировать высказывания партнера, критически оценивать соответствующие предложения. Необходимым условием этого является умение слушать, вести беседу, создать доброжелательную атмосферу, умение произвести положительное впечатление, а для этого необходима соответствующая предварительная подготовка.

Учебная дисциплина предназначена для формирования профессиональной компетентности студентов, приобретения ими знаний, умений и навыков в области деловых коммуникаций.

Цель преподавания учебной дисциплины: сформировать у студентов необходимый уровень компетенций, позволяющий им успешно применять знания, навыки и умения в области деловых коммуникаций для решения профессиональных задач повышения эффективности деятельности организаций различных форм собственности путем разработки и совершенствования организационных процессов или административных регламентов, в том числе с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий.

Задачи учебной дисциплины:

- формирование целостного представления (системы знаний) о сущности, содержании, актуальности, логике и методах деловых коммуникаций как комплексного бизнес-процесса;
- изучение теоретических и методологических основ проектирования и использования деловых коммуникаций в профессиональной деятельности, а также особенностей национального этикета в области деловых отношений;
- приобретение практических знаний по разработке и реализации коммуникационного процесса, необходимых для решения профессиональных задач в области управления;
- овладение конкретными навыками современных эффективных технологий в области деловых коммуникаций для реализации их в процессе профессиональной деятельности;
- формирование самостоятельного эффективного коммуникативного стиля, способности и навыков продуктивного делового поведения, реагирования и взаимодействия в целях обеспечения своей высокой конкурентоспособности на рынке труда.

Электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК) «Деловые коммуникации» рассматривает вопросы, связанные с управлением коммуникационными процессами как внутри организации, так и организации и внешней среды. В нем излагаются основные понятия деловых коммуникаций, делового общения, функции и виды деловой коммуникации, средства и формы деловой коммуникации, роль и место конфликтов в деловых коммуникациях, а также этические проблемы и принципы этики деловых отношений, составляющие этикета делового человека.

Электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК) по дисциплине «Деловая коммуникация» представляет собой комплекс систематизированных учебных материалов. Он предназначен для подготовки студентов специальности 1- 25 01 07 «Экономика и управление на предприятии».

ЭУМК разработан в соответствии со следующими нормативными документами:

- Положением об электронном учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, утверждённым постановлением Министерства образования Республики Беларусь №427 от 08.11.2011 г.
- Положением об электронном учебно-методическом комплексе по учебной дисциплине учреждения образования «Брестский государственный технический университет» №12 от 31.01.2019 г.
- Учебной программой по дисциплине «Деловая коммуникация», утвержденной 23.06.2023 г., регистрационный номер № Уд.-23-1-136/уч.

Цели ЭУМК:

- обеспечение качественного методического сопровождения процесса обучения;
- организация эффективной самостоятельной работы студентов.

Содержание и объем ЭУМК полностью соответствуют образовательному стандарту высшего образования специальности 1- 25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», а также учебно-программной документации образовательных программ высшего образования. Материал представлен на требуемом методическом уровне и адаптирован к современным образовательным технологиям.

ЭУМК разработан в электронном виде.

Структура электронного учебно-методического комплекса по дисциплине «Деловая коммуникация»:

**Теоретический раздел ЭУМК** представлен конспектом лекций по учебной дисциплине.

**Практический раздел ЭУМК** содержит материалы для проведения практических занятий.

**Раздел контроля знаний ЭУМК** содержит материалы текущей и итоговой аттестации: перечень вопросов для подготовки к зачету. Указанные перечни вопросов имеются на бумажном носителе и в электронном виде.

**Вспомогательный раздел** включает учебную программу по дисциплине «Деловая коммуникация», утвержденной 23.06.2023 г., регистрационный номер УД-1-136/уч.

**Перечень рекомендуемой литературы.**

1. Анцупов, А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – СПб.: Питер, 2020. – 559 с.
2. Вовк, Ю. В. Деловая переписка в электронном документообороте // Информационные технологии в науке, бизнесе и образовании. – 2020. – С. 424-428.
3. Деловая коммуникация : пособие для реализации содержания образовательных программ высшего образования I степени / авт.-сост. Н. В. Яцевич. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2020. – 100 с.
4. Переговорный процесс. Электронный учебно-методический комплекс для магистрантов специальности 1-26 80 03 «Бизнес-администрирование», 1-25 80 01 «Экономика» / М. В. Петрович, С. В. Сакур. – Электронная библиотека БГЭУ. – Минск : БГЭУ, 2019.
5. Петрович, М. В. Управление организацией : учебник для слушателей системы дополнительного образования взрослых по управленческим специальностям / М. В. Петрович. – 3-е изд. стереотип. Минск : Акад. упр. при Президенте Республики Беларусь, 2020. – 479 с.
6. Таратухина, Ю. В. Деловые и межкультурные коммуникации : учебник и практикум для вузов: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / Ю. В. Таратухина, З. К. Авдеева. - Москва: Юрайт, 2020. – 323 с.
7. Цуранова, С.П. Психология и этика деловых отношений. Практикум : учеб. пособие / С.П. Цуранова, И.М. Павлова, А.С. Вашкевич. 5-е изд., стер. Минск : РИПО, 2019. 191 с.

8. Анцупов А.Я. Конфликтология. Теория и практика : /А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. -5-е изд., перераб. и доп. -М.; СПб.; Нижний Новгород: Питер, 2019. -503 с.

9. Герасимов, С. В. Теория и практика международных специальных событий : учебное пособие / С. В. Герасимов. - Изд 2-е, стер. - СанктПетербург: Лань: Планета музыки, 2019. – 410 с.

10. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 378 с. — (серия: Бакалавр. Академический курс).

11. Дубинин, Ю. Мастерство переговоров: учебник / Под ред. Ю. Дубинин. – М. : Изд-во : Международные отношения, 2018. – 320 с.

12. Зверева, Е. Б. Электронная деловая переписка : правила ведения и особенности оформления // Молодой ученый. – 2020. – №. 45. – С. 211-212.

### **Рекомендации по организации работы с ЭУМК.**

Использование разработанного ЭУМК предполагает работу студентов с конспектом лекций при подготовке к выполнению и защите практических работ, к сдаче зачетов по одноименной дисциплине.

ЭУМК направлен на повышение эффективности учебного процесса и организацию целостности системы учебно-предметной деятельности по дисциплине «Деловая коммуникация», что является одним из важнейших направлений стратегических инноваций в образовании. В этом контексте организация изучения дисциплины на основе ЭУМК предполагает продуктивную учебную деятельность, позволяющую сформировать профессиональные компетенции будущих специалистов, обеспечить развитие познавательных и созидательных способностей личности.

ЭУМК способствует успешному усвоению студентами учебного материала, дает возможность планировать и осуществлять самостоятельную работу студентов, обеспечивает рациональное распределение учебного времени по темам учебной дисциплины и совершенствование методики проведения занятий.

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

### **Тема 1 Основные положения и понятия дисциплины “Деловая коммуникация”**

1. Понятие коммуникации.
2. Специфика и основные задачи деловой коммуникации.
3. Структура общения.
4. Психология делового общения.
5. Виды и методы деловых коммуникаций.

#### **1. Понятие коммуникации**

Без преувеличения, коммуникацию можно считать необходимым и всеобщим условием жизнедеятельности человека и одной из фундаментальных основ существования общества.

Общество — не столько совокупность индивидов, сколько те связи и отношения, в которых данные индивиды находятся друг с другом. Во многом именно этим и объясняется столь пристальный интерес к коммуникации со стороны представителей самых разных научных направлений. История общественной мысли свидетельствует, что философы и социологи, политологи и культурологи, психологи и педагоги, лингвисты и журналисты всегда, в той или иной мере, обращались к проблемам человеческого общения. Однако каждый новый исследователь, столкнувшийся с ними, обнаруживал, что коммуникативная проблематика оказывается едва ли не самой запутанной.

Если для нашей системы образования теория коммуникации — сравнительно новая учебная и научная дисциплина, то за рубежом, особенно в университетах Европы и США, уже сложилась определенная традиция ее преподавания. Здесь в качестве самостоятельной академической дисциплины эта область научного знания сформировалась в середине XX в. и стала развиваться столь же быстрыми темпами, как и вызвавшая ее к жизни электронно-коммуникативная революция. В течение нескольких десятилетий в США и ряде других стран читаются курсы по теории коммуникации, сложился круг авторитетных специалистов и школ, издается большое количество учебной и научной литературы. Особенно заметный рост исследовательского интереса к проблемам коммуникации и информации стал наблюдаться во второй половине XX в. Вызван он был в первую очередь бурным развитием кибернетики, математической теории коммуникации и современных электронных систем связи. К началу 1960-х гг. только в зарубежной философской и социологической литературе насчитывалось около сотни определений коммуникации. Можно с уверенностью сказать, что сегодня таких определений существует на порядок больше. Поэтому каждый, кто интересуется результатами научных исследований в данной области, сталкивается с богатым спектром точек зрения, аспектов, срезов, попыток

общетеоретического и специального подхода к исследованию и пониманию коммуникации.

Приведем лишь некоторые определения, встречающиеся в литературе:

Коммуникация — механизм, посредством которого обеспечивается существование и развитие человеческих отношений, включающий в себя все мыслительные символы, средства их передачи в пространстве и сохранения во времени .

Коммуникация — обмен информацией между сложными динамическими системами и их частями, которые в состоянии принимать информацию, накапливать ее, преобразовывать.

Коммуникация — в широком смысле социальное объединение индивидов с помощью языка или знаков, установление общезначимых наборов правил для различной целенаправленной деятельности.

Коммуникация есть информационная связь субъекта с тем или иным объектом — человеком, животным, машиной.

Коммуникация — это прежде всего способ деятельности, который облегчает взаимное приспособление поведения людей...

Коммуникация — это такой обмен, который обеспечивает кооперативную взаимопомощь, делая возможной координацию действий большой сложности.

Коммуникация — это акт отправления информации от мозга одного человека к мозгу другого человека.

Коммуникация (биол.) — это передача сигналов между организмами или частями одного организма, когда отбор благоприятствует продуцированию и восприятию сигналов.

Приведенные определения (а это лишь малая их часть), в которых можно условно выделить следующие основные значения:

- универсальное (предельно широкое), при котором коммуникация рассматривается как способ связи любых объектов материального и духовного мира;

- техническое, соответствующее представлению о коммуникации как о пути сообщения, связи одного места с другим, средствах передачи информации и других материальных и идеальных объектов из одного места в другое;

- биологическое, широко используемое в биологии, особенно в разделе этологии, при исследованиях сигнальных способов связи у животных, птиц, насекомых и т.д.;

- социальное, используемое для обозначения и характеристики многообразных связей и отношений, возникающих в человеческом обществе. В данном случае речь идет о социальной коммуникации — коммуникационных процессах в обществе. Теория коммуникации чаще всего обращается именно к этому, последнему значению коммуникации, т.е. к социальной коммуникации — специфической форме взаимодействия людей по передаче информации от человека к человеку, осуществляющейся при помощи языка и других знаковых систем.



Междисциплинарный характер коммуникативного знания исследования проблем коммуникации не ограничиваются только областью социальных наук. Они активно изучаются представителями нескольких десятков дисциплин — гуманитарных, естественных, технических. (философии, социологии, психологии, политологии, культурологии, лингвистики, экономики и многих других дисциплин).

Каждая из перечисленных наук изучает коммуникацию под своим углом зрения.

Философия видит в коммуникации одно из свойств материи, обусловленных материальным единством мира и, следовательно, взаимосвязью, взаимозависимостью явлений и процессов действительности. Коммуникация по-разному проявляется на разных уровнях организации материи: от универсальной способности отражения как свойства явлений живой и неживой природы до сложнейшего и многогранного мира человеческого общения.

Лингвистика занимается проблемами вербальной коммуникации — возникновением и развитием языка и речи (устной и письменной, диалогической и монологической) как важнейших средств человеческого общения.

На стыке лингвистики, логики, философии и других наук находится семиотика, изучающая коммуникацию как передачу знаков или обмен знаками. Примерами знаковых систем являются естественные (разговорные) языки, искусственные языки, системы сигнализации в обществе и природе, входные и выходные сигналы кибернетических устройств, программы и алгоритмы для них и языки-посредники для «общения» с ними человека.

Общение – понятие, давно и прочно утвердившееся в научных дисциплинах социально-гуманитарного цикла – философии, психологии, социологии, педагогике и др. Естественно, возникает проблема, не обозначает ли термин «коммуникация» тот же круг явлений, что и понятие «общение».

Данная проблема привлекла внимание многих специалистов. В результате определились следующие подходы к ее разрешению.

Первый подход состоит по существу в отождествлении двух понятий. Его придерживаются многие отечественные психологи и философы – Л.С. Выготский, В.Н. Курбатов, А.А. Леонтьев и др. В ряде энциклопедических словарей термин «коммуникация» трактуется как «путь сообщения, общение». Аналогичных взглядов придерживаются и такие авторитетные зарубежные ученые, как Т. Парсонс и К. Черри.

Второй подход связан с разделением понятий «коммуникация» и «общение». Именно такую точку зрения высказывает известный отечественный философ М.С. Каган. Он считает, что коммуникация и общение различаются по крайней мере в двух главных отношениях.

Во-первых, «общение имеет и практический, материальный, и духовный, информационный, и практически-духовный характер, тогда как

коммуникация... является чисто информационным процессом – передачей тех или иных сообщений».

Во вторых, они различаются по характеру самой связи вступающих во взаимодействие систем. Коммуникация есть субъект — объектная связь, где субъект передает некую информацию, а объект выступает в качестве пассивного получателя (приемника) информации, который должен всего-навсего ее принять, понять (правильно декодировать), хорошо усвоить и в соответствии с этим поступать. Коммуникация, таким образом, по мнению Кагана, является процессом однонаправленным.

По-своему различает коммуникацию и общение известный социальный психолог Г.М. Андреева. Полагая, что общение – категория более широкая, нежели коммуникация, она предлагает выделять в структуре общения три взаимосвязанные стороны:

- коммуникативную, или собственно коммуникацию, которая состоит в обмене информацией между общающимися индивидами;
- интерактивную, заключающуюся в организации взаимодействия между общающимися индивидами, т.е. в обмене не только знаниями, идеями, но и действиями;
- перцептивную, представляющую собой процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания.

Противоположную точку зрения высказывает А.В. Соколов. Его позиция состоит в том, что общение – это одна из форм коммуникационной деятельности.

Третий подход к проблеме соотношения указанных понятий основан на понятии информационного обмена. К нему склоняются те, кто считает, что общение не исчерпывает все информационные процессы в обществе. Эти процессы охватывают весь общественный организм, пронизывают все социальные подсистемы, присутствуют в любом, даже самом малом фрагменте общественной жизни, причем далеко не всегда облекаются в форму слова, языка или текста. Наоборот, сообщения в вербальном (словесном) виде составляют лишь небольшую часть информационного обмена в обществе, в остальных случаях обмен информацией осуществляется в неязыковых формах, а ее носителями служат не только невербальные сигналы (мимика, жесты, интонация и пр.), но и вещи, предметы, материальные носители культуры. Последние позволяют передавать информацию и в пространстве, и во времени. Именно поэтому «общение» обозначает только те процессы обмена информацией, которые представляют собой специфически человеческую деятельность, направленную на установление и поддержание взаимосвязи и взаимодействия между людьми и осуществляются прежде всего вербально, с помощью языка (речи или текста). Все информационные процессы в обществе можно обозначить термином «социальная коммуникация». Таким образом, самым общим понятием становится «коммуникация» (информационный обмен), менее широким – «социальная коммуникация» (информационный обмен в

обществе) и, наконец, наиболее узким, обозначающим особую разновидность «социальной коммуникации», осуществляющуюся на вербальном уровне обмена информацией в обществе,- «общение».

При межличностном общении ценность общения выше конкретных целей, поводов и обстоятельств встреч. В обычном дружеском общении чаще всего не ставятся конкретные задачи, не преследуются определенные цели. Такое общение можно прекратить (по желанию участников) в любой момент. В случае делового общения желание общаться вторично по отношению к необходимости. Принудительность – главный признак, отличающий деловое общение от межличностного. В целом деловое общение отличается от обыденного (неформального) тем, что в деловом общении мы не можем прекратить взаимодействие с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон). В деловом общении и организационном поведении люди вынуждены постоянно учитывать правила служебной иерархии и профессиональной этики, каждому приходится работать с приятными и неприятными людьми, учитывать специфику корпоративной культуры. Деловое общение – общение по строгим правилам, знание которых обязательно

## **2. Специфика и основные задачи деловой коммуникации**

Коммуникация в общем смысле представляет собой информационный обмен между людьми или их группами. Бывают межличностные, социальные (функционально-ролевые), деловые коммуникации.

Предметом нашего разговора станет последний вид. Что это такое? Деловая коммуникация – это взаимодействие в сфере официальных отношений, целью которого является решение конкретных задач, достижение определенных результатов, оптимизация какой-либо деятельности. При этом у каждого участника есть свой статус – начальник, подчиненный, коллеги, партнеры.

Деловая коммуникация – коммуникация, которая происходит в сфере официальных отношений и направлена на решение определенной проблемы или достижение конкретного результата, характеризуется общими интересами и целями взаимодействующих субъектов.

Если общение происходит между людьми, находящимися на разных ступеньках карьерной лестницы (руководитель и исполнитель), то имеет место вертикаль отношений, то есть субординационные отношения. Если взаимодействие ведется на принципах равного сотрудничества, то это горизонтальные отношения.

Именно деловые коммуникации человек ежедневно осуществляет на работе, в университете, в школах, официальных учреждениях. Так называется общение преподавателей и студентов, начальников и подчиненных, коллег, партнеров и конкурентов. От того, насколько собеседник знаком с правилами, формами и методами подобных коммуникаций, зависит, удастся ли ему достичь поставленной цели.

Партнеры должны говорить на одном языке (как в прямом, так и в переносном смысле), понимать друг друга, иметь общий социальный опыт.

Объектом исследования деловых коммуникаций являются различные аспекты общения людей в деловой сфере.

Объект исследования науки «Деловые коммуникации» – коммуникация как реальное явление. Коммуникация является объектом исследования многих научных дисциплин, каждая из которых выделяет свой специфический предмет исследования, то есть наиболее значимые свойства, стороны, характеристики, особенности объекта, которые изучаются в рамках данной дисциплины. Предмет науки «Деловые коммуникации» – социально-психологические, ценностные и организационно-технические проблемы коммуникации людей в профессиональной и предпринимательской деятельности.

Деловая коммуникация — является самым массовым видом общения людей в социуме (обществе).

Деловая коммуникация существует в двух формах: письменной и устной.

Письменная деловая речь, в которой реализуются диалогические отношения, представлена всеми видами деловых писем, документами, фиксирующими социально-правовые отношения — контрактами (договорами), соглашениями и всеми типами сопутствующих документов.

Устная деловая речь, в которой реализуются диалогические отношения, представлена жанрами деловых переговоров, встреч, консультаций и т. п.

Однако деловая коммуникация может трактоваться и в более узком смысле — как деятельность, предполагающая достижение определенных интересов, целей в профессиональной сфере бизнеса.

Существенным фактором деловой коммуникации является расклад интересов и целей, преследуемых собеседниками, который часто приводит к конфликту и необходимости его разрешения. Ключом разрешения конфликта интересов становится убеждение, осуществляемое разными средствами на разных уровнях.

Среди особенностей деловой коммуникации исследователи выделяют следующие:

1. Регламентированность – подчинение установленным правилам и ограничениям (в том числе временным), зависящим от вида делового общения, степени его официальности, целей и задач, традиций, требований протокола.

2. Строгое соблюдение социальных ролей, или иерархичность коммуникации. Деловая коммуникация может быть горизонтальной (между отделами или сотрудниками одного уровня) или вертикальной (вниз или вверх по схеме управления).

3. Ответственность за результат, поскольку эффективность деловой коммуникации означает и достижение практических результатов в деятельности организации, ее сотрудников и пр., да и коммуникация в целом подчинена решению служебных задач.

4. Соблюдение правил делового и речевого этикета (использование формул вежливости, Вы-общения и др.).

Основные задачи деловой коммуникации - продуктивное сотрудничество, стремление к сближению целей, улучшение партнерских отношений.

### **3. Структура делового общения**

Деловое общение это процесс восприятия и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, в его процессе ставятся конкретные задачи, которые требуют своего решения, или реализуются определенные цели.

Деловое общение – особый вид общения, который обладает своими специфическими формами и психологическими особенностями.

Структура делового общения

В деловом общении принято различать такие структурные компоненты, как

1. содержание,
2. цель,
3. средства,
4. формы,
5. стороны общения.

1. Содержание делового общения - в качестве которого может выступать любая социально-значимая проблема какой-либо сферы жизни общества (материальной, духовной, регулятивной). Она может быть связана с производством материальных или духовных продуктов, созданием и предложением разного рода услуг (информационных, образовательных, финансовых, менеджерских, маркетинговых).

2. Цель общения - характеризует направленность действий деловых партнеров на решение какой-либо социально-значимой проблемы. В современной практике делового общения реализуются самые разнообразные цели, связанные с расширением информационного фонда деловых партнеров, освоением новой информации; укреплением традиций фирм и предприятий, созданием продуктов и услуг, удовлетворением разного рода потребностей, формированием и изменением межличностных отношений и установок.

3. Средства общения — знаковые и символические системы деловой коммуникации, обеспечивающие передачу, обмен и переработку информации, поступающей от деловых партнеров.

4. Различают невербальные и вербальные, паралингвистические и экстралингвистические средства деловой коммуникации.

- К невербальным относятся образные (неязыковые) системы деловой коммуникации, которые включают в себя сигналы кинесические (мимику, жесты, походку, позу, взгляд), такесические (телесные контакты:

похлопывания, рукопожатия), проксемические (дистанция между деловыми партнерами и угол ориентации по отношению друг к другу).

- **Вербальные (речевые, словесные).** Они включают в себя различные речевые конструкции, фразеологические обороты, характерные для официального делового стиля языка. Кроме профессионального языка, который требует предельной точности речи, в деловой коммуникации может присутствовать и разговорная лексика, разного рода речевые шаблоны, эмоционально-окрашенные неологизмы, метафоры.

- **Паралингвистические и экстралингвистические средства** делового общения по существу служат дополнением вербальной коммуникации. Паравербальные сигналы, составляющие основу паралингвистической системы, характеризуют тональность голоса делового партнера, его диапазон и тембр, логические и фразовые ударения. Экстралингвистическая система характеризует темп речи делового партнера, включение в нее пауз, покашливания, смеха, элементов плача.

Таким образом, речевые оттенки в высказываниях деловых партнеров сигнализируют об их эмоциональных состояниях и в целом о самом эмоциональном фоне делового общения.

#### **4. Психология делового общения**

Что же изучает психология делового общения?

Во-первых, влияние личностных качеств, таких как когнитивный стиль, темперамент, интроверсия - экстраверсия, характер, воля, способности, на поведение партнеров и результаты общения.

Во-вторых, особенности восприятия, понимания, коммуникативных барьеров и психологических защит, возникающих в процессе общения.

В-третьих, социально-психологические факторы - потребности, интересы, ценности, мотивы субъектов общения.

В-четвертых, подтекст, задний план реального поведения, обусловленный существованием субъективных, часто скрытых, целей участников общения.

Первая группа психологических факторов - это врожденные и прижизненно формируемые психологические комплексы личности, обеспечивающие последовательность ее поведения. Например, люди с творческим или репродуктивным типом мышления выполняют в группе разные функции. Первые создают новое или оказываются экспертами и критиками, вторые - развивают наличное бытие.

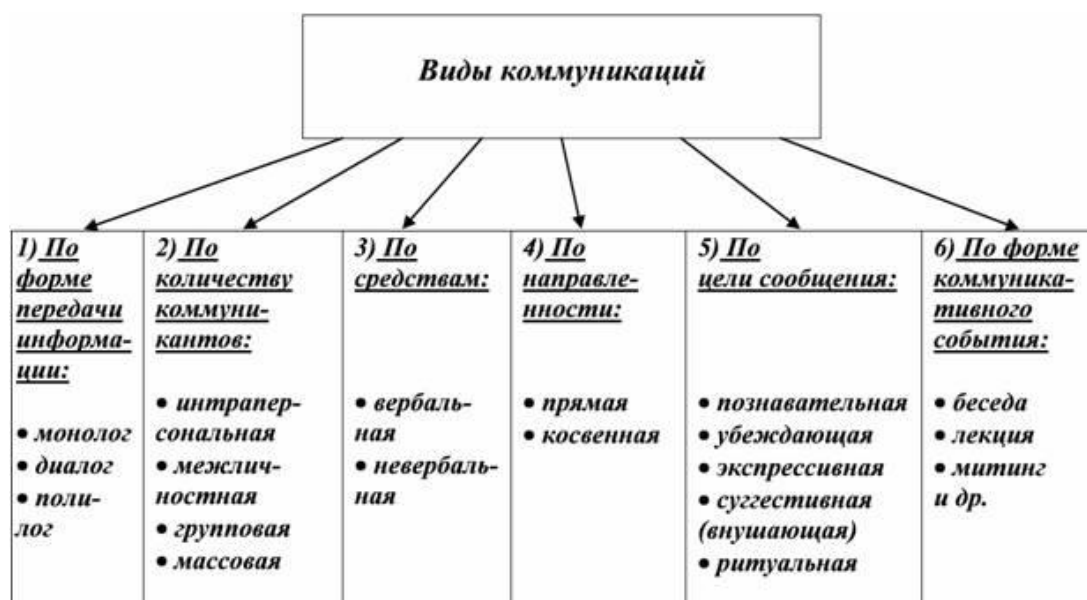
Вторая группа психологических факторов определяется характером и содержанием базовых психических процессов: восприятия, мышления, памяти, воображения. Очевидно, что далеко не во всех случаях до партнера доходит весь смысл получаемой информации. При этом, любое искажение в понимании ведет к ложной интерпретации и, следовательно, к неадекватной ответной реакции. Кроме того, необходимо учитывать сложность субъектов, вступающих в контакт.

Третья группа психологических факторов, определяющих деловое общение, это мотивы, интересы, установки субъектов общения, проявляющиеся в специфических формах поведения, разговорах, особенностях решения конфликтов.

Четвертая группа психологических факторов делового общения существует или реализуется в виде знаний и умений распознавать и применять этикетные нормы и ритуалы, знаки статуса и отношений, символы единения или конфликта.

## 5. Виды и методы деловых коммуникаций

Коммуникации так разнообразны, что для их изучения необходима классификация. В зависимости от того, какие критерии берутся за основу классификации, выделяют различные виды коммуникаций.



**Рис. 1** Виды коммуникаций

1. Передача информации может осуществляться в трёх коммуникативных формах:

- монолог, где преобладают такие коммуникативные действия, как однонаправленная передача информации от организатора общения на получателя информации;
- диалог, в которой субъекты общения взаимодействуют и взаимно активны. При такой форме коммуникации происходит обмен информацией. В диалогической коммуникации важным становится выработка согласованных решений;
- полилог – организация многостороннего общения. Такая коммуникация носит характер борьбы за овладение коммуникативной инициативой и связана с максимально эффективной её реализацией.

2. Виды коммуникаций выделяются по количеству коммуникантов:

- Интраперсональная коммуникация равна разговору с самим собой, человек диалогизирует и свой внутренний ‘монолог’, разговаривая со своим внутренним голосом, alter ego, совестью и т.п.

- Межличностная коммуникация как правило связана с идеальной моделью коммуникации и во многом первична, в ней участвуют двое коммуникантов (но есть варианты наблюдателя, включённого наблюдателя и постороннего, коммуникации на фоне присутствующих свидетелей, в толпе, в ресторане и т.п.).

- Групповая коммуникация: внутри группы, между группами, индивид – группа (интервью политического лидера или разговор руководителя компании со служащими).

- Массовая коммуникация происходит в том случае, если сообщение получает или использует большое количество людей, зачастую состоящее из различных по своим интересам и коммуникативному опыту групп.

### 3. Виды коммуникаций по средствам:

- Вербальные - это словесные средства общения. К вербальным средствам коммуникации относится речь (устная и письменная).

- Невербальные: мимика, жесты, поза, походка, интонация, тембр и т.д.

### 4. По направленности:

- Прямой: называется коммуникация, при которой партнёры направляют свои действия конкретно друг на друга, воспринимая информацию «от первого лица».

- Косвенным называется общение, в процессе которого информация достигает партнёра не напрямую, а через действия, направлявшиеся на предметы окружающей среды или других людей.

### 5. Виды коммуникаций по цели сообщения:

- Познавательная коммуникация. Цель: расширить информационный фонд партнера, передать необходимую информацию, прокомментировать инновационные сведения.

- Убеждающая коммуникация. Цель: вызвать у делового партнера определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником.

- Экспрессивная коммуникация. Цель: сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, передать чувства, переживания, побудить к необходимому действию.

- Суггестивная (внушающая) коммуникация. Цель: оказать внушающее воздействие на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентаций и установок, поведения и отношения.

- Ритуальная коммуникация. Цель: сохранять традиции любой коммуникативной группы: семьи, фирмы, предприятия, — создавать новые.

### 6. По форме коммуникативного события выделяют:



- лекции, семинары, тренинги, инаугурации, беседы, переговоры, презентации, совещания и многие другие события. Особенности данных видов коммуникаций связаны с их целями и методами организации, которые подробно описываются в научной литературе.

Технология делового общения может осуществляться с помощью различных способов и форм общения. В зависимости от этого выделяют следующие виды делового общения:

- Деловое совещание.
- Публичное выступление.
- Деловая беседа.
- Деловые переговоры.
- Спор.
- Деловая переписка.

Знание перечисленных видов коммуникации позволяет правильно выбрать ту или иную коммуникативную форму, грамотно использовать коммуникативные средства и технологии, более эффективно подготовиться к той или иной коммуникативной деятельности, разработать сценарий вербального и невербального поведения в конкретной ситуации общения для того, чтобы получить планируемый результат.

## **Тема 2 “Коммуникационный процесс: содержание, элементы и этапы”**

1. Информация. Способы передачи и приема информации. Содержание коммуникационного процесса.
2. Элементы и этапы коммуникационного процесса.
3. Средства электронного обращения: виды электронных средств связи в деловом общении.
4. Личная и групповая коммуникация.
5. Барьеры в коммуникациях: причины и условия возникновения, приемы устранения.

### **1. Информация. Способы передачи и приема информации.**

В переводе с латинского *informatio* означает разъяснение, представление, понятие о чем-либо. Определение информации ранее обозначало собранные сведения о событии или объекте, объективные данные об окружающей реальности, передаваемые в форме устных или письменных данных (с помощью речи или знаков), а также иными способами — условными сигналами или с помощью специальных средств.

С середины прошлого века термин приобрел научное значение и стал обозначать разные виды обмена сведениями и сигналами:

- между людьми без использования или с использованием технических средств (автоматов), имеющих запоминающее устройство;

- между самими техническими устройствами;
- в живой природе между представителями растений и животных;
- между организмами как передача признаков (генетическая составляющая);
- внутри живого организма (передача сведений между клетками).

Этот термин стал основополагающим в зародившейся в то время новой науке — кибернетике, а впоследствии и в ее самостоятельном разделе — информатике. Термин распространился на различные виды математических наук, широко используется в физике, семиотике, медицине, юридической науке.

В настоящее время понятие информации и процессы, связанные с ней, исследуются и принимаются во внимание всеми дисциплинами, включая точные, естественные, гуманитарные науки, а также область маркетинга.

Свойства информации, их характеристики. Любой вид информационных данных обладает определенными свойствами и характеристиками, которые можно использовать для ее описания:

- **Достоверность.** Прежде чем передавать данные кому-либо, стоит убедиться в их достоверности, в отсутствии искажения реальных фактов. Передача непроверенной информации, не соответствующей действительности, может привести к негативным результатам.

- **Объективность.** Объективной можно считать информацию, не зависящую от человека, пропускающего ее через фильтр собственного восприятия, оценки и отношения к ней субъекта.

- **Точность.** Это значение передает степень близости передаваемой и получаемой информации к реальному состоянию объектов или описанию происходящих процессов и явлений.

- **Полнота.** Информации считается неполной, если ее содержание не дает возможности воспользоваться ею по назначению (однозначно понять, воссоздать исходную картину событий, принять правильное решение). В этом случае требуется ее уточнение, получение добавочных сведений.

- **Краткость.** Избыточные сведения, как и неполные, замедляют принятие решений и усложняют их обработку. Поэтому важно не перегружать их излишними подробностями и деталями, если в этом нет необходимости.

- **Актуальность.** Зависит от скорости получения информации после ее изменения или возникновения.

- **Ценность.** Характер этого параметра определяет получатель информации в зависимости от ее дальнейшего использования.

- **Доступность.** Содержание получаемой информации, совокупность передаваемых данных и особенности ее изложения и передачи должны быть понятны получателю. Она должна передаваться на доступном языке и уровне восприятия.

Основные виды информации, их описание. Выделяют пять основных форм информации:

- Графическая — передается в виде рисунков, графиков, чертежей, фотографий и других видов изображений.
- Текстовая — передача информации с помощью символов лексики, переводящих устную речь в письменную.
- Звуковая — передается способом устной речи от носителя к носителю либо в виде аудиозаписи. Сюда же относится любая акустическая информация — музыкальные произведения, звуки природы, различные шумы.
- Числовая — существует в виде цифр и различных математических знаков. Широко используется для передачи количественных данных об объекте, для нумерации, в математических вычислениях, в двоичной системе кодирования для последующей компьютерной обработки.
- Видео — данные об объекте, событии или явлении сохраняются и передаются с использованием видеозаписи, показывают поведение объектов или происходящее событие в движении. Эта форма передачи данных впервые появилась с изобретением кинематографа.

Для некоторых видов информации еще не изобретены способы их хранения, передачи и кодирования. Это относится к источникам, воздействующим на наше осязание, обоняние и вкус. Если передачу запаха и вкуса частично используют при создании ароматизаторов, то до массовой передачи осязания, тактильных ощущений наука еще не дошла.

Способы передачи информации. Передачей информационных данных называется процесс их доставки от источника к получателю.

Универсальной системой передачи данных, независимо от их классификации, является следующая цепочка:

**источник сообщения — кодирующее устройство — канал связи — декодирующее устройство — получатель сообщения.**

Чтобы информацию перенести в пространстве и времени, необходимо ее определенным образом оформить, закодировать. Еще в древние времена люди научились передавать информацию на расстоянии с помощью звуковых (гонг, набат, колокол, рупор) и световых (огонь, маяк) сигналов.

Широкое распространение получила знаковая система передачи информации посредством написанного или напечатанного текста, различных изображений (рисунков, картинок, схем, чертежей, графиков). Сюда же можно отнести предметы, несущие смысловую нагрузку.

Раньше передача подобных символов осуществлялась курьерскими средствами доставки. Сейчас это возможно сделать гораздо быстрее с помощью интернета. Даже объемные предметы можно мгновенно передать на большое расстояние и распечатать на 3D-принтере.

Человек способен считывать информацию, переданную посредством:

- нервных импульсов — они посылаются в мозг органами чувств под воздействием раздражающих факторов, благодаря чему информация запечатлевается, обрабатывается и хранится в нем;
- мимики и жестов, изображаемых другим человеком;
- запаха и вкуса, которые могут указывать на характерные свойства объекта.

Особенности информации. Уникальность сущности информации как ресурса заключается в ее противоречивых свойствах. Она одновременно может быть конечной и неисчерпаемой, редкой и распространенной. Информационные данные могут существовать как в активной, меняющейся форме, так и в полностью сформированной (пассивной).

Важными особенностями информационных ресурсов являются:

- Доступность — возможность иметь доступ к информационным источникам широкому кругу пользователей. Незаменимым помощником в этом являются интернет-ресурсы.
- Независимость от типа носителя, способа хранения, передачи и кодирования информационных данных.
- Мультипликативность — способность информации существовать в виде неограниченного числа копий на разных носителях.
- Исчерпаемость — черпать информацию из одного и того же источника можно бесконечно, ее количество от этого не уменьшится.
- Виртуальность — хранение информационных данных в виде записи, которая при воспроизведении воссоздает реальное событие (в большей мере это относится к записи объемного звучания и 3D-изображений).

Коммуникационный процесс - это процесс обмена информацией между двумя или более людьми. Его цель - обеспечить передачу и понимание информации, являющейся предметом обмена. Если взаимное понимание не достигается, то коммуникация не состоялась, из этого можно сделать вывод, что обе стороны играют в ней активную роль.

Часто случается так, что передаваемое сообщение оказывается неправильно понятым и, следовательно, обмен информацией -- неэффективным. Джон Майнер, выдающийся исследователь в области управления, указывает, что, как правило, лишь 50% попыток обмена информацией приводит к обоюдному согласию общающихся. Чаще всего причина столь низкой эффективности состоит в забвении того факта, что коммуникация - это обмен.

Основная цель коммуникационного процесса -- обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам обмен информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует выделить следующие стадии процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

В ходе обмена обе стороны играют важную роль. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона «предлагает»

информацию, а другая воспринимает ее. Чтобы было именно так, следует уделять пристальное внимание коммуникационному процессу.

В коммуникационном процессе выделяют четыре базовых элемента:

- Сообщение – это непосредственно информация.
- Отправитель – это лицо, которое генерирует идею либо собирает информацию и передает ее.
- Адресат (получатель) – это лицо, которому информация предназначена и которое трактует ее.
- Канал – средство передачи информации.



**Рис. 2** Элементы коммуникационного процесса

Каналами могут быть:

компьютерные сети, устная передача, электронная почта, совещания, отчеты, служебные записки, письменная передача, телефонные переговоры.

Модель процесса коммуникаций представлен на рисунке



**Рис. 3** Модель процесса коммуникаций

## 2. Этапы коммуникационного процесса.

Коммуникационный процесс обмена информацией состоит из взаимосвязанных этапов.

1. зарождение идеи или отбор информации;
2. кодирование и выбор канала;
3. передача;
4. декодирование (процесс интерпретации сообщения);
5. обратная связь.

1. Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. При этом отправитель решает, какую именно идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Очень важно правильно и тщательно сформулировать свою идею, с тем, чтобы она стала интересной и привлекательной для получателя. Важно помнить, что идея еще не трансформирована в слова и не приобрела другой формы, в которой она послужит обмену информацией. Отправитель решил только, что именно он хочет передать.

2. Кодирование и выбор канала. Прежде чем передать идею, отправитель должен закодировать ее с помощью символов. Например, он может использовать в качестве символов слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение. Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. Следует помнить, что выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или более средства коммуникации в определенном сочетании.

3. Передача. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Здесь речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникации. В то же время передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

4. Декодирование. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование – это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом завершается.

5. Обратная связь. Обмен информацией можно считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи через обратную связь. Например, произвел действия, которых ждал от него отправитель.

Несмотря на внешнюю простоту коммуникационного процесса, он редко протекает без помех. Существует множество потенциальных препятствий, которые мешают эффективным коммуникациям. Факторы, нарушающие чистоту передачи сообщений, принято называть "шумом" в процессе коммуникаций.

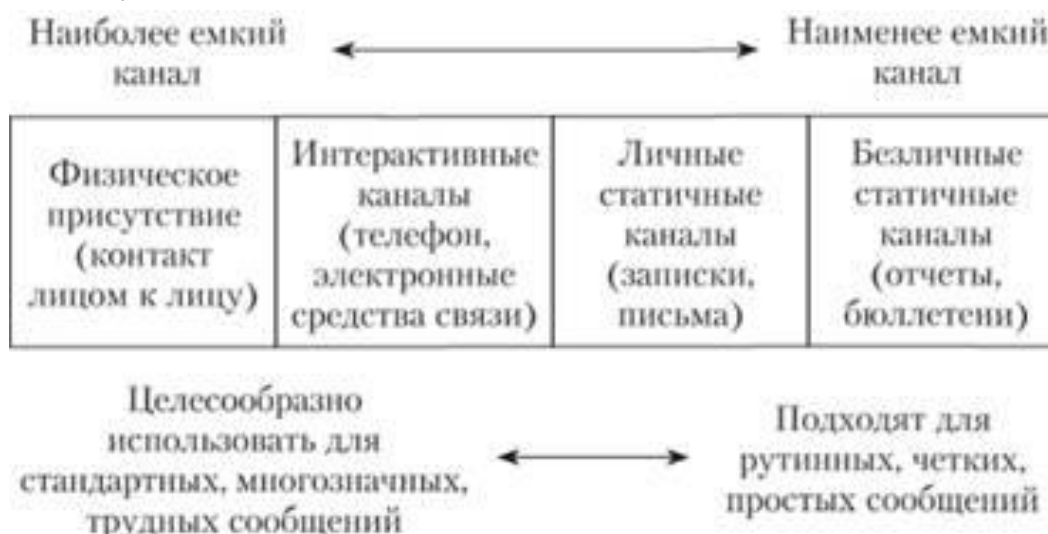
"Шум" – это любой фактор, способный нарушить четкость передачи послания в любой момент процесса коммуникации.

Источники шума варьируются от сложности или неточности языка послания до различий в восприятии людей его получающих, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования.

Таким образом, шум по своей сути является барьером в процессе коммуникации.

Таким образом, коммуникационный процесс – это последовательность действий при общении людей. Цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена.

Коммуникативные каналы классифицируют по их пропускной способности.



**Рис. 4 Коммуникативные каналы**

Коммуникационные каналы и их пропускная способность.

Пропускная способность канала – это объем информации, который может быть передан через него за один коммуникативный эпизод.

В целом коммуникация становится более эффективной при использовании всего множества каналов как письменных, так и устных.

На емкость коммуникативных каналов влияют три фактора:

- способность обрабатывать несколько сигналов одновременно;
- возможность обеспечения быстрой, двусторонней обратной связи;
- способность обеспечивать личный подход к коммуникациям.

С точки зрения этих возможностей самым лучшим средством является личное общение. Только оно гарантирует прямое воздействие, передачу множественных информационных сигналов, немедленную обратную связь и личный подход.

Общение по телефону или с помощью других электронных средств ускоряет процесс коммуникации, однако в нем отсутствует "эффект присутствия".

Персональные письменные сообщения – записки, письма, замечания – тоже могут иметь личностную направленность, но они доносят только написанные на бумаге слова и не могут обеспечить быструю обратную связь.

Безличные коммуникативные каналы – бюллетени, стандартные компьютерные отчеты – являются самыми "мелкими", их пропускная способность ограничена в наибольшей степени.

По сути, эффективность способа коммуникации зависит от того, насколько он подходит для той информации, которую нужно передать. В частности, исследования показали, что в тех случаях, когда информация

носит неоднозначный характер (т.е. нуждается в разъяснениях), устные средства связи более эффективны, чем письменные. Однако письменная форма передачи сообщений более действенна, когда информация очевидна, проста и прямолинейна. Например, доведение до работников рабочих заданий, информирование их о принятых решениях или закрепление в письменной форме достигнутых ранее договоренностей.

В любом случае важен не только вопрос, какую форму коммуникации выбрать, но и как ее правильно использовать.

### **3. Средства электронного обращения: виды электронных средств связи в деловом общении**

В настоящее время деловая и личная переписка в абсолютном своем большинстве осуществляется благодаря разнообразным средствам электронной связи. Это удобно, комфортно, быстро, безопасно и т.д. Современные электронные коммуникации поддерживаются посредством компьютера, подключенного к сети. Также в ней происходит обмен файлами и сообщениями, непосредственная виртуальная связь с коллегами при помощи сетевой системы электронной почты (для чего используется одна или несколько информационных служб, обеспечивающих контакты с партнерами) и для факсимильных сообщений для связи с людьми и фирмами, которые не имеют подключения к электронной почте.

К средствам электронной коммуникации, используемым в деловом общении, относятся:

- факсимильная связь;
- телефон и мобильный телефон;
- электронная почта;
- видеоконференции, селекторная связь, вебинары, телемосты;
- Интернет.

1. Электронная почта (e-mail) предоставляет различные возможности в зависимости от используемого программного обеспечения, позволяет пользователю: получать, хранить и отправлять сообщения своим партнерам. Этот вид электронной деловой коммуникации используется для передачи сообщений как внутри одного учреждения, так и между различными организациями. Электронная почта прочно заняла свое место в деловой переписке благодаря своим преимуществам – круглосуточной доступности, оперативности и простоте в использовании.

По сравнению с другими видами электронной деловой коммуникации, электронная почта дает возможность:· мгновенно посылать и получать сообщения;· отвечать на письма корреспондентов (используя их адреса в письмах);· рассылать копии письма сразу нескольким получателям;· пересылать не только текстовую и графическую информацию, но и программы.



Вместе с тем, электронная почта в деловом общении имеет ряд недостатков.

1. Полученное по электронной почте сообщение выглядит менее официально, чем документ, представленный на бумажном носителе.

2. Передача документов по электронной почте ставит проблему удостоверения достоверности подписи (авторизации документа), т. е. применения специальной программы электронной цифровой подписи и заключения отдельного соглашения об авторизации с каждым корреспондентом.

Правила электронной переписки не закреплены какими либо стандартами или нормативными актами, но определяются, с одной стороны, общими правилами оформления деловых бумаг на бумажных носителях, а с другой – правилами сетевого общения (нетикета или сетикета), выработанными пользователями сети Интернет.

2. Компьютерные сетевые конференции основаны на применении компьютерных систем для обмена информацией между сотрудниками, решающими определенную проблему. Преимущество данной технологии заключается в том, что количество участников компьютерной конференции может быть во много раз больше, чем во время проведения аудио- или видеоконференций. Кроме того, у пользователей сети есть возможность одновременного доступа к практически неограниченным объемам накопленной информации. Проведение подобных мероприятий целесообразно тогда, когда нет необходимости в конкретном количестве и составе людей, принимающих в нем участие. Это может быть, например, некая разновидность референдума или опроса мнений и пр.

3. Видеотекст как вид технологически обработанной информационной коммуникации, основан на использовании компьютера для получения отображения сменяемых друг друга текстовых и графических данных на экране монитора.

4. Аудиопочта представляет собой систему компьютерной связи для передачи сообщений голосом. Она напоминает электронную почту, где вместо набора сообщения на клавиатуре компьютера происходит его передача посредством телефона, таким же образом осуществляется и получение информации. Данная система включает в себя специальное устройство для преобразования аудиосигналов в цифровой код и обратно, а также компьютер для хранения аудиосообщений в цифровой форме. Реализация аудиопочты происходит также в сети.

5. Факсимильная связь основана на использовании факс-аппарата, способного читать документ на одном конце коммуникационного канала и воспроизводить его изображение на другом. В настоящее время очень часто можно слышать утверждение о том, что этот вид коммуникации уже отжил свое. На смену факсу пришло более совершенное оборудование, а документооборот на бумажных носителях стал архаизмом. Однако давайте не будем забывать о юридических и правовых аспектах любого бизнеса.

Факсимильная связь полезна: в архивном деле; в аналитике; в научной деятельности, связанной с различными историческими исследованиями; в избирательном процессе всевозможных выборов и т.д.

6. Аудиоконференция представляет собой голосовое общение нескольких лиц, которые находятся в различных географических точках, посредством использования системы коммуникаций, компьютерных технологий или селекторно-телефонной связи. Аудиоконференции позволяют избежать или значительно сократить ненужные затраты на командировки.

7. Видеоконференция - система с двухсторонней передачей видеоизображений. Данная система связи используется коммуникантами, удаленными друг от друга на значительное расстояние, но при обязательном условии участия всех членов коммуникации в визуальном контакте.

Средства электронной коммуникации активно участвуют в процессе становления общества сегодня. Электронное общение прочно вошло в деловую жизнь, но, тем не менее, никогда не сможет заменить общение в реальном мире. Информационное общество представляет собой новый этап развития человеческой цивилизации, характеризующейся, в первую очередь, высокой скоростью коммуникационных процессов, которая обеспечивается наукоемкими, высокотехнологичными средствами - микропроцессорными технологиями и сетью Интернет. Распространение Интернет-технологий на все сферы жизнедеятельности индивидов и социальных групп становится одним из определяющих факторов социально-экономического развития общества.

#### **4. Личная и групповая коммуникация**

Особенностью межличностного общения является то, что они представляют собой процесс одновременного воздействия коммуникантов друг на друга. Межличностное общение предполагает диалог.

Межличностная коммуникация предполагает непосредственный контакт людей – лицом к лицу, тет-а-тет. Здесь возможна известная психологическая близость партнеров, наличие сочувствия, понимания и сопереживания.

В межличностной коммуникации можно выделить три взаимосвязанные стороны: коммуникативную (в узком смысле слова «коммуникация»), перцептивную и интерактивную.

Коммуникативная сторона межличностной коммуникации как указывает А.В. Дмитриев в своем исследовании «Социальная коммуникация», состоит в «обмене информацией между партнерами по общению, передаче и приему мнений и чувств. Интерактивная сторона межличностной коммуникации (от слова «интеракция» – взаимодействие) заключается в обмене действиями между взаимодействующими сторонами (например, вопрос – ответ, просьба – отказ или согласие). Перцептивная сторона межличностной коммуникации затрагивает процесс восприятия и

понимания людьми друг друга, формирование определенных межличностных отношений»

Феномен группового общения возникает прежде всего при непосредственном общении людей в небольших группах. Групповое общение характеризуется такими особенностями, как набор позиций членов группы относительно получения и хранения информации, значимой для группы, группового влияния и т. д.

### **1. Межличностное общение**

Межличностное общение характеризуется тем, что партнеры выступают в нем как личности, принимают во внимание общие и индивидуальные черты и свойства. К межличностному общению относятся :

- дружеская беседа,
- семейная ссора,
- выяснение отношений.

Межличностное общение бывает как непосредственным, так и опосредованным (телефонные разговоры, переписка по электронной почте, письма).

Межличностный тип общения имеет следующие основные разновидности:

1. Формальный тип общения («контакт масок») — когда отсутствует стремление понять и учесть особенности личности собеседника. При этом используются привычные маски вежливости, строгости, скромности, безразличия, участливости и т. п., которые позволяют скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику. При обширных контактах такой стандартный набор фраз, жестов, выражений лица признается необходимым, так как предохраняет людей от эмоциональных перегрузок.

2. Примитивный тип общения — это оценка другого человека в качестве нужного или мешающего объекта. Если его хотят использовать как «нужника», то с ним активно вступают в контакт, если же он мешает, то его грубо отталкивают. При получении желаемого результата дальнейший интерес к партнеру по общению теряется без желания скрыть это.

3. Функционально-ролевой тип общения — это общение на уровне социальных ролей партнеров (начальник — подчиненный, учитель — ученик, продавец — покупатель). Здесь действуют определенные нормы и ожидания; содержание и средства общения регламентированы. При таком общении, как правило, личность собеседника находится на втором плане после его социальной роли.

4. Деловое общение — это учет особенностей личности, ее характера, возраста, настроения. При этом интересы дела всегда выступают на первый план, а на втором остаются возможные личностные расхождения. В деловом общении всегда есть цель; оно направлено на достижение какой-либо предметной договоренности, и эта цель должна быть достигнута.

5. Духовное межличностное общение — это, как правило, общение между близкими людьми. Такое общение предусматривает разговор на любую тему. В процессе общения люди способны понять друг друга по

выражению лица, движениям, интонации. Такое общение возможно, когда каждый партнер имеет образ своего собеседника, знает его как личность, может предвидеть реакции, интересы, убеждения, отношения к тем или иным явлениям.

6. Светское общение — это общение людей, отвечающее принятым «в свете» нормам. В процессе такого общения люди, как правило, говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в тех или иных случаях. Светское общение носит характер закрытости, так как высказываемые людьми точки зрения по обсуждаемым «в свете» вопросам не имеют никакого значения и не определяют характера коммуникаций. Кодекс светского общения — это вежливость, такт («соблюдай интересы другого»); одобрение, согласие («не порицай другого», «избегай возражений»); симпатии («будь приветлив, доброжелателен»).

7. Манипулятивное общение — это общение, направленное на извлечение выгоды от собеседника. Человек, имеющий такие цели, может использовать разные приемы — лесть, демонстрацию доброты, «пускание пыли в глаза», либо запугивание, обман, шантаж. Приемы, направленные на собеседника, выбираются в зависимости от личности собеседника и конечных целей «манипулятора».

## **2. Групповая коммуникация.**

О ней говорят, как правило, в тех случаях, когда имеет место общение в малых группах (от 3 до 20 человек). В групповой коммуникации действуют все закономерности, присущие межличностной коммуникации. Вместе с тем, проявляются и специфические для данного типа коммуникаций особенности:

- руководство группой (лидерство): процесс межличностного влияния, стимулирования группы, нацеливания её на выполнение задач;
- процесс принятия группового решения: обсуждение значимых для группы проблем, выяснение позиций её членов, поиск общего группового решения;
- формирование структуры коммуникации в группе: совокупность позиций членов группы относительно получения и хранения значимой для группы информации.

Групповое общение – это общение групп людей или общение одного человека с группой людей. Групповое общение связано с публичной деятельностью и массовой коммуникацией. Наряду с диалоговым общением, существуют различные формы группового обсуждения деловых (служебных) вопросов. Наиболее распространенными формами являются совещания и собрания.

Теория менеджмента предлагает такую наиболее общую классификацию собраний и совещаний по их назначению.

- Информативное собеседование. Каждый участник кратко докладывает о положении дел начальнику, что позволяет избежать подачи письменных отчетов и дает возможность каждому участнику получить представление о состоянии дел в учреждении.

- Совещание с целью принятия решения. Координация мнений участников, представляющих разные отделы, подразделения организации, для принятия решения по конкретной проблеме.

- Творческое совещание. Использование новых идей, разработка перспективных направлений деятельности.

Существует и ряд других классификаций совещаний, в том числе по сфере применения:

- в науке - конференции, семинары, симпозиумы, заседания ученых советов;

- в политике - съезды партий, пленумы, митинги.

По тематике различают совещания технические, кадровые, административные, финансовые и т.д.

Исходя из этико-организационных подходов, исследователи выделяют совещания диктаторские, автократические, сегрегативные, дискуссионные и свободные.

На диктаторском совещании руководитель обычно сообщает присутствующим свое решение по определенным вопросам или знакомит с позицией или распоряжением вышестоящей организации. Дискуссии не проводятся. Участники только задают вопросы.

Автократическое совещание - разновидность диктаторского. Руководитель задает поочередно вопросы участникам и выслушивает их ответы. Приглашенные не имеют права высказывать мнения относительно позиций других участников.

Сегрегативное совещание (сегрегация - лат. отделение, удаление) состоит из доклада руководителя или назначенного им лица. Участники выступают в прениях по указанию (выбору) председательствующего.

Демократический характер имеет дискуссионное совещание. Происходит свободный обмен мнениями, после которого решение принимается общим голосованием с последующим утверждением руководителем или принимается руководителем без голосования, с учетом высказанных мнений и предложений.

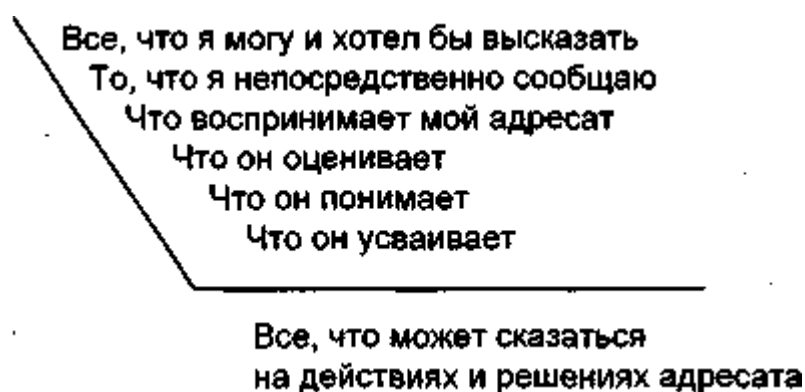
Свободные заседания проводятся без четко сформулированной повестки дня.

К совещаниям предъявляется ряд этических требований, регулирующих взаимоотношения как между начальниками и подчиненными, так и между его участниками. Так, этически оправданным со стороны начальника будет приглашение участников на совещание, на котором планируется рассмотрение важного вопроса, не по телефону через секретаршу, а письменно или в личном общении. Уважение к аудитории проявляется в создании хотя бы минимума комфорта (подбор помещения в соответствии с количеством участников, необходимое освещение, проветриваемость помещения, обеспечение возможности записать необходимую информацию и т.д.).

## **5. Барьеры в коммуникациях: причины и условия возникновения, приемы устранения**

При передаче информации нужно возникшую идею, мысль сначала словесно оформить во внутренней речи, затем перевести из внутренней речи во внешнюю, т.е. высказать. Это высказывание должно быть услышано и понято. На каждом этапе происходят потери информации и ее искажение. Величина этих потерь определяется и общим несовершенством человеческой речи, невозможностью полно и точно воплотить мысли в словесные формы, наличием или отсутствием доверия к собеседнику, личными целями, устремлениями (когда желаемое принимается за действительное), а также совпадением или несовпадением словарного запаса, и т.п.

Процесс потери информации в процессе коммуникации описывается в психологии как «коммуникативная воронка», представленная на рисунке.



**Рис. 5 – «Коммуникативная воронка»**

Причиной потери и искажения информации являются коммуникативные барьеры – это коммуникативные помехи, препятствия, любые вмешательства в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающие смысл сообщения.

Коммуникативный шум или барьеры коммуникации.

Выделим основные коммуникативные барьеры, мешающие процессу коммуникации и искажающие смысл информации, или же неприятие ее участниками процесса коммуникации.

Обратимся к представленной в менеджменте модели коммуникации. Потеря информации начинается с самого первого шага – с выражения идеи в словесной форме. Нужно стремиться к максимально точной формулировке своих идей в словесной форме, чтобы они не допускали двоякого истолкования в декодировании информации получателем. При этом нужно иметь в виду, что «ни один человек, выступающий в качестве получателя информации, не ощущает и не воспринимает содержание сообщения отправителя в точности таким, каким его тот задумал, даже если отправитель и выражает свои мысли предельно ясно».

На восприятие сообщения и его декодирования получателем информации оказывают влияние его прошлый опыт, установки, чувства и мысли в данный момент времени, отношение к отправителю информации. В результате информация искажается и становится уже несколько иной, отличаясь от переданного сообщения. В крайнем случае, информации может просто игнорироваться.

Препятствия, или барьеры коммуникации обусловлены физическими, психологическими и социокультурными факторами.

- Физические барьеры связаны с внешней средой, в которой осуществляется коммуникация. Внешняя физическая среда может способствовать эффективной коммуникации, а может и создавать дискомфортные условия передачи и восприятия информации. Некоторые из них:

- температурные условия,
- акустические помехи, отвлекающие от процесса коммуникации (шум в помещении, громкий разговор коллег, музыка, звуки транспорта и т.д.),
- погодные условия и т.д.

- Психологические барьеры связаны с людьми как главным элементом коммуникации людьми, понимание между которыми достигается далеко не всегда. Классика немецкой философии Г.В.Ф. Гегелю приписывается изречение: «Только один из моих учеников меня понял, да и тот, к сожалению, понял меня неверно».

Изучая процесс коммуникации, ученые пришли к следующим выводам:

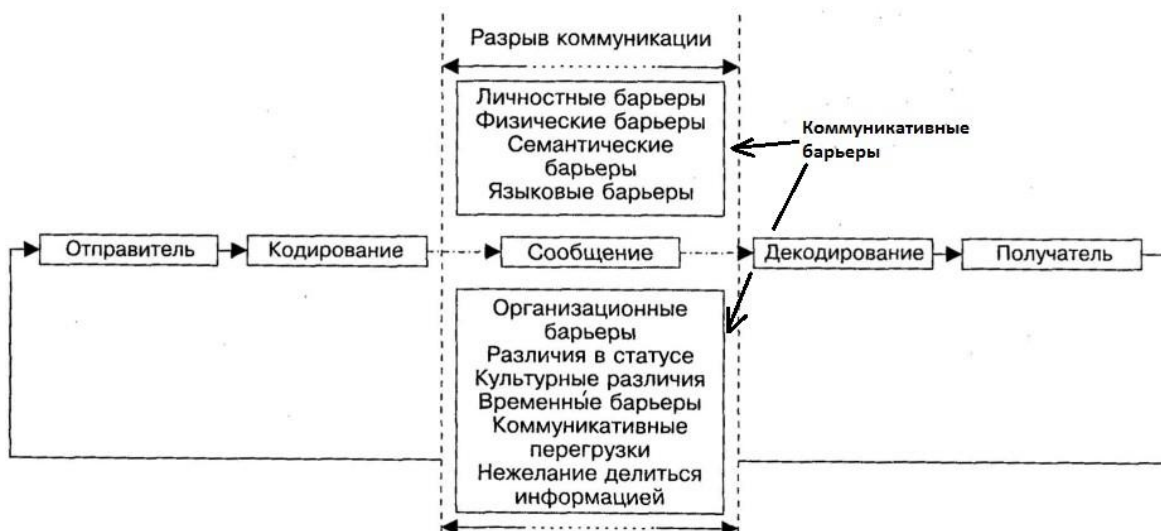
- Полное понимание между коммуникантами оказывается невозможным в силу индивидуальности сознания каждого из них, неповторимости дальнейшего значения знака для каждой языковой личности.

- Понимание в процессе коммуникации носит частичный характер. Следует разобраться в причинах непонимания в процессе коммуникации, связанных с человеческим фактором для того, чтобы минимизировать потери и искажение информации. Таких причин много.

- Участникам коммуникации следует работать над всеми аспектами своего имиджа, начиная с профессиональной репутации и заканчивая оформлением внешности. Такую же роль играет и авторитет отправителя информации в глазах его партнера. Чем выше авторитет, тем меньше преград на пути усвоения предлагаемой информации, и наоборот, низкий авторитет вызывает нежелание прислушиваться к его мнению. Для преодоления барьера психологического восприятия следует учиться быть объективным в восприятии сообщения вне зависимости от того, кто его отправляет.

«Формула успеха» – «Спокойное присутствие» - взгляд на ситуацию, очищенный от эмоций, амбиций, пристрастий, когда человек видит то, что перед ним и слышит то, что говорится.

Источники помех в процессе коммуникации могут быть самыми различными (см. рисунок).



**Рис. 6 Барьеры на пути эффективных коммуникаций**

Характеристика и примеры различных коммуникативных барьеров представлены в таблице.

Таблица 1. Характеристика и примеры коммуникативных барьеров

Тип барьера	Примеры проявлений
1. Личностные – обусловлены личностными характеристиками отправителя и получателя	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Психологическая несовместимость отправителя и получателя. - Различия в ценностных суждениях.</li> <li>- Компетентность отправителя и получателя (знания, квалификация, навыки, опыт).</li> <li>- Негативный прошлый опыт коммуникаций;</li> <li>- Эмоциональные барьеры (страдания, гнева, отвращения, брезгливости, презрения, страха, плохого настроения и т.п.);</li> <li>- Селективное восприятие информации (фильтрация информации);</li> <li>- Неумение слушать собеседника;</li> <li>- Вредные вербальные привычки (слова и звуки-паразиты: «так сказать», «э-э», «это самое» и т.д.);</li> <li>- Вредные невербальные привычки (жесты, мимика).</li> </ul>
2. Физические – возникают в материальной среде коммуникаций	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отвлекающий шум, временно заглушающий голос, передающий сообщение;</li> <li>- Расстояние между людьми во время общения;</li> <li>- Помехи во время радиопередачи.</li> </ul>
3. Фонетические – связаны с недостатками речи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Слишком тихая речь (вызванная, например, сочетанием волнения и неправильного дыхания), при которой плохо слышно уже на расстоянии нескольких метров (если сообщение не представляет особой важности для собеседника, то он и не будет слушать; если даже партнер по общению достаточно заинтересован, вероятность неправильного понимания очевидна);</li> <li>- Слишком быстрая речь – коммуникатор «барабанит»</li> </ul>



	<p>свое сообщение, что затрудняет слушателям возможность следить за своей мыслью, особенно при чтении текста;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Слишком монотонная, усыпляющая внимание, речь;</li> <li>- Заметные паузы: «э...э», «ну», «известно»;</li> <li>- Глотание слов: затихание голоса в конце предложения приводит к тому, что слушателям труднее услышать каждое слово, что повышает риск ошибки.</li> </ul>
<p>4. Семантические – возникают вследствие неправильного понимания значения символов, используемых в коммуникации (например, слова и действия)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Различное понимание слов, рисунков, действий (мимики, жестов, пантомимики).</li> <li>- Нужно постоянно уточнять, какое значение вкладывает собеседник в тот или иной термин.</li> </ul>
<p>5. Языковые и стилистические – возникают вследствие языковых различий отправителя и получателя</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Различное понимание одних и тех же слов и выражений (интерпретация слов будет по-разному, в зависимости от контекста) (например, в англ. языке 100 различных значений слова «ground»);</li> <li>- Жаргон, используемый в данной группе, сленг. Внутригрупповой язык – трудовые, профессиональные и социальные группы часто создают жаргон, понятный только членам этих групп. Однако при взаимодействии с людьми, не входящими в данную группу, и с другими группами его использование может привести к серьезным помехам в общении;</li> <li>- Стилистические различия – возникают при несоответствии стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля речи и актуального психологического состояния партнера по общению. Так, научнообразный стиль речи неуместен в рабочей аудитории или официально деловой стиль речи в ситуации доверительной беседы.</li> </ul>
<p>6. Организационные – обусловлены характеристиками любой организации: числом звеньев и ступеней управления, типом взаимосвязей между ними, распределением прав, обязанностей и ответственности в системе управления</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Многоуровневость (множество уровней управления);</li> <li>- Нарушение нормы управляемости (т.е. количества подчиненных, которые непосредственно подчиняются одному руководителю);</li> <li>- Излишняя централизация, что приводит к информационной перегрузке центра;</li> <li>- Излишняя дифференциация подразделений (в результате чего их сотрудники замыкаются на решении проблем собственного подразделения, и обмен информацией между ними ограничивается);</li> <li>ответственности в системе управления</li> <li>- Неопределенность прав и обязанностей.</li> </ul>
<p>7. Культурные – возникают вследствие культурных различий отправителя и получателя, незнания национальных обычаев традиций, норм общения,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Культурные различия, проявляющиеся, например, в пунктуальности, точности начала совещаний, переговоров (например, китайцы приехали в Россию, предпочитают воду родниковую, а им принесли очищенную воду, они обиделись), дистанции между общающимися людьми, использовании вульгаризмов в</li> </ul>

системы жизненных ценностей.	деловой беседе; - Приверженность своему языку при проведении переговоров; - Манера держаться (например, при японцах нельзя держать руки в карманах); - Использование различных жестов, тона, громкости голоса при переговорах.
8. Временные – возникают вследствие недостатка времени для осуществления полной коммуникации	- Дефицит времени общения.
9. Коммуникационные перегрузки – возникают, когда объем коммуникативных входов существенно превышает возможности их обработки или реальные потребности	- Часть сообщений отсеивается, даже не декодируется; - Трудность или невозможность упорядочить информацию, содержащуюся на многообразных носителях.
10. Различия в статусе – лицо более низкого уровня иерархии может воспринимать различия в статусе как угрозы, что мешает общению и даже прерывает его	- Один из участников коммуникации боится высказать свое мнение, боится задать вопрос, не желая выглядеть некомпетентным.
11. Нежелание делиться информацией	Владельцы не хотят делиться информацией, хранят ее с тем, чтобы использовать в подходящий момент (например, могут передать лишь незначительную ее часть, использование которой не дает возможности принять оптимальное решение).

Таким образом, отправленная информация никогда не совпадает с информацией полученной. По-разному строится общение с тем, кто устал, испытывает стрессовые нагрузки, или с тем, кто хорошо отдохнул и находится в состоянии душевного равновесия.

Причинами плохой коммуникации могут быть:

1) стереотипы – упрощенные мнения относительно отдельных лиц и ситуаций, в результате нет объективного анализа и понимания людей, ситуаций и проблем;

2) предвзятые представления – склонность отвергать все, что противоречит собственным взглядам, что ново, необычно;

3) плохие отношения между людьми – если отношение человека враждебное, то его трудно убедить в справедливости вашего взгляда;

4) отсутствие внимания и интереса собеседника (а интерес возникает тогда, когда человек осознает значение информации для себя);

5) пренебрежение фактами (т.е. привычка делать выводы (заключения) при отсутствии достаточного количества фактов);

б) ошибки в построении высказываний: неправильный выбор слов, сложность сообщения, слабая убедительность, нелогичность и т.п.

### **Тема №3 “Средства деловой коммуникации”**

1. Вербальные средства делового общения
2. Деловое общение как обмен информацией.
3. Психотехника речи.
4. Стили и виды слушания (пассивное, активное).
5. Функции невербальных средств общения: дополнение речи, замещение речи, репрезентация эмоциональных состояний. Роль невербальных средств в процессе общения, их классификация.

#### **1. Вербальные средства делового общения**

Речь как средство коммуникации.

В ситуациях делового взаимодействия свободное владение речью, умение излагать свои мысли, вести диалог, понимать собеседника – залог успешности вербальной (от лат. *verbalis* – словесный) коммуникации. Прежде чем обращаться к деловой речи, рассмотрим общую характеристику речи как средства коммуникации, ее соотношение с языком. Понятия языка и речи, как и любые слова естественного языка, имеют несколько значений. На быденном уровне эти слова часто употребляются как тождественные, но в работах по языкознанию в них вкладывается разный смысл, хотя они и взаимосвязаны: и понятие речи и понятие языка определяются через понятие общения.

Речь – форма общения (коммуникации) людей посредством языка.

Язык – система знаков, служащая средством человеческого общения и мыслительной деятельности.

Лингвисты сравнивают язык и речь с ручкой и текстом. Язык - ручка, а речь - текст, который записан этой ручкой. Они представляют собой две стороны одного и того же явления: язык присущ любому человеку, а речь - конкретному человеку.

Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации с ее помощью менее всего теряется смысл сообщения.

Речевая коммуникация – это деятельность, включающая в себя передачу и восприятие информации посредством языка.

Речевая коммуникация реализуется через

- устную и письменную речь,
- чтение и слушание.

Устная и письменная речь участвуют в производстве текста (процесс передачи информации), а слушание и чтение – восприятию текста, заложенной в нем информации.

<b>Виды речевой деятельности</b>			
<b>Говорение</b> – отправление речевых акустических сигналов, несущих информацию.	<b>Слушание</b> (или аудирование) – восприятие речевых акустических сигналов и их понимание	<b>Письмо</b> – зашифровка речевых сигналов с помощью графических символов.	<b>Чтение</b> – расшифровка графических знаков и понимание их значений.

Указанные четыре вида речевой деятельности лежат в основе процесса речевой коммуникации. Оттого насколько у человека сформированы навыки этих видов речевой деятельности, зависит эффективность, успешность речевого общения. В процессе коммуникации она представлена в различных видах.

Речь представлена в разных видах. Она, прежде всего, подразделяется на внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя речь (англ. Implicit speech) – предмет психологии, она определяется как «особенный вид человеческой речевой деятельности, непосредственно связанный с бессознательными, автоматически протекающими процессами перевода мысли в слово и обратно». Кратко ее можно определить как беззвучную речь, скрытую вербализацию, возникающую в процессе мышления вне процесса реальной коммуникации.

Внешняя речь направлена на партнера по коммуникации и существует на основе внутренней.

Одна из главных функций внутренней речи — подготовка внешней речи, в ее устной и письменной форме.

Вспомним структуру коммуникативного процесса: прежде, чем передать мысль партнеру по коммуникации, ее нужно словесно оформить, перевести из внутреннего во внешний план.

#### Вербальная коммуникация

Вербальная коммуникация использует в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный звуковой язык, т.е. систему фонетических знаков, включающую два принципа: лексический и синтаксический.

Речь является самым универсальным средством коммуникации, так как в процессе передачи информации при помощи речи в меньшей степени теряется смысл сообщения. Именно при помощи речи осуществляются кодирование и декодирование информации: коммуникатор в процессе говорения кодирует, а реципиент в процессе слушания декодирует эту информацию.

Важнейшими принципами вербальной коммуникации в социальноориентированном общении (когда собеседники заинтересованы в общении друг с другом, ориентированы на взаимодействие) принято считать принцип кооперации и принцип уважения собеседника.

ПРИНЦИПЫ КОММУНИКАЦИИ	РЕЧЕВОЙ	принцип кооперации
		принцип уважения

Стоит отметить, что эти принципы соблюдаются не всеми и не всегда, однако большинство коммуникаций начинается, опираясь именно на эти два посыла (трудно предположить, что кто-либо сознательно вступает в общение с другим, только для того, чтобы начать конфликт и унижить собеседника).

**1. Принцип кооперации.** Данный принцип включает требование к собеседникам действовать совместными усилиями в соответствии с принятой целью и направлением разговора. В этом случае исходными условиями начала вербальной коммуникации и осуществления совместной деятельности являются:

- наличие у участников взаимодействия хотя бы кратковременной ближайшей общей цели (даже если их конечные цели отличаются или противоречат друг другу, на период взаимодействия всегда должна присутствовать какая-то общая цель);

- ожидание, что взаимодействие будет продолжаться до тех пор, пока оба участника не решат его прекратить (мы не отходим от собеседника, не говоря ни слова, и не начинаем заниматься чем-то другим, пока наш собеседник беседует с нами).

**2. Принцип уважения или вежливости.** Данный принцип выдвигает к собеседникам требование соблюдения в общении таких условий, как:

- тактичность,
- уважение,
- великодушие,
- скромность,
- благожелательность и др.

Основные правила речевой коммуникации:

- краткость изложения информации
- открытость и правдивость
- релевантность: соответствие предмету разговора
- ясность и четкость изложения информации

1) высказывание должно содержать столько информации, сколько требуется для выполнения текущих целей общения; излишняя информация может вводить в заблуждение, вызывая не относящиеся к делу вопросы у собеседника;

2) высказывание должно по возможности быть правдивым: важно не говорить того, что изначально содержит ложную информацию; не говорить того, для чего нет достаточных оснований;

3) высказывание должно быть релевантным, т.е. соответствовать предмету разговора: важно не отклоняться от темы беседы, следуя намеченной стратегии;

4) высказывание должно быть ясным: важно избегать непонятных слов и выражений, неоднозначности, многословия.

Стратегия и тактика, нормы и функции вербальной коммуникации. Под стратегией вербальной коммуникации понимают процесс построения коммуникации, направленный на достижение долговременных результатов.

Стратегия включает в себя планирование речевого взаимодействия в зависимости от конкретных условий общения и личностей коммуникаторов, а также реализацию этого плана.

Тактика речевого общения понимается как совокупность приемов ведения беседы на определенном этапе в рамках отдельного разговора.

Тактика включает широкий круг коммуникативных приемов:

- приемы привлечения внимания собеседника,
- установления и поддержания психологического контакта с партнером,
- убеждения или переубеждения собеседника.

Тактика конкретного человека может меняться в зависимости от условий общения, полученной информации, переживаемых чувств и эмоций.

Таким образом, вербальная коммуникация, являясь естественным средством человеческого общения, носит главенствующий характер в человеческой жизни и деятельности. Именно вербальная коммуникация во многом определяет устойчивость системы межличностных отношений. Тем не менее, вербальная коммуникация неразрывно связана с невербальной коммуникацией, которая будет рассмотрена в следующем параграфе.

## **2. Деловое общение как обмен информацией**

Все многообразие форм делового общения можно разделить на два основных класса следующим образом: устное и письменное деловое общение.

Устная форма делового общения предполагает передачу данных посредством прямой речи без использования каких-либо носителей.

Коммуникация тесно связана с информацией. Передача информации может осуществляться в **трёх коммуникативных формах**:

1) *монолог*, где преобладают такие коммуникативные действия, как однонаправленная передача информации от организатора общения на получателя информации;

2) *диалог*, субъекты общения взаимодействуют и взаимно активны. При такой форме коммуникации происходит обмен информацией. В диалогической коммуникации важным становится выработка согласованных решений. Подразумевается наличие двух и более коммуникаторов (доводящих) и реципиентов (принимающих данные люди). Различные виды диалогического общения можно классифицировать следующим образом:

- Разговор - краткий обмен информацией, посвященный 1-2 темам.
- Интервью - краткий контакт со СМИ.
- Пресс-конференция - продолжительный обмен данными между бизнесменом и несколькими СМИ.

- Беседа - более продолжительный по времени контакт, сводящийся к подведению итогов или принятию решений.
- Дискуссия - обсуждение с деловыми партнерами спорных вопросов.
- Переговоры - обсуждение конкретных условий или позиций, направленное на заключение контракта или соглашения.
- Совещание - обмен данными между равноправными участниками деловых отношений, направленный на определение ключевых позиций по какому-либо вопросу.
- Виртуальное общение - выполняемое посредством видеосвязи, текстовых сообщений. Служит для оперативной передачи сведений без поправки на местоположение партнеров.
- Телефонная связь - живой диалог без включения символов невербальной коммуникации (жестов, мимики).

3) *полилог* (синоним диалога, но в жизни эти слова употребляем по разному - диалог 2-3 человека, полилог много участников , групп) – организация многостороннего общения. Такая коммуникация носит характер борьбы за овладение коммуникативной инициативой и связана с максимально эффективной её реализацией.

Письменная форма делового общения. Сюда относятся все материальные свидетельства деловой деятельности, то есть создаваемые для общения документы:

- письма,
- служебные записки,
- договоры,
- контракты,
- отчеты,
- приказы и распоряжения,
- протоколы,
- инструкции,
- доверенности и так далее.

Следует отметить, что с развитием технологий бизнес все чаще переходит не на прямое личное общение, а на опосредованное, осуществляемое при помощи современных средств связи. Например, очень часто международные партнеры предпочитают проводить видеоконференции, вместо того, чтобы приезжать лично. Очень большое количество документов оформляется в электронной форме, а не на бумажных носителях.

Деловое общение - это не статичное явление, а динамично развивающаяся и усложняющаяся дисциплина. И именно от того, насколько эффективно она будет усвоена, во многом зависит положительный исход любого дела.

### 3. Психотехника речи

Целью психотехники речи как дисциплины является воспитание успешной речевой личности. Успешная речевая личность не испытывает затруднений в том, *что* сказать, *как* это сделать в разных условиях общения, и отчетливо представляет, *зачем* говорит. Следовательно, эта успешная речевая личность обладает культурой эмоциональной (культурой чувств, взаимоотношений с людьми), культурой мышления, *речевой культурой* – *знанием основных языковых норм, закономерностей функционирования средств языка, владением навыками уместного их использования.*

Речь в деловом общении направлена на то, чтобы убедить собеседника в своей точке зрения и склонить к сотрудничеству. Убедительна такая речь, которая вызывает у слушателей чувство уверенности в истинности выдвигаемых идей и предложений. Чтобы речь была убедительной, необходимо хорошо знать взгляды, установки, точку зрения по данному вопросу тех людей, которых предстоит убеждать, и в соответствии с этим построить обоснование своих идей, предварительно вызвав у слушателей желание их воспринять.

**Психотехника речи** — это система индивидуально-психологического управления голосом, дикцией, интонацией, логикой в соответствии с социально-психологическими условиями общения.

Убедительность речи определяется:

1. психологическими факторами (психологические требования к личности оратора и аргументам (эмоциональная значимость, доступность в понимании, авторитетность для слушателей, близость слушателям, приемлемость, наглядность);

2. самой атмосферой беседы, которая может быть благоприятной или неблагоприятной, доброжелательной или недоброжелательной;

3. культурой речи.

Культура речевого общения включает в себя прежде всего свободное владение языком. Язык (в лингвистическом смысле) — это знаковая система, состоящая из слов, правил их произношения и согласования и служащая для общения, мышления, передачи и усвоения опыта.

Любой естественный язык имеет сложную структуру, составными частями которой являются:

- литературный язык, в котором выражена языковая норма;
  - просторечие;
- профессиональная лексика;
- ненормативная лексика.

Речевая культура в деловом общении выражается в оценке уровня мышления собеседника, его жизненного опыта и в обращении к собеседнику на понятном для него языке.

**Главная психологическая сила техники речи — слова, предложения.** «Слово — великая сила, но надо заметить, что это союзник, всегда готовый стать предателем», — отмечал российский юрист П. С.



Пороховщиков. «Слово — острее ножа», «есть три вещи, которые нельзя вернуть назад: время, стрелу и сказанное слово», — гласят пословицы. Надо знать цену словам, думать, что и как говорить, когда и где.

Речевая культура складывается из следующих компонентов.

**1. Словарный запас.** Чем большим запасом слов обладает профессионал, тем легче ему в нужный момент подобрать самое лучшее, самое точное, самое яркое. При скудном словарном запасе не только речь кажется бедной, но и ум человека выглядит бедным и ограниченным. Затруднения с подбором слов, мучительные поиски наиболее подходящих портят впечатление от речи, вызывают непроизвольное раздражение и являются одной из причин многословия, в котором трудно уловить мысль. Лучшие слова — те, которые подворачиваются на язык сами собой, легко и непринужденно, вместе с тем они точны и удачны.

**2. Точная передача мысли посредством слова.** Слова и построенные из них словосочетания, фразы, предложения более действенны, если они точны, строго соответствуют сущности мысли говорящего и тому смыслу, идее, пониманию, которые он хочет передать собеседнику. Для этого пригодны лишь понятные слова и состоящие из них словосочетания, богатые по смыслу, яркие и запоминающиеся.

**3. Чистота речи.** Культура человека, мастерство владения словом выражается в чистоте речи, отсутствии в ней канцеляризма, стремления щегольнуть новомодными выражениями. Профессиональные термины, выражения, тонкости словесных оборотов уместны только в разговоре с человеком, который с ними знаком. Нужно использовать слова и речевые обороты, идущие из практики и связанные с языковыми традициями. При деловом разговоре нужно употреблять простые, ясные и точные слова, грамотно формулировать свою мысль.

**4. Правильное произношение слов.** Обязательное условие высокой культуры и техники речи — правильное произношение слов, постановка ударения и построение предложений. Например, часто ставят неправильное ударение в словах «начать», «договор», «каталог», «мышление», «менеджмент», «обеспечение», употребляют несуществующую в русском языке форму глагола «ложите». Плохое впечатление производит речь человека, если она засорена словами-паразитами типа: «так сказать», «как говорится», «значит», «ну», «так», «в некотором роде», «и так далее», «и вот», «в общем и целом», «надо сказать», «говоря откровенно» и пр.

**5. Выразительность речи.** Речь хороша своей выразительностью, способной улучшить ее восприятие слушающим и воздействие на него.

Эмоциональная выразительность: в речи должно чувствоваться отношение к излагаемой мысли, что позволяет лучше донести ее до слушающего;

Лексическая выразительность: использование точных, ярких, нестандартных, образных слов и словесных оборотов, синонимов, омонимов, терминов;

Фонетическая выразительность: отчетливое, ясное произношение, изменение ритмики, громкости, ударений;

Грамматическая выразительность: использование разнообразных словесных оборотов, ярко сформулированных выражений, применение уменьшительных и ласкательных слов, идиом, афоризмов, пословиц, дидактических повторов, подытоживания и др.

**6. Паралингвистические составляющие.** Тембр, громкость — музыка речи. Бас, баритон ласкают слух, а визгливый, хриплый, глухой голос портит восприятие даже прекрасных по смыслу слов. Голос должен быть достаточно громким, чтобы речь была слышна. Некоторые люди имеют плохую привычку произносить слова в конце предложения с пониженной громкостью, «заглатывать» их. Полезно знать, что тихую речь люди склонны воспринимать как проявление робости, неуверенности в себе.

**7. Экстралингвистические составляющие.** Темп речи — это скорость ее осуществления. Быстрый темп затрудняет возможность сосредоточить внимание на логике и содержании речи. «Пулеметный» темп сильно утомляет слушателей, ставя их перед необходимостью не пропускать слова и успевать схватывать смысл сказанного. Медленный темп навеивает скуку, сонливость, его часто воспринимают как проявление равнодушия говорящим, и слушающие начинают отвлекаться, думать о своем. Вполне оправданно менять темп, используя, например, замедление для выделения важных слов, фраз, трудных для понимания мест. Иногда от плавного, размеренного темпа бывает полезно почти сразу переходить к быстрому, что требует быстрых ответов от партнера. Наиболее оптимальный вариант темповой организации словесного действия выбирается на основе анализа характера ситуации общения, его целей и задач. Темп связан с паузами, которые нужны не для того, чтобы отдышаться, а чтобы дать возможность собеседнику обдумать ответ или повисить его волнение.

Правила для говорящего:

1. Уважительность, доброжелательность по отношению к партнеру по общению.

2. Вежливость и недопустимость категоричности в суждениях.

3. Скромность в самооценках и самопрезентации, ненавязчивость изложения своих позиций, взглядов и оценок.

4. Ориентироваться на партнера, создавать для него психологический комфорт.

5. Постоянно стимулировать интерес партнера к теме общения, учитывать его интересы.

6. Быть логичным в изложении своих взглядов и позиций.

7. Поддерживать внимание партнера, стимулировать его активность в восприятии речи.

8. Избирать стиль речи, приемлемый не только для ситуации общения, но и для восприятия партнером.

9. Избирать дистанцию в общении, систему жестикуляции и мимики, не раздражающие партнера и создающие для него удобства в общении.

#### 4. Стили и виды слушания (пассивное, активное)

Слушание – это процесс, в ходе которого устанавливаются связи между людьми, возникает ощущение взаимопонимания, которое делает эффективным любое общение.

В книге Сергея Дерябо и Витольда Ясвина «Гроссмейстер общения» сформулировано два важных правила общения:

1. Лучший собеседник не тот, кто умеет хорошо говорить, а тот, кто умеет хорошо слушать.

2. Люди склонны слушать другого только после того, как выслушали их.

Достаточно дать собеседнику возможность выговориться, рассказать все, чем он хотел поделиться, стараясь проявлять максимум внимания и заинтересованности к его словам, чтобы благодарный за это собеседник с радостью и вниманием выслушал все, что расскажем ему мы. Беседа доставит взаимное удовольствие.

А кто же должен уступить и стать сначала слушателем?

Тут вспоминается положение устава французской армии: "Если встречаются военнослужащие одинакового звания, первым отдает честь тот, кто умнее".

При кажущейся простоте (многие думают «слушая – знай помалкивай») слушание – это сложный процесс, требующий навыков культуры общения.

Во время слушания решаются две задачи: воспринимается содержание сообщения и улавливается эмоциональное состояние собеседника.

Виды слушания:

- пассивное,
- активное и
- эмпатийное слушание.

Слушать можно по-разному. И слушание требует определенных навыков, которым необходимо научиться.

Рефлексивное (активное) слушание

Вид слушания, в котором на первый план выступает отражение информации, называется активным слушанием. По-другому его еще называют рефлексивным слушанием.

Рефлексивное слушание – это процесс расшифровки смысла сообщений и установления активной обратной связи с говорящим.

Оно предполагает активное участие в разговоре, переформулирование высказанной мысли таким образом, чтобы акцентировать главные идеи, высветить противоречия.

Активное слушание предполагает заинтересованное отношение к собеседнику, уточняющие вопросы, парафраз по типу: «Правильно ли я понял, что...?», «Так ли это...?» «То есть...», а также получение подтверждения в ответ на вопрос.

Благодаря этому обеспечивается адекватная обратная связь, у вашего собеседника появляется уверенность, что передаваемая им информация правильно понята.

Активное слушание позволяет устранить преграды, искажения в процессе общения и помогает понять смысл и содержание высказываний собеседника. Оно позволяет определить, насколько у вас с вашим собеседником сходны мнения, интересы, цели, расходятся ли они или частично сходятся. Помогает понять аргументы собеседника, ход его мыслей, его эмоциональное состояние. Показывает вашу заинтересованность и, с другой стороны, это помогает привлечь внимание собеседника к вашим словам, позволяет вовлечь в обсуждение своих сообщений. Человек нам благодарен, если находит в нас интерес и внимание, а значит, и к нашим проблемам и доводам он отнесется с большим участием.

Приемы активного слушания	
Выяснение – обращение к говорящему за некоторым уточнением	«Не повторите ли Вы еще раз?» «Что Вы имеете в виду?» «Не объясните ли Вы?» «Извините, я не совсем понял Вас»
Перефразирование – формулирование мысли собеседника своими словами	«Если я Вас правильно понял, то...» «Вы поправьте меня, если я ошибаюсь, но...» «Другими словами, Вы считаете...»
Резюмирование – подытоживание основных идей говорящего, подведение итогов	«Таким образом, главное...» «Итак, Вы предлагаете...» «Ваша основная идея, как я понял, в том...»
Отражение чувств – стремление показать собеседнику, что мы понимаем его чувства	«Мне кажется, что вы чувствуете...» «У меня такое ощущение, что Вы чем-то...» «Не чувствуете ли Вы себя несколько...»

Приемы активного (рефлексивного) слушания:

1) Выяснение - это прямое обращение к говорящему за уточнениями. Суть этого приема в том, что слушатель при возникновении непонимания, неясности фразы, двусмысленности какого-то слова задает "выясняющие" вопросы. Это позволяет сразу же ликвидировать непонимание.

Правила выяснения:

- Используются такие фразы: «Извините, я не совсем понял вас», «Пожалуйста, уточните это», «Не объясните ли вы еще раз, что имеете в виду?», «Это все, что вы хотели сказать?» и т.п., способствующие лучшему пониманию. Такие мягкие, нейтральные фразы приглашают собеседника, не обижая его, высказывать свою мысль более конкретно, подыскивать другие слова.

- Реплики должны касаться только того, что человек говорит, но не оценивать его поведение или умение изложить свои мысли. Выражения типа: "Что ты как бестолковый! Не можешь говорить понятнее?" - никакого отношения к этому приему не имеют. Они отталкивают собеседника, заставляют его защищаться.

- Пользуясь выяснением, лучше стараться также не задавать вопросов, требующих односложного, "да - нет", ответа: это сбивает человека, он начинает ощущать, что его допрашивают. Вместо вопроса: "Это что, трудно сделать?" - полезнее спросить: "А насколько трудно это сделать?" В первом случае мы невольно перехватываем инициативу и после ответа должны уже говорить сами, во втором - даем возможность собеседнику продолжать и остаемся слушателями.

2. Перефразирование – формулирование мысли собеседника своими словами, это собственная формулировка сообщения говорящего для проверки точности понимания. Т.е. это формулировка той же мысли, но своими словами.

Главная цель приема – уточнение информации. В случае неправильного понимания этот прием помогает вовремя заметить это и исправить непонимание.

Правила перефразирования:

- Используются фразы: «Если я вас правильно понял...», «Другими словами, вы считаете...», «По вашему мнению...» и т.п., которые показывают говорящему, что его слушают и понимают.

- При перефразировании нужно ориентироваться именно на смысл, содержание сообщения, а не на эмоции, которыми оно сопровождается (для этого существует специальный прием - "отражение чувств"). Оно помогает отделить смысл высказывания от эмоций: возбуждения, взволнованности, подавленности.

- Для перефразирования выбираются наиболее существенные, важные моменты сообщения и необходимо сказать их своими словами. Буквально повторяя, мы будем напоминать попугая, что навряд ли произведет на собеседника благоприятное впечатление.

- Не стоит, желая перефразировать собеседника, перебивать его: перефразирование уместно, когда говорящий сделал паузу и собирается с мыслями, о чем говорить дальше. Наше повторение его слов в такой ситуации не только не собьет его с толку, но и поможет строить беседу дальше.

- При «возврате» реплики не стоит что-либо добавлять «от себя», интерпретировать сказанное.

3. Резюмирование – это подытоживание основных идей, чувств говорящего. Резюме – как бы вывод из всего того, что было сказано человеком. Это воспроизведение слов партнера в сокращенном виде, краткое формулирование самого главного, подведение итога. Этот прием уместен при длительных беседах, при завершении разговора, при долгом обсуждении, при

расхождении мнений, в случае претензий, разногласий, когда необходимо решить какие-либо проблемы.

Резюмирование позволяет не тратить время на не относящиеся к делу разговоры и может быть действенным и необходимым способом закончить разговор со слишком словоохотливым собеседником.

Правила резюмирования:

- Используются фразы: «Итак, вы считаете, что...», «Если подвести итог сказанному, то...», «Если исходить из того, что вы сказали, то выходит, что...», «Итак, вы предлагаете...» и т.п.

- Резюмирование принципиально отличается от перефразирования, суть которого в повторении каждой мысли собеседника, но своими словами, что показывает ему нашу внимательность и понимание. При резюмировании из целой части разговора выделяется только главная мысль.

4) Отражение чувств – это стремление показать собеседнику, что мы понимаем его чувства. В этом приеме особое внимание обращается на отражение слушающим эмоционального состояния говорящего. Отражая чувства собеседника, мы показываем ему, что мы слышим его и понимаем его состояние. В то же время этот прием помогает говорящему полнее осознать свое эмоциональное состояние, это снижает эмоциональную напряженность, в более спокойном состоянии, человек может более объективно оценить ситуацию. Данный прием предполагает использование механизма восприятия – эмпатии.

При отражении чувств акцент делается не на содержании сообщения, как при выяснении, перефразировании и резюмировании, а на эмоциональном состоянии собеседника. Используются фразы: «Вы немного расстроены», «Очевидно, вы чувствуете...», «Мне кажется, что вы чувствуете...», «Ты, наверное, очень переживаешь...», «Конечно, это очень неприятно...» и т.п.

При этом желательно избегать категоричных формулировок типа: "Я уверен, что Вы огорчены", - ведь чужая душа - потемки, и в чувствах человека особенно легко ошибиться.

Приемы активного слушания не универсальны. Они работают только тогда, когда вы учитываете ситуацию, эмоциональное состояние собеседника.

Активное слушание в первую очередь имеет смысл применять в тех случаях, когда ваш партнер как минимум равен вам. Типичной ошибкой людей при применении активного слушания является чисто формальное следование правилам. В таких случаях человек задает «нужный» вопрос: «Правильно ли я вас понял, что...», но, не услышав ответа, продолжает развивать аргументы в пользу своей собственной точки зрения, фактически игнорируя точку зрения собеседника. Потом такой человек удивляется, что техника активного слушания не работает.

Нерефлексивное (пассивное) слушание.

Нерефлексивное (пассивное) слушание – это слушание без анализа (рефлексии), дающее возможность собеседнику высказаться.

Это умение дать понять собеседнику, что он не один, что его слушают, понимают и готовы поддержать. Это умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями и комментариями.

Бывает, что приходится слушать человека, находящегося в состоянии аффекта, сильного эмоционального возбуждения, и в этом случае приемы активного слушания не срабатывают. Вашего партнера, собственно, и нельзя назвать собеседником — он всего лишь человек, который не контролирует собственные эмоции, не способен улавливать содержание разговора, да ему и не нужно это.

В такой момент он ничего не замечает, не контролирует себя. А надо ему только одно — успокоиться, овладеть собой, и только после этого с ним можно будет общаться «на равных», только тогда он сможет действительно услышать то, что вы ему говорите.

В таких случаях эффективно работает пассивное слушание. Техника эта требует от вас одного: чтобы разговор не прерывался, пока собеседник полностью не выговорится или не «остынет». Надо просто его выслушать, не перебивая.

Правила нерефлексивного слушания:

1. Главный принцип – минимум ответов (невмешательство). Любая наша фраза в лучшем случае будет пропущена собеседником мимо ушей, в худшем - собьет его с мысли или даже вызовет агрессивную реакцию: ведь мы идем против его желания выговориться самому.

2. При нерефлексивном слушании мы должны быть не красноречивым оратором, не судьей сказанному собеседником, не справочником, дающим ответы на любые вопросы, не врачом, ставящим диагноз, а губкой, только впитывающей все, что говорит собеседник, без какого-либо отбора и сортировки.

3. Обязательно должна быть обратная связь, человек должен четко видеть, что вы его слушаете, а не витааете в облаках. Нерефлексивное слушание (иными словами, внимательное молчание) подразумевает использованием невербальных средств – кивков, мимических реакций и контакта взглядов. Помимо этого используются речевые приемы: «Угу», «Да-да», «Да – я согласен», «Да – я понимаю» и т.п. Эти слова нейтральны и помогают собеседнику говорить, как бы "открывают" его, приглашая продолжать, способствуя общению.

Эмпатическое слушание

Высший уровень развития умения слушать - эмпатическое слушание. Эмпатическое слушание состоит в понимании чувств собеседника и сопереживании ему. Именно в этом часто и состоит секрет хорошего слушания.

Такое слушание позволяет переживать те чувства, которые переживает собеседник, отражать их, понимать и разделять.

При эмпатическом слушании не дают советов, не стремятся оценить говорящего, не критикуют, не поучают.

Эмпатическое слушание близко к приему отражения чувств, но это более глубокий уровень общения.

### **5. Функции невербальных средств общения: дополнение речи, замещение речи, репрезентация эмоциональных состояний. Роль невербальных средств в процессе общения, их классификация.**

1. Функции и особенности невербальной коммуникации
2. Кинетические средства общения.
3. Фонационные средства общения.

1. В процессе общения для передачи информации, выражения мыслей и чувств люди используют не только слова. Огромную роль играют также невербальные средства (от англ. non-verbal - без использования слов, несловесный).

Как подчеркивают исследователи, невербальная коммуникация порой дает нам гораздо больше сведений, чем слова.

В научной литературе к основным видам невербальных средств относят:

- кинетические (жест, прикосновение, поза, мимика, взгляд и др.),
- и фонационные (интонация и ее составляющие: тон, сила звучания, тембр, пауза и др.).

Невербальные средства общения выполняют различные функции:

- 1) дополняют вербальное сообщение, передавая тот же смысл («Передайте, пожалуйста, эту книгу» + указательный жест);
- 2) замещают пропущенный вербальный компонент («Вы пойдете сегодня на семинар?» — отрицательный жест);
- 3) вносят дополнительную информацию (иногда противоречащую смыслу вербальной, например, положительный вербальный текст, произнесенный соответствующим образом, может приобрести отрицательную окраску);
- 4) регулируют вербальную коммуникацию (например, заканчивая предложение, вы понижаете голос, отворачиваетесь, давая партнеру понять, что вы все сказали, теперь его очередь говорить);
- 5) выражают эмоции (так, опущенные вниз брови, изогнутые на лбу морщины, прищуренные глаза, сомкнутые губы, сжатые зубы свидетельствуют о гневе);
- 6) показывают отношение к собеседнику (например, собеседник нравится — улыбка, долгий взгляд; собеседник не нравится — взгляд в сторону, равнодушный тон, тело повернуто в другую сторону);
- 7) отражают собственные личные качества (я общительный — широкие жесты, энергичный тон и др.).

Важной особенностью невербальных средств по сравнению с вербальными является их ситуативность.



Невербальные сообщения отражают то, что происходит с людьми в процессе взаимодействия «здесь» и «сейчас», в рамках конкретной ситуации, определенного контекста.

Тон голоса, его громкость, интенсивность, жесты, мимика, движения указывают только на нынешнее состояние говорящих, их отношение друг к другу и предмету разговора в момент общения.

Вербальные же сообщения могут существовать независимо от их автора, информировать об отсутствующих предметах и явлениях.

Следует учитывать, что многие невербальные действия произвольны, спонтанны и подсознательны, трудно поддаются контролю, даже если люди пытаются скрывать свои намерения или эмоции.

## 2. Кинетические средства общения

Изучением языка тела и его частей занимается наука, получившая название «кинетика» (от греч. *kinesic* — движение).

А) **Жесты.** Большую роль в социальных отношениях язык тела играл в средние века. Неслучайно культуру средневековья иногда называют культурой жеста, или жестовой культурой. И в настоящее время жесты играют большое значение в общественно-политической, деловой и частной жизни. Часто бывает достаточным исполнения таких символических жестов, как протянутая для рукопожатия рука или доброжелательная улыбка, поз склонить голову или снять шляпу перед могилой, чтобы пришли в действие силы, приводящие к желанным конкретным результатам.

Следует иметь в виду, что в науке не существует единой классификации жестов.

Относительно общепринятым в кинетике считается выделение среди жестов трех основных групп:

- 1) эмблематических жестов (эмблемы);
- 2) иллюстративных жестов (иллюстраторы);
- 3) регулятивных жестов (регуляторы).

Кратко охарактеризуем представленные виды жестов.

1. **Жесты-эмблемы.** Они имеют самостоятельное лексическое значение и способны передавать смысл независимо от вербального контекста.

Исследователи отмечают два типа этих эмблем — коммуникативные и симптоматические.

Коммуникативные жесты-эмблемы несут информацию, которую жестикулирующий намеренно передает адресату.

Например,

- покрутить пальцем у виска (говорящий показывает собеседнику, что тот сошел с ума),
- приложить палец к губам (означает, что собеседник должен молчать, говорить тише, сохранить информацию в тайне),
- покачать головой (выразить сомнение или порицание),
- постучать кулаком по лбу (показать адресату, что тот делает глупость),

- похлопать рукой по животу (жестикулирующий показывает, что он сыт, ничего больше съесть не может), показать большой палец (выразить одобрение, восхищение) и др.

Некоторые коммуникативные жесты содержат указание на участников общения, конкретные предметы, место, время, соответствующие коммуникативной ситуации.

Их называют указательными (дейктическими):

- показать рукой (на конкретный предмет),
- подзывать рукой (кого-либо),
- указать пальцем (на кого-либо или что-либо),
- поманить глазами (куда-либо) и т.п.

Симптоматические жесты-эмблемы выражают эмоциональное состояние жестикулирующего, например:

- прикрыть рот рукой (выражает изумление),
- надуть губы (симптом недовольства и обиды),
- ломать руки (признак отчаяния),
- чесать в затылке (признак озадаченности),
- большие (круглые, страшные) глаза (выражают удивление, испуг, гнев),
- ударить себя по лбу (выражение досады на себя),
- барабанить пальцами по столу (признак нетерпения),
- закрыть лицо руками (признак стыда) и др.

Следует иметь в виду, что симптоматические жесты могут быть произвольными, отражать действительное эмоциональное состояние человека, и произвольными, имитирующими ту или иную эмоцию.

2. Жесты-иллюстраторы. Это жесты, сопровождающие речь в коммуникативном акте, изображающие то, что уже выражено словами, т.е. вербально.

К ним относятся движения рук, синхронные с актуальной речью.

Например,

- указательные движения (например, слова «Вон там» сопровождаются кивком головы и взглядом в сторону человека или предмета);
- движения, описывающие пространственные отношения (вот такой, от сих до сих, здесь, там), временные отношения (Он шел очень медленно/быстро — движения руки соответственно меняются);
- жесты, выделяющие в речи главную мысль, главное положение, переход к новой теме;
- жесты, имитирующие описываемое действие (например, движения, изображающие резание или сгибание предмета) и т.д.

3. Жесты-регуляторы. К ним относятся движения, поддерживающие и регулирующие как вербальный, так и невербальный диалог.

Например, кивки, закрывание и открывание глаз, смена поз, определенным образом ориентирование движения тела и т.п.

*Причиной коммуникативных неудач может стать избыточная интерпретация жеста.*

Деловому человеку целесообразно при жестикуляции придерживаться ряда правил:

1. Жесты должны быть произвольны. Прибегать к ним необходимо только по мере ощущения потребности в них.

2. Жестикуляция не должна быть непрерывной. Следует помнить, что не всякая фраза нуждается в сопровождении жестом.

3. Управляйте жестами. Жест не должен отставать от подкрепляемого им слова.

4. Вносите разнообразие в жестикуляцию. Не следует пользоваться одним и тем же жестом во всех случаях.

5. Жесты должны отвечать своему назначению, т.е. соответствовать характеру речи и адресату.

Б) Прикосновения. К кинетическим средствам относятся самые разнообразные прикосновения — рукопожатия, поцелуи, поглаживания, похлопывания, объятия и др.

Выделяют следующие группы прикосновений:

- профессиональные (функциональные);
- ритуальные (социальные);
- дружеские (приятельские);
- любовные (интимные).

Смысл прикосновения, его интенсивность и частота в значительной степени зависят от места действия, пола, возраста, статуса, культурного уровня участников общения, характера взаимоотношений.

Например, как показали исследования, тот, кто дотрагивается, имеет более высокий статус, чем тот, к кому прикасаются.

Во всяком случае, инициатор подобных контактов в глазах наблюдателей всегда приобретает более высокий статус и большую власть.

Одним из наиболее распространенных деловых прикосновений является рукопожатие.

Рукопожатие чаще всего используют в ситуациях приветствия, знакомства, примирения.

Рукопожатие может скреплять и некоторую достигнутую между жестикулирующими договоренность. После его осуществления договоренность вступает в действие, а ее условия не подлежат пересмотру.

В официальной обстановке рукопожатие употребляется для поздравления или выражения благодарности за совершенный социально значимый поступок (вручение награды, диплома, грамоты и т.п.).

В) Поза. Значимую информацию о состоянии человека, о его взаимоотношениях с собеседником содержит и поза, т.е. положение человеческого тела.

Специалисты называют около 1000 различных поз. Вот некоторые из них: непринужденная, развязная, небрежная, застенчивая, вызывающая, чересчур вольная, грустная, усталая, меланхолическая; поза мыслителя, просителя и т.д.

Сходство или тождество поз участников делового общения говорит о близости их взглядов, точек зрения на обсуждаемую проблему, о взаимопонимании, желании пойти навстречу друг другу, напротив, несоответствие их поз чаще всего свидетельствует о взаимном непонимании партнеров, определенной конфронтации между ними.

Этикетные нормы использования разных поз, как и жестов, во многом определяются культурными традициями народов.

Г) Мимика. Это движения мышц лица, выражающие внутреннее душевное состояние человека (от греч. *mimikos* — подражательный).

Как считают специалисты, лицо — это мультисигнальная система: «Лицо — носитель богатейшего коммуникативного потенциала. Это инструмент передачи эмоциональных состояний; оно отражает межличностные отношения; оно обеспечивает невербальную обратную связь с действиями окружающих; некоторые ученые называют его главным после речи источником информации».

Мимика позволяет безошибочно определить, какие чувства переживает тот или иной человек: счастье, радость, вдохновение, грусть, печаль, страх, отвращение и др.

Лицо является важным средством самопрезентации: оно помогает человеку создать нужный образ в глазах других.

Д) Взгляд. В культуре устного делового общения важное значение имеет взгляд. Глаза играют огромную роль в процессе взаимодействия людей. вспомните фразы, которые довольно часто используются в речи: глаза светятся счастьем; глаза негодуют; пронзил взглядом; глаза бегают; растерянный взгляд; беспомощный взгляд и т.д.

Наличие или отсутствие визуального контакта, направленность взглядов, их продолжительность оказывают существенное влияние на характер речевого поведения собеседников, эффективность коммуникации.

Любопытно, что один и тот же разговор казался людям более приятным и полезным в том случае, если человек говорил и смотрел на слушателей приблизительно столько же, сколько смотрели на него.

В общении следует учитывать и такой важный фактор, как межличностное пространство, расстояние, на котором собеседники находятся друг от друга.

Выделяют четыре типа расстояния между собеседниками:

1) интимное расстояние (до 45 см) — наиболее охраняемая зона межличностного общения; проникать в нее разрешается только тем, кто находится в теснейшем эмоциональном контакте;

2) личное расстояние (от 46 см до 1,2 м) — оптимальное расстояние для разговора, беседы; вариации в этих пределах разнообразны — от вежливого участия до теплого интереса к собеседнику, от раздражения до сочувствия и т.д.

3) социальное расстояние (от 1,2 до 3,6 м) — дистанция, наиболее удобная для формального общения, для разговора посторонних людей;

4) публичное расстояние (более 3,6 м) соблюдается при адресации к большой группе людей.

Фонационные средства общения. Основным звуковым средством устной речи является голос. Он передает информацию о физическом и эмоциональном состоянии человека, степени его образованности и воспитанности, показывает отношение к собеседнику и предмету речи, обладает огромной силой воздействия на адресата.

Человеческий голос может иметь огромное количество оттенков. Голос материализует интонацию, которая считается обязательной характеристикой звучащей речи.

Интонация представляет собой единство взаимосвязанных компонентов: мелодики, ритма, интенсивности, тембра, паузы и логического ударения.

Мелодика. Под мелодикой понимается изменение высоты основного тона голоса, повышение и понижение голоса в высказывании. Мелодика речи различает коммуникативные типы высказывания (вопрос, побуждение, повествование, восклицание).

Ритм речи. Это регулярное повторение однотипных речевых единиц, в частности, чередование ударных и безударных, долгих и кратких слогов. Речевой ритм помогает структурировать высказывание, выполняет эмоционально-воздействующую функцию, служит основой эстетической организации художественного текста — стихотворного и прозаического. Менее всего он выражен в бытовой разговорной речи. Речевой ритм является отражением одной из фундаментальных закономерностей природы, ее ритмичности.

Интенсивность речи. Имеется в виду сила или слабость голоса при произнесении. Интенсивность голоса связана с напряженностью голосовых связок и силой выдыхаемой струи воздуха, во многом определяется характером ситуации общения.

Тембр голоса. Тембром называется специфическая звуковая окраска, позволяющая различать людей по их голосам. Индивидуальность тембра объясняется тем, что у каждого человека размеры речевых органов и функционирование нервной системы неповторимы. Поэтому невозможно найти два человеческих голоса, звучащих совершенно одинаково.

Темп речи. Под темпом речи понимается скорость протекания речи, т.е. скорость произнесения ее основных элементов: звуков, слогов, слов.

Пауза. Пауза представляет собой перерыв, остановку в звучащей речи. Вместе с другими элементами интонации паузы выполняют в речи самые разные функции и в зависимости от этого делятся на следующие типы:

- логические паузы (делят речь на смысловые отрезки. Сравните: «Читать / долго не мог» и «Читать долго / не мог»);
- психологические паузы (передают переживания говорящего, связанные с содержанием речи; выражают волнение, восхищение, радость, гнев и другие чувства. Например: Вы //приехали? (удивление));
- физиологические паузы (обусловлены ритмом дыхания; делаются, когда необходимо вдохнуть очередную порцию воздуха в процессе говорения);
- ситуативные паузы (связаны с конкретной ситуацией. Например, необходимо дать возможность слушателям что-то записать во время выступления; подготовиться к исполнению приказа: «Шагом // марш!» и т.д.);
- артикуляционные паузы (необходимы для произнесения некоторых звуков, слогов, в слове, между словами. Сравните: подождем — под // дождем; Рашид — рас // шит);
- паузы hesitation (от англ, hesitation — колебание), обдумывания, размышления, колебания (отражают творческие искания говорящего в процессе создания текста, дают время на раздумье, могут появиться в любом месте высказывания, создают впечатление напряженной работы говорящего).

Пауза — очень важный компонент устной речи. Она необходима слушателям, чтобы осмыслить полученное сообщение, освоить новую информацию, сравнить ее с имеющимися знаниями, выразить свое отношение к ней и определенным образом отреагировать.

Логическое ударение. Это выделение при произношении наиболее важного в данной ситуации слова в предложении. Логическое ударение может падать на любое знаменательное (не служебное) слово во фразе.

## **Тема 4 “Устные деловые коммуникации”**

1. Деловая беседа: понятие, функции, этапы проведения, принципы и правила проведения
2. Особенности ведения деловой дискуссии
3. Деловая беседа по телефону: базовые правила телефонного общения
4. Техника делового интервью.
5. Техника личной продажи.
6. Деловое совещание: понятие, задачи, классификация
7. Техника деловых совещаний: подготовка совещаний, организация и проведение совещаний.
8. Публичное выступление в системе деловых коммуникаций. Публичное выступление: виды, психологическая основа, языковые средства. Методика и техника организации публичного выступления.
9. Презентация: цели и виды. Техника проведения презентаций.
10. Деловые переговоры: понятие, цели, функции, классификация. Структура переговорного процесса. Техника организации переговорного процесса.

## **1. Деловая беседа: понятие, функции, этапы проведения, принципы и правила проведения.**

Деловая беседа является одним из основных видов делового общения и представляет собой специально организованный предметный разговор, который служит для решения организационных, управленческих, профессиональных задач (предполагает обмен взглядами, точками зрения, мнениями )

При проведении деловых бесед важно и нужно учитывать некоторые правила ее ведения, с целью повышения эффективности и оптимизации данного вида делового общения.

Как отмечает (д.псих. Н) В.Н. Куницына, существуют различные классификации деловых бесед, которые делятся в зависимости от целей и методов ведения разговора

Соответственно выделяют:

- беседу (собеседование) при приеме на работу;
- беседу (собеседование) при увольнении с работы;
- проблемную беседу (решение вопросов, связанных с производственными задачами и вопросами);
- дисциплинарную беседу (решение вопросов, связанных с выполнением норм и распорядка производства).

**Деловая беседа может использоваться во взаимоотношениях:**

«начальник – подчиненный»,

«сотрудники организации с другими сотрудниками»,

«сотрудник организации – клиент» и т.д.

Деловые беседы обладают многими достоинствами, которых лишены собрания, обмен письменной информацией, телефонные разговоры

Преимущества деловой беседы:

- Проводятся в тесном контакте, позволяющем сосредоточить внимание на одном собеседнике или очень ограниченной группе людей.
- Предполагают непосредственное общение, личный контакт.
- Создают условия для установления личных взаимоотношений, которые могут стать впоследствии основой неформальных контактов.

Функций, которые выполняет беседа:

1. Взаимодействие работников из одной деловой среды.
2. Совместный поиск и оперативная разработка рабочих идей и замыслов.
3. Контроль и координирование деловых мероприятий.
4. Поддержание деловых контактов.
5. Стимулирование деловой активности.
6. Способствует расширению интеллектуальных возможностей сотрудников.

Выделяют пять универсальных принципов ведения деловой беседы, соблюдение которых способствует эффективному результату делового общения:

1. Привлечь внимание.
2. Заинтересовать.
3. Детально обосновать.
4. Выявить интересы и устранить сомнения.
5. Преобразовать в окончательное решение.

Данные принципы реализуются в ходе основных этапов деловой беседы, к которым относят :

1. Подготовительные мероприятия.
2. Начало беседы.
3. Информирование присутствующих.
4. Аргументирование выдвигаемых положений.
5. Завершение беседы.

Для того чтобы понять содержание этих этапов, рассмотрим их более подробно.

**1) Подготовительные мероприятия** Основным вариантом схемы подготовки к беседе можно считать следующие подготовительные мероприятия:

- планирование,
- сбор материала и его обработка,
- анализ собранного материала и его редактирование.

**1 этап. Планирование.** Прежде всего продумываются цели беседы, а затем разрабатывается стратегия их достижения и тактика ведения беседы.

Целью планирования является попытка «нейтрализовать» влияние неожиданно появившихся новых фактов или непредвиденных обстоятельств на ход беседы. Такая подготовка позволяет предвосхитить возможные неожиданные моменты, быть готовым к ним, что делает позицию в беседе более устойчивой и снижает эффективность замечаний собеседника.

**2 этап. Сбор материала.** Это достаточно сложный процесс, который требует значительных затрат времени и энергии. Предполагается, что на этом этапе необходимо найти и обработать источники информации: сведения из личных контактов, докладов, научных исследований, публикаций, статистики и т.п. При этом собранные материалы следует дополнять собственными примечаниями и комментариями.

**3 этап. Систематизация и анализ собранных данных.** Систематизация позволяет выделить наиболее важные факты, подлежащие рассмотрению. Ее необходимо проводить в течение всего процесса обработки материала. Анализ собранного материала помогает определить взаимосвязь фактов, сделать выводы, подобрать необходимую аргументацию. На этом этапе следует выделить наиболее важные моменты путем подчеркивания или особыми значками (буквами, кружочками,



стрелочками и т. п.). Завершается подготовка к беседе редактированием текста, его окончательной доработкой.

Обозначенные этапы способствуют формированию ощущения уверенности в себе перед беседой. Однако для окончательной и полной подготовки к беседе *возможно попытаться составить портрет партнера, определить его сильные и слабые стороны: проанализировать его психологические особенности, политические убеждения, социальный статус, религиозные убеждения, хобби и т.п. Все это поможет выработать наиболее приемлемую тактику, которой следует придерживаться в процессе беседы.*

**2) Начало беседы** Начало беседы следующий и очень важный этап организации беседы. Именно от этого этапа во многом будет зависеть эффективность протекания беседы и ее результативность. Важнейшими задачами этого этапа являются следующие

- Установление психологического контакта с собеседником
- Создание рабочей атмосферы
- Привлечение внимания к предстоящему деловому разговору

**Установление психологического контакта** – одна из важнейших задач начала беседы.

Этапы установления психологического контакта:

1. Отвлечься от предшествующей деятельности и переключить внимание на собеседника.
2. Оценить готовность партнера к вступлению в контакт, определить, настроен ли он беседовать.
3. Установить контакт глаз.
4. Обратиться к партнеру и представиться.
5. Убедиться, что обращение услышано и понято.
6. Установить желаемую дистанцию общения.

Создание рабочей атмосферы также относится к задачам начала беседы. Этот этап начала беседы может занимать около 10-15 % времени, отводимого на всю беседу. Рабочая атмосфера необходима для создания взаимопонимания между собеседниками и снижения напряженности. Существует множество приемов начала беседы, способствующих созданию рабочей атмосферы. Рассмотрим те из них, которые наиболее часто и с высокой степенью эффективности используются в деловой беседе .

СНЯТИЕ НАПРЯЖЕННОСТИ	•предполагает использование в начале беседы теплых слов, личного обращения, комплиментов, шуток для установления более тесного контакта с собеседником
«ЗАЦЕПКА»	•позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для начала

	беседы (можно использовать какое-либо небольшое событие, сравнение, личный случай, необычный вопрос)
<b>ПРЯМОЙ ПОДХОД</b>	•непосредственный переход к делу, без какого-либо вступления: коротко сообщаются причины, по которым назначена беседа, быстрый переход от общих вопросов к частным и к теме беседы
<b>«СТИМУЛИРОВАНИЕ ВООБРАЖЕНИЯ»</b>	•предполагает постановку множества вопросов по ряду проблем, которые должны рассматриваться в беседе

Привлечение внимания собеседника к началу беседы предполагает активизацию заинтересованности собеседника в дальнейшей беседе. Эта задача может решаться различными способами. Однако важно помнить, что привлекать внимание собеседника стоит только конструктивными высказываниями, которые бы не вызывали у собеседника негативных реакций и желания прекратить беседу, не начав ее.

Варианты начала беседы: эффективные и неэффективные

<b>Нельзя начинать беседу</b>	<b>Правильное начало для беседы</b>
«У меня возникли кое-какие проблемы, не могли бы вы меня принять на несколько минут?»	«У меня есть идеи относительно повышения эффективности работы. Когда у вас будет время обсудить этот вопрос?»
«У нас перерасход средств на запланированное мероприятие, и я не знаю, что с этим делать!»	«Думаю, если мы внесем некоторые изменения, нам удастся сэкономить существенные средства. Когда мы сможем обсудить мои предложения?»

### **3) Информирование присутствующих**

Следующий этап деловой беседы – информирование присутствующих, т. е. передача сведений партнеру/партнерам, с которыми их нужно ознакомить.

Информирование должно быть точным, ясным (отсутствие двусмысленности, недосказанности), профессионально корректным и по возможности наглядным.

Основные принципы изложения информации (информирования).

1. Краткость изложения информации: помнить о временных рамках беседы.
2. Направленность беседы: помнить об основных задачах, стараться не отклоняться от темы, даже если собеседники пытаются «увести» от нее.
3. Уточнение деталей при помощи специальных вопросов. (см. таб.): важно объяснить, почему вас интересует тот или иной факт и как вы собираетесь использовать полученную от собеседника информацию.

4. Выдерживать паузы в процессе информирования; они помогают собраться с мыслями, продумать ответ.

5. Искренне и заинтересованно слушать говорящего; при этом важно быть естественным, вежливым.

6. Внимательно следить за вопросами собеседника, за смыслом его слов

Таблица 2. Виды вопросов

Виды вопросов	Для чего предназначаются
1 Информационные вопросы	1 Используются для сбора сведений в ходе беседы
2 Контрольные вопросы	2 Необходимы для контроля за ходом деловой коммуникации
3 Ориентационные вопросы	3 Используются, чтобы знать, придерживается ли партнер идей высказанных ранее
4 Подтверждающие вопросы	4 Необходимы, чтобы добиться взаимопонимания
5 Ознакомительные вопросы	5 Используются для ознакомления с мнением собеседника
6 Однополюсные вопросы	6 Повторение вопроса собеседника, в знак того, что понятно, о чем идет речь, и для того чтобы выиграть время на обдумывание ответа
7 Встречные вопросы	7 Необходимы для сужения темы разговора
8 Направляющие вопросы	8 В случае отклонения от темы направляют беседу в нужное русло
9 Альтернативные вопросы	9 Предоставляют возможность выбора
10 Провокационные вопросы	10 Используются, чтобы установить, правильно ли партнер понимает ситуацию
11 Вступительные вопросы	11 Необходимы для формирования у партнера заинтересованности в разговоре
12 Заключаящие вопросы	12 Необходимы для подведения итогов разговора

13 Закрытые вопросы	13Наводящие вопросы, на которые можно коротко ответить (да/нет)
14 Открытые вопросы	14Выявляют ключевые моменты беседы, предполагают содержательный ответ

#### 4) Обоснование выдвигаемых положений (аргументирование)

На этом этапе формируется предварительное мнение, позиция собеседников по рассматриваемым вопросам. При помощи аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение собеседника, смягчить противоречия, критически рассмотреть положения и факты, изложенные обеими сторонами.

В аргументировании выделяют две основные стратегии

<b>ДОКАЗАТЕЛЬНАЯ АРГУМЕНТАЦИЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• С помощью нее человек хочет что-то доказать или обосновать</li> </ul>
<b>КОНТРАРГУМЕНТАЦИЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• С помощью нее человек опровергает утверждения партнеров по переговорам</li> </ul>

Для того чтобы успешно проводить стратегии доказательной аргументации и контраргументации, необходимо владеть основными методами аргументирования. В процессе аргументирования важно правильно использовать аргументы, относящиеся к разным уровням:

- уровень главных аргументов, которыми оперируют в процессе самой аргументации (эти аргументы тщательно продумываются при планировании беседы);
- уровень вспомогательных аргументов, которыми подкрепляются главные аргументы (они применяются только в фазе аргументации);
- уровень фактов, с помощью которых доказываются все вспомогательные, и опосредовано – главные положения (факты можно использовать лишь один раз, однако они могут стать самыми убедительными аргументами)

Таблица 3. Методы аргументирования (логические)

Фундаментальный метод	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прямое обращение к собеседнику, которого знакомят с фактами и сведениями, являющимися основой доказательства.</li> </ul>
Метод противоречия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• основан на выявлении противоречий в аргументации оппонента (метод является «оборонительным»).</li> </ul>

Метод сравнения	•используется для проведения сравнительных аналогий, призванных усилить интерес собеседника к аргументации
Метод «ДА — НО»	•у любого явления имеются как плюсы, так и минусы, поэтому метод «да — но» позволяет рассмотреть противоположную сторону предмета обсуждения
Метод «бумеранга»	•дает возможность использовать «оружие» партнера против него самого
Метод игнорирования	•когда факт, изложенный партнером, не может быть опровергнут, его можно проигнорировать
Метод опроса	•вопросы партнеру задаются заранее, чтобы выявить его позицию
Метод видимой поддержки	•собеседник не возражает и не противоречит партнеру, а наоборот приводит новые доказательства в его пользу. А затем выдвигает контраргумент: "Однако..."

Для успешного проведения фазы аргументации нужно помнить не только о стратегиях, методах аргументирования, уровнях аргументов, но и стараться руководствоваться правилами аргументации.

#### ПРАВИЛА:

1. Избегайте простого перечисления фактов, вместо этого излагайте преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов.
2. Употребляйте терминологию, которая понятна собеседнику.
3. Не забывайте, что излишняя убедительность вызывает сопротивление со стороны собеседника.
4. Старайтесь как можно нагляднее изложить свои доказательства.
5. Приводя убедительные доводы и яркие сравнения, помните, что сравнения должны основываться на опыте собеседника.

В качестве примера конструктивного и неконструктивного начала фразы, которые можно использовать в процессе аргументации, рассмотрим таблицу .

Таблица 4. Построение фраз в процессе аргументации

Неконструктивное начало фразы	Конструктивное начало фразы
Я считаю... .	Вы не находите, что..
Я могу это доказать...	Сейчас вы сможете убедиться, что...
Вы, конечно, еще об этом не знаете	Вам, конечно известно, что
Вы поймете позже, что...	Согласны ли вы с тем, что..
Мы вам поможем...	Вы сможете добиться...
Все же вы должны признать, что...	Не думаете ли вы, что...

### 5) Завершение беседы

Успешно завершить беседу – это значит достигнуть поставленных целей, решить намеченные задачи. Заключительный этап построения беседы предполагает решение вполне определенных задач.

#### **ЗАДАЧИ:**

1. достижение основной или альтернативной цели;
2. обеспечение благоприятной, доброжелательной атмосферы;
3. стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;
4. поддержание в дальнейшем контактов с собеседником;
5. резюмирование с четко выраженным выводом, понятным всем присутствующим.

В некоторых случаях, когда собеседник затрудняется с принятием решения и явно затягивает время беседы, можно воспользоваться приемами ускорения принятия решения.

#### **Приемы**

- прямое ускорение
- косвенное ускорение

Прямое ускорение является приемом, предполагающим прямой вопрос, на который планируется получить такой же прямой ответ (например: «Мы принимаем это решение?»).

Однако такая прямая формулировка может привести к обратному результату, когда собеседник не успел принять решение и поэтому скорее ответит отказом (как показывает практика, в 50 % подобных случаев собеседник говорит «нет»).

К прямому ускорению можно прибегнуть, когда сроки для принятия решения очень маленькие и требуется оперативный результат.

Косвенное ускорение позволяет привести собеседника к желаемой цели и завершению беседы постепенно. Преимущество этого приема в том, что риск получения отрицательного ответа со стороны партнера снижается. В косвенном ускорении используются четыре варианта тактик.

## Тактики косвенного ускорения завершения беседы

Гипотетический подход	•Говорят лишь об условном решении, чтобы собеседник привыкал к нему постепенно: «В случае если...», «Предположим, что...»
Поэтапные решения	•Предположив, что основное решение беседы уже принято, принимаются только частичные решения, т.е. фиксируются отдельные моменты решений еще до того, как собеседник дал свое согласие.
Альтернативные решения	•Собеседнику предлагаются альтернативные варианты решения вопроса, важно, чтобы эти варианты устраивали всех
Ключевой вопрос	•Ответы на вопросы в конце беседы могут помочь собеседнику принять решения: «А что бы вы предпочли...», «К какому выводу пришли бы вы в этом случае?»

Использовать обозначенные приемы и тактики в завершении беседы можно только в том случае, когда появляются признаки в поведении партнера (невербальные), свидетельствующие о том, беседа подходит к концу.

### **К таким признакам можно отнести следующие:**

- партнер проявляет знаки дружеского отношения;
- партнер слушает с выражением одобрения, иногда кивая;
- снова перелистывает проект, просматривая еще раз помещенные в нем данные.

**Когда решение принято и беседа подходит к концу, можно воспользоваться техниками разрыва контакта**

1. Убыстрение темпа речи.
2. «Свертывание» темы.
3. Подведение итогов.
4. Особое поведение (посмотреть на часы, убрать бумаги со стола).
5. Возвращение к прерванной деятельности.
6. Новая деятельность («Извините, мне еще нужно...»).

### **Комплименты и критика в деловой беседе**

Комплименты в деловой беседе возможны и допустимы, при одном условии – они должны быть искренними. Фальшь считывается собеседником

всегда (кто-то это осознает, кто-то не осознанно чувствует появление барьера), поэтому, если комплименты используются в беседе, то следует учитывать основные правила их применения .

1. Комплименты должны быть максимально дружественными и естественными.
2. Недопустимо делать один и тот же комплимент двум рядом стоящим людям.
3. Необходимо соблюдать чувство меры и такт.
4. Принимая комплимент в свой адрес, нужно поблагодарить и ответить добрыми словами.

**В случае, если в беседе используется критика, важно помнить о том, чтобы она не привела к конфликту.**

Для этого, как правило, руководствуются несколькими правилами.

1. Критика должна быть направлена на позитивные изменения в будущем, а не на поиск виноватых или ошибок в прошлом.
2. Критика должна предполагать возможность сотрудника высказаться по поводу ситуации и ее возможного исправления.
3. Критикуя, необходимо отметить и позитив (еще лучше – с него начать).
4. Критиковать можно действия, но не личность.
5. Критика должна быть конкретна, формулировки «всегда» и «никогда» нельзя использовать.
6. Более конструктивно использовать метафорическую критику.
7. Критика должна опираться на факты, а не на эмоции.
8. Один проступок – одно наказание, критика осуществляется за одно нарушение один раз.
9. Закончить критику всегда лучше позитивом и подведением итогов планов действия по улучшению ситуации.

К основным правилам (принципам) делового общения относятся:

1. Пунктуальность
2. Не многословность
3. Уважительное отношение к мнению партнеров и коллег
4. Умение вести беседу
5. Четко сформулированная цель общения
6. Самообладание и контроль
7. Стиль речевых привычек
8. Стиль одежды



## ПРИНЦИПЫ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

Психологическая подготовка к деловой беседе и настрой на партнера -- дело очень важное, но не решающее. Результат зависит от вашей подготовленности, но определяется тем, как вы построите сам разговор.

Для того чтобы не совершать очевидных ошибок в построении беседы, психологи предлагают воспользоваться следующими основными принципами.

1. Рациональность. В ходе беседы необходимо вести себя сдержанно, даже в том случае, если партнер проявляет эмоции. Почему? Во-первых, неконтролируемые эмоции всегда отрицательно сказываются на решении. Во-вторых, существует психологическое правило, которое гласит: «В дискуссии побеждает тот, кто более спокоен». Спокойствие и рациональность -- лучший ответ на всплеск эмоций со стороны партнера.

2. Понимание. Постарайтесь понять собеседника. Ведь он пытается объяснить вам свою позицию, довести до вас свое мнение. Но из-за вашего невнимания к его точке зрения не может достичь цели. А это вызывает раздражение и может привести к тому, что собеседник не поймет вашу позицию. Помните: прежде чем влиять на позицию партнера по общению (а изменить ее в нужном направлении -- ваша цель!), следует ее понять.

3. Внимание. Установлено, что в процессе беседы уровень концентрации внимания колеблется. И это происходит даже тогда, когда отсутствуют отвлекающие факторы. Концентрация и внимание на протяжении беседы неодинаковы. Психика человека устроена таким образом, что в процессе получения информации ему время от времени требуются перерывы. В эти моменты внимание непроизвольно рассеивается, и ваш собеседник на несколько минут как бы «выпадает», выключается из разговора. В такие моменты следует вербально или невербально привлечь его внимание, восстановить разорванный контакт. Лучший способ для этого -- задать вопрос: «Вы меня слушаете?»

4. Достоверность. В беседе не следует давать ложную информацию даже тогда, когда это делает собеседник. Иначе тактический выигрыш (а он иногда бывает) может обернуться стратегическим поражением.

5. Разграничение. Установление границы между собеседником и предметом разговора -- очень важный психологический принцип. В процессе общения мы зачастую отождествляем то, что говорит партнер, с ним самим (его личностными качествами) или даже с нашим отношением к нему.

Приятная информация, сообщенная неприятным собеседником, теряет половину своей привлекательности. Наше личное отношение к человеку, которого мы недолюбливаем, часто затрудняет объективную оценку информации, им сообщаемой.

## **2. Особенности ведения деловой дискуссии.**

**Дискуссия** - процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения и взаимообогащения предметных позиций участников (мнений участников по сути решаемой проблемы).

### **Этапы деловой дискуссии**

Во всех книгах о деловом общении можно найти описание этапов, которые проходит каждый деловой спор. Конечно, во время непосредственного живого взаимодействия мало кто начинает вспоминать эти этапы и четко их разграничивать. Однако, общее понимание того, какой структурой должна обладать дискуссия, поможет правильно выстроить диалог и сделать его именно дискуссией, а не просто разговором «о том, о сём». Если хотя бы один из этапов пропускается, то дискуссия рискует превратиться в бесконтрольный эмоциональный спор, который не может привести ни к каким конструктивным результатам.

Выделяют этапы деловой дискуссии:

- 1) вступление в контакт;
- 2) постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цель дискуссии);
- 3) уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников;
- 4) выдвижение альтернативных вариантов;
- 5) конфронтация участников;
- 6) обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства;
- 7) установление согласия через выбор наиболее приемлемого или оптимального решения.

### **1. (Вступление) Налаживание контакта**

Чаще всего в этот этап входит приветствие, форма которого определяется конкретной ситуацией (сдержанное обращение или дружеское теплое, рукопожатие и т.д.). Если собеседники ранее не были знакомы друг с другом – а такие дискуссии тоже случаются – то после приветствия должно следовать представление друг другу: имя, занимаемая должность и другие сведения, которые будут необходимы и уместны в данной ситуации.

### **2. Определение цели дискуссии**

Обе стороны должны четко понимать, какой проблемой вызвана необходимость проведения дискуссии и каких целей нужно достичь в результате. А вот как именно эти цели будут достигаться, как правило, собеседники и решают в ходе делового спора. Если того требует ситуация, то нужно также обозначить сроки выполнения поставленных задач, имеющиеся ресурсы или специфические условия решения проблемы.

### **3. Выявление мнений участников дискуссии**

Каждый участник дискуссии должен заранее сформировать свою начальную позицию относительно имеющейся проблемы и высказать её остальным. Обмен начальными мнениями и заложит фундамент для дальнейшей полемики.

### **4. Непосредственно сам процесс дискуссии**

Участники приводят различные альтернативные пути решения обговариваемой проблемы, обсуждают плюсы и минусы каждого из них, убеждают друг друга в правильности именно того решения, которое считают наиболее оптимальным, подкрепляя это обоснованными аргументами.

### **5. Оценка альтернатив решения проблемы**

В ходе непосредственного обсуждения, как правило, некоторые из альтернатив отбрасываются вовсе, некоторые остаются под сомнением, некоторые выходят на первый план и берутся за основу. После того, как было выбрано 3-4 варианта решения проблемы, они еще раз обсуждаются, сравниваются, оцениваются с разных точек зрения.

### **6. Выбор оптимального решения**

Цель любой дискуссии – прийти к единому объективному мнению, которое будет являться наиболее оптимальным в данной ситуации. Это довольно сложно, особенно, если проблема непростая, а участников дискуссии много. Ключ к легкому выбору оптимального решения – это умение участников спора оценивать каждый вариант с объективной стороны и способность слушать и слышать других высказывающихся.

#### **Правила ведения деловой дискуссии**

Несколько правил, соблюдение которых поможет сделать дискуссию эффективной и привести обсуждение к единому решению:

1. Перед началом непосредственных дебатов должны быть обозначены исходные данные проблемы и некие правила поведения всех участников по время дискуссии. Организатор встречи доводит до сведения участников суть проблемы и разъясняет некоторые моменты процесса обсуждения. Например, то, как участники должны обращаться друг к другу; как должны задаваться вопросы и даваться ответы на них и т.д. Такая инструкция необходима, чтобы избежать некорректного обращения, перебивания, проявления бурных эмоций и других явлений, которые могут превратить дискуссию в фарс.

2. Все альтернативы решения проблемы, которые предлагаются участниками спора, должны записываться для удобства их дальнейшего рассмотрения. В идеале, мнения и пути решения должны записываться на доске, которая одинаково хорошо видна всем присутствующим.

3. Если на какой-либо вопрос долго не получается найти рационального ответа или хотя бы обозначить его альтернативы, не стоит на нем заикливаться. Переходите к следующему вопросу, оставив предыдущий открытым. Возвращайтесь ко всем нерешенным вопросам в конце дискуссии и старайтесь рассматривать их уже с другого ракурса.

4. Все люди, приглашенные на дискуссию, должны иметь право высказываться и активно этим правом пользоваться. Молчащих, равнодушных или со всем согласных людей на таком мероприятии быть не должно, так как такие участники являются абсолютно бесполезными для решения проблемы и делать им на дискуссии в таком случае нечего.

5. Необходимо соблюдать элементарные правила этикета. Каждый участник должен начинать говорить только тогда, когда свою речь закончит предыдущий. Позволять себе перебивать, переходить на личности, и тем

более, оскорблять друг друга, участники дискуссии не должны. Такие моменты часто встречаются в бытовых спорах, но когда речь идет о деловой дискуссии, поведение собеседников должно быть сдержанным.

6. Каждое суждение, сказанное в противовес другому высказанному мнению, должно подкрепляться объективными аргументами. Фразы по типу «Вы не правы просто потому, что я так считаю», «Такого быть не может и точка» использоваться не должны.

7. Распространенный и очень опасный враг дискуссий – это стереотипы и обобщения. На основе одного лишь факта нельзя делать выводы точно также, как и нельзя допускать любых стереотипных суждений о каком-либо явлении или профессиональной группе.

8. По возможности, нужно подкреплять аргументы цифрами статистики и данными научных исследований. Во-первых, это поможет составить объективную картину обсуждаемой проблемы, во-вторых, такие аргументы всегда лучше убеждают собеседников, чем какие-либо личные выводы.

9. Во время дискуссии необходимо адекватно реагировать на критику вашего мнения со стороны других участников.

10. Все участники дискуссии должны оперировать только проверенными данными и фактами, и не искажать их в свою пользу. Выдавать чужие удачные мысли и достижения за свои, пытаясь таким образом повысить свой авторитет в глазах других участников – тоже не самая хорошая идея.

11. Доля здорового юмора во время обсуждения допускается, но только доля. Нечастый легкий юмор там, где он уместен, поможет немного разрядить накалившуюся обстановку, но не перестарайтесь с «шуточками» — всё же это деловая беседа, а не игра квн.

Ведение эффективных деловых дискуссий – это искусство, но овладеть им может практически каждый. Тщательно подготовьтесь к предстоящему обсуждению, сформируйте свое мнение, составьте список вопросов, которые вы хотите задать другим и которые могут задать вам, и настройтесь на открытое восприятие чужих идей и мыслей. И тогда проблема, из-за которой и началась дискуссия, обязательно будет решена мирным способом.

### **3. Деловая беседа по телефону: базовые правила телефонного общения.**

#### **Этические нормы делового телефонного разговора.**

Непосредственно переговорить с партнером или клиентом удастся да-леко не всегда. Поэтому очень часто нам приходится обращаться к телефону.

Подсчитано, что деловые люди тратят на телефонные переговоры от 4 до 25 процентов своего рабочего времени.

Благодаря телефону повышается оперативность решения огромного количества вопросов, отпадает необходимость посылать письма, телеграммы или ехать в другое учреждение, на предприятие или фирму.

Телефонная связь обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией на любом расстоянии. По телефону проводятся переговоры, отдаются распоряжения, излагаются просьбы, даются консультации, наводятся справки, и часто первым шагом к заключению договора является именно телефонный разговор.

С умением говорить по телефону во многом связан и личный имидж каждого сотрудника фирмы. Ведь при телефонном разговоре ваш собеседник не может оценить ни во что вы одеты, ни выражения вашего лица при тех или иных словах, ни интерьера бюро, где вы сидите, ни других невербальных средств, которые очень помогают судить о характере общения.

Существуют неписанные правила делового телефонного общения. Они охватывают как обычный телефонный этикет, так и особенности делового администрирования.

Рассмотрим эти правила применительно к двум случаям:

- во-первых, когда звонят вам,
- а во-вторых, когда звоните вы.

Правила ведения делового телефонного разговора, когда звонят вам

Снимать трубку лучше всего после первого звонка. Если вы сидите в комнате один, у вас достаточно времени, чтобы дописать предложение или дочитать абзац в присланном письме. Вполне допустимо снять трубку после второго или третьего звонка. Если у вас посетитель, вам хватит времени закончить фразу и, сказав собеседнику «Извините», снять трубку.

Иногда в трубке бывает плохая слышимость. Но это не означает, что вам нужно повышать голос. Вывод о том, что если вы плохо слышите собеседника, то и он плохо слышит вас, и, значит, надо говорить громче, является ошибочным. Поэтому в случае плохой слышимости надо не повышать голос самому, а попросить того, кто вам звонит, говорить громче, осведомившись при этом, как он слышит вас.

Самые распространенные варианты первого слова, произносимого в снятую телефонную трубку, — это «да», «алло», «слушаю». Эти слова по своей информативности совершенно одинаковы и безличны и потому никак не характеризуют того, кто их произносит.

Отзывы «да», «алло», «слушаю» можно назвать нейтральными, поскольку они не несут информации о том, кто именно снял трубку и в какой организации или фирме. Поэтому в деловом общении следует отказаться от нейтральных отзывов и заменить их информативными.

По внешнему телефону обычно называют не свою фамилию, а фирму, организацию или подразделение.

По внутреннему же телефону называют подразделение и фамилию. Таким образом, отвечая на звонок, нужно всегда представляться. Люди хотят знать, с кем они разговаривают. Это, кроме того, создает обстановку доверительности и помогает лучше понять собеседника. Найдите доброжелательную, нравящуюся вам самую форму (как бы вы сами хотели, чтобы вам отвечали).

При частых звонках или при спешке обычно называют фамилию с до-бавлением слова «слушаю» («Иванов слушает») или указывают только название учреждения или его отдела: «бухгалтерия», «первый отдел».

Во всех вышеназванных случаях абонент должен знать, с кем он говорит или хотя бы куда он попал. Если произошла ошибка при наборе номера, недоразумение сразу же разъяснится и не повлечет за собой потери времени на его выяснение.

Когда к телефону просят вашего коллегу, сидящего за соседним столом, вы можете ответить на просьбу: «Сейчас» или «Одну минуту», после чего пригласите сослуживца к аппарату.

Сделайте так, чтобы информация, переданная в чье-либо отсутствие, дошла до адресата. Для того что-бы выяснить, что вам нужно, задавайте вопросы по анкетному принципу («Откуда вы звоните?», «Ваша фамилия и номер вашего телефо-на?» и т. п.).

Ниже приводится краткий перечень того, что следует и чего не сле-дует делать, когда в вашей фирме звонит телефон.

Не следует	Следует:
1. Долго не поднимать трубку	1. Поднять трубку до четвертого звонка телефона
2. Говорить «Привет», «Да», «Говорите», когда начинаете разговор	2. Говорить: «Доброе утро (день)», представиться и назвать свой отдел.
3. Спрашивать «Могу ли я вам помочь»	3. Спрашивать: «Чем я могу вам помочь?»
4. Вести две беседы сразу.	4. Концентрировать внимание на одной беседе и внимательно слушать.
5. Оставлять телефон без присмотра хотя бы ненадолго.	5. Предложить перезвонить, если это требуется для выяснения деталей.
6. Использовать для записок клочки бумаги и листки календаря.	6. Использовать бланки для записи телефонных номеров
7. Передавать трубку по многу раз.	7. Записать номер звонящего и перезвонить ему.
8. Говорить «Все обедают», «Никого нет», «Пожалуйста перезвоните»	8. Записать информацию и пообещать клиенту перезвонить ему.

Если ваш партнер или клиент высказывает по телефону жалобу, не говорите ему: «Это не моя ошибка», «Я этим не занимаюсь», «Наши товары никогда не выходят из строя» и т.д. Если вы так скажете, это может отрицательно сказаться на репутации вашей фирмы и не помо-жет клиенту в решении его проблем. Поэтому дайте ему выговориться до конца; выразите ему сочувствие, а если виноваты вы, извинитесь; запишите его имя и телефон, номер заказа или другие данные. Если вы обещали ему перезвонить, сделайте это как можно скорее, даже если вам не удалось решить проблему к назначенному сроку.

**Запомните: когда проблема окончательно решена, клиент, как правило, чувствует себя вашим должником. А это можно использовать в дальнейшем для деловых контактов и расширения бизнеса.**

Существуют ВЫРАЖЕНИЯ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ при телефонных разговорах, чтобы о вашей фирме не сложилось превратного представления. К ним, в частности, относятся.

**1. «Я не знаю».** Никакой другой ответ не может подорвать доверие к вашей фирме столь быстро и основательно. Прежде всего, ваша работа заключается в том, чтобы знать — именно поэтому вы занимаете свое место. Если же вы не в состоянии дать ответ вашему собеседнику, лучше сказать: «Хороший вопрос. Разрешите, я уточню это для вас».

**2. «Мы не сможем этого сделать».** Если это действительно так, ваш потенциальный клиент обратится к кому-то еще, и весьма вероятно, что его новый разговор сложится более удачно. Вместо отказа «с порога» предложите, например, подождать, прежде чем вы поймете, чем можете оказаться полезным, и попытайтесь найти альтернативное решение. Рекомендуются всегда в первую очередь сосредоточиваться на том, что вы можете сделать, а не на обратном.

**3. «Вы должны...».** Серьезная ошибка. Ваш клиент вам ничего не должен. Формулировка должна быть гораздо мягче: «Для вас имеет смысл...» или «Лучше всего было бы...».

**4. «Подождите секунду, я скоро вернусь».** Задумайтесь, вы хоть раз в жизни успевали управиться со своими делами за секунду? Вряд ли. Скажите вашему собеседнику что-то более похожее на правду: «Для того чтобы найти нужную информацию, мне потребуется две-три минуты. Можете подождать?».

**5. «Нет»,** произнесенное в начале предложения, невольно приводит к тому, что путь к позитивному решению проблемы усложняется. Универсальных рецептов, как избавиться от «отрицательного уклона», не существует. Каждую фразу, содержащую несогласие с собеседником, следует тщательно обдумывать. Например, для отказа клиенту, требующему денежного возмещения за некачественный товар, подходит объяснение типа: «Мы не в состоянии выплатить вам компенсацию, но готовы заменить вашу покупку».

Правила делового телефонного разговора, когда звоните вы.

Когда вам пришла в голову мысль позвонить, не хватайтесь сразу за телефонную трубку. Перед каждым звонком желательно ответить себе на три вопроса:

1. имеется ли однозначная потребность звонить?
2. обязательно ли знать ответ партнера?
3. нельзя ли поговорить с партнером при личной встрече?

Набирая номер абонента, прежде всего следует уяснить себе, с какой целью вы собираетесь звонить:

- хочу ли я просто поддержать контакт и обменяться мнением с коллегой?
- хочу ли я кое-что вспомнить или установить новую связь?
- хочу ли я получить информацию или передать ее?
- хочу ли я поделиться идеей и попросить ее оценить?
- хочу ли я убедить партнера в своих намерениях и поближе познакомиться со своими проектами?

Перед тем как позвонить в другой город или солидным партнерам полезно набросать на листке бумаги основные пункты предстоящего разговора, чтобы в волнении или в спешке не упустить отдельные важные моменты.

Если же дело несрочное, возникает альтернатива – либо звонить сразу, либо определить наилучшее время для звонка и отложить телефонный разговор до этого момента.

Оптимальное время для телефонного звонка выбирается по трем признакам, вместе взятым:

А) когда, по вашему предположению, ваш звонок будет удобнее для абонента;

Б) когда к нему проще дозвониться;

В) когда вам будет удобнее позвонить.

Но при этом полезно иметь в виду, что надо стараться не отвлекать людей звонками в первой половине рабочего дня, когда они, сосредоточившись, могут с наибольшим успехом решать свои задачи. Не следует сбивать их с рабочего ритма.

Наиболее благоприятное для телефонных звонков время – с 8.00 до 9.30, с 13.30 до 14.00, после 16.30. В другие часы длительность решения вопроса по телефону почти удваивается.

Предупреждать о своем звонке желательно заблаговременно. Ваш партнер будет ждать вашего звонка, если вы точно укажете час. Этим вы сэкономите его и свое время и ускорите решение проблемы.

Очень важно начать разговор без напряжения. Для этого необходимо связывать каждый последующий вопрос с предыдущим, как при обычной беседе.

По окончании деловой части разговора не пускайтесь с чувством облегчения в обсуждение политических или бытовых новостей, даже если у вас есть минутка свободного времени и соответствующее настроение. Сначала справьтесь, расположен ли вести подобный разговор ваш собеседник, может быть, у него как раз нет для этого ни времени, ни желания.

Во время разговора говорите прямо в трубку, произносите слова четко, выясните, с тем ли человеком вы говорили, который вам нужен. Желательно



спросить у собеседника на другом конце провода, есть ли у него время для разговора или лучше перезвонить попозже.

Разговаривая с собеседником, внимательно слушайте и не прерывайте его. Не возражайте «в лоб», если желаете добиться благоприятного исхода беседы. Говорите спокойным голосом и постарайтесь придать ему приятную интонацию. Чаще улыбайтесь, собеседник это-го не видит, но чувствует. Избегайте монотонности, меняйте темп и интонацию разговора. Не говорите слишком быстро или медленно, попробуйте «подстроиться» под темп собеседника. Если он не понимает, не раздражайтесь и не повторяйте свою мысль теми же словами, найдите новые.

По личному телефону люди часто говорят очень долго. Деловой разговор требует краткости, поскольку от длительных разговоров по служебному телефону обычно страдают интересы дела. Поэтому по служебному телефону надо говорить, не отнимая много времени у себя и вашего собеседника. Обычная норма продолжительности такого разговора — 3 минуты.

Опыт людей с высокой культурой телефонного общения говорит, что

- 20 секунд хватает на установление контакта.
- 40 секунд вполне достаточно, чтобы сформулировать проблему.
- За 100 секунд эту проблему можно серьезно обсудить.
- Поблагодарить со-беседника и корректно выйти из разговора возможно за 20 секунд.

Итого 180 секунд, или ровно 3 минуты. Естественно, такая экономия возможна, если инициатор разговора предварительно подумает, о чем он будет говорить. Очень полезно на листе бумаги предварительно наметить, какие вопросы будут поставлены на обсуждение, какие аргументы будут привлечены, какие предложения целесообразны.

Многие телефонные разговоры часто длятся очень долго потому, что оба партнера имеют трудности с их завершением. Когда приходит время заканчивать разговор и прощаться, следуют правилу: кто первый начал разговор, т. е. кто позвонил, тот и должен его заканчивать. Лицу, которому позвонили, не следует проявлять нетерпение и всячески «закруглять» разговор. Это дурной тон. Вы начинаете прощаться, а человек, говорящий с вами, возможно, еще не все узнал или не все понял.

После разговора следует уяснить, все ли нужное было сказано, и не стоит ли кому-либо передать полученные сведения. Желательно точно записать итог разговора, а также то, что вы обещали сделать.

#### **4. Техника делового интервью**

**Деловое интервью** - деловая встреча, на которой работодатель и кандидаты на должность стремятся достигнуть взаимовыгодных результатов.

**Цель интервью** - определить кандидата, который наиболее всего подходит требованиям к данной позиции и корпоративной культуре компании.

**Собеседование** – это и приятная дружеская беседа, и допрос. Все зависит от людей, которые его организуют.

Вообще, суть этого мероприятия в том, чтобы выяснить, что потенциальный работник из себя представляет: его образование, навыки, опыт, взгляды, вкусы.

Интервью – это не только проверка способностей соискателя, нет, круг вопросов, на которые оно должно ответить куда шире. Не только «Сможет ли работник выполнять требуемые задачи?», но и «Сможет ли работник работать в коллективе?», «Совпадают ли его взгляды с деятельностью компании?».

## **ПОДГОТОВКА К СОБЕСЕДОВАНИЮ**

### **СБОР ИНФОРМАЦИИ**

1. Ознакомьтесь с деятельностью фирмы, где вы хотите получить работу.
2. Узнайте, какие люди там работают.
3. Ознакомьтесь со спецификой функций, которые выполняет сотрудник на этом конкретном (вакантном сейчас) месте.
4. Узнайте, кто именно из сотрудников фирмы будет проводить собеседование.
5. Узнайте о деятельности фирмы из справочных материалов (возможно из Интернета или от лиц, которые там работают).
6. Возможно, ознакомившись с имеющейся информацией о фирме, куда вы хотели поступать на работу, вы решите вообще не проходить интервью, а решите подыскать себе что-то другое.
7. Если вы поняли, что существующая вакансия вас не интересует, не идите на собеседование только для того, чтобы «потренироваться».

### **САМОПОДГОТОВКА**

1. Многие моменты собеседования могут быть отрепетированы заранее.
2. Ваше поведение, жесты, ответы на определенные вопросы, которые очевидно ставят в ходе интервью, могут и должны быть определены и отрепетированы.
3. Известно много случаев, когда, невзирая на хорошо подготовленные документы, кандидаты не получили работу именно через недостаточную собственную подготовленность к прохождению собеседования.
4. Практиковаться перед прохождением собеседования — прекрасная стратегия. Лучше делать это со своими друзьями, родственниками или знакомыми. Желательно иметь двух помощников — один будет задавать вам возможные вопросы, другой отмечать позитивное и негативное в вашем поведении, мимике и жестах.
5. Проведите мнимое интервью сами и запишите его на видеокамеру (это можно и полезно сделать и при наличии помощников). Пересматривая

запись, внимательно проанализируйте, как вы использовали вербальные и невербальные средства коммуникации.

### **ВЫБОР ОДЕЖДЫ**

1. Неудачно подобранная одежда, вопреки вашему желанию, может создать у лиц, которые будут проводить деловое интервью, невыгодное впечатление о вас, которое будет достаточно трудно изменить, как бы вы не пытались произвести впечатления о себе как о серьезном профессионале.
2. Выбирая одежду для интервью, стоит выходить из общепринятых норм, в первую очередь это касается традиционных сфер деятельности.
3. Темные или нейтральные цвета, натуральные материалы, соответствующая обувь, в идеальном состоянии, а также минимальное использование парфюмерии (или полный отказ от неё) в сочетании создают позитивное впечатление о ком-либо практически везде.
4. Одежда для собеседования должна быть простой и элегантной. Помните о необходимости спланировать все элементы вашего наряда: зонтик, портфель/сумка, должны быть такими же представительскими, как и ваша одежда.
5. Помните, что одежда для собеседования должна быть консервативной версией того, что вы носили бы, если бы были на должности, на ступеньку выше той, которую вы собираетесь занять.

### **НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ВОПРОСЫ ИНТЕРВЬЮЕРА**

1. Расскажите немного о себе?
2. Чем Вас привлекает работа у нас в данной должности?
3. Почему Вы себя считаете достойным занять эту должность?
4. Каковы Ваши сильные стороны?
5. Каковы Ваши слабые стороны?
6. Почему Вы ушли с прежней работы?
7. Получали ли Вы другие предложения работы?
8. Насколько успешно Вы прошли собеседование в других местах?
9. Не помешает ли Ваша личная жизнь данной работе, связанной с дополнительными нагрузками?
10. Как Вы представляете свое положение через пять (десять) лет?
11. На какую заработную плату Вы рассчитываете?
12. К кому можно обратиться за отзывом о Вашей работе?
13. Как Вы повышаете свою профессиональную квалификацию?
14. Чем Вы любите заниматься в свободное от работы время?
15. Какие вопросы есть у Вас?

### **"КАВЕРЗНЫЕ" ВОПРОСЫ КАНДИДАТУ НА ВАКАНТНОЕ МЕСТО**

1. Как бы Вы описали свой характер?
2. За что Вас критиковали последние два года?

3. Вы чаще соглашаетесь или спорите и почему?
4. Как Вы представляете свое положение через пять лет и как собираетесь его добиться?
5. Что следует изменить в этой работе, чтобы она стала идеальной?
6. Какие из должностных обязанностей Вы выполняете с наибольшим удовольствием?
7. Как бы Вы описали себя с помощью трех прилагательных и как Ваши подчиненные(коллеги)?
8. Как Вы поступите, если обнаружите, что коллега расходует деньги фирмы на личные нужды?
9. Назовите ситуации, в которых Вам не удалось добиться успеха? Почему?
10. Если надо уволить кого-то, то какую главную причину следует выдвинуть? Почему?

### **ЗАДАЁМ ВОПРОСЫ**

Большинство лиц, которые проводят деловые интервью, ожидают момента, когда они могут спросить кандидата, желает ли он задать вопросы. На этой стадии собеседования представитель фирмы имеет возможность отойти от предварительно определенного плана.

- Не разочаровывайте собеседника заявлением о том, что у вас нет вопросов. При этом задавайте вопросы, которые, исходя из конкретной ситуации, имеют значение, а также те, что вы подготовили предварительно.
- Пытайтесь избегать пустых вопросов, которые ставятся, только, чтобы не молчать. (Ваше предыдущее знакомство с характером деятельности компании, безусловно, поможет вам сформулировать подходящие, существенные вопросы).
- Вы должны всегда иметь определенные вопросы к лицу, которое проводит собеседование. Даже, если вы чувствуете, что уже получили полную, исчерпывающую информацию, которая может вас интересовать, спросите, например: "Что для Вас является наиболее привлекательным в работе в этой компании?"
- Не задавайте вопросы, ответы на которые можно легко найти через Интернет или в годовом отчете компании: если вы задали подобные вопросы, лицо, которое проводит интервью, может сделать вывод, что вы предварительно не ознакомились с характером и направлениями деятельности компании.
- Ставя вопрос, избегайте проявления в них сомнения, а еще хуже — недоверия к сказанному представителем фирмы раньше. Ваше задание — не проведение расследования, а получение необходимой для вас информации, наиболее эффективным и вежливым способом, чтобы не вызывать неудовлетворения или раздражения со стороны представителя фирмы.

## **ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ОТКАЗА В РАБОТЕ, НА КОТОРУЮ ПРЕТЕНДУЮТ**

- Жалкий внешний вид.
- Манеры всезнайки.
- Неумение изъясняться: слабый голос, плохая дикция, грамматические ошибки.
- Отсутствие плана карьеры: четких целей и задач.
- Недостаток искренности и уравновешенности.
- Отсутствие интереса и энтузиазма.
- Невозможность участвовать в делах помимо обусловленного графика.
- Чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в более высокой оплате. Низкая успеваемость во время учебы.
- Нежелание начать снизу: ожидает слишком многого и слишком быстро.
- Стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы.
- Недостаток такта.

## **Техники делового интервью**

### **1. Личное собеседование.**

Личное собеседование – неотъемлемая часть рекрутинга (специалист по подбору персонала) и очень важный этап, на котором можно и нужно получить всю необходимую/недостающую информацию о соискателе.

Личное собеседование – это интервью рекрутера и соискателя, при котором они общаются лицом к лицу.

Личное собеседование поможет определить, каков кандидат в общении, подтвердит/не подтвердит информацию, указанную соискателем в резюме, позволит четче определить компетенции и т.д. Также в рамках такого собеседования можно оценить знания кандидата. Например, попросить выполнить тестовое задание или решить какую-либо задачу, чтобы увидеть, как человек мыслит.

### **2. Телефонное собеседование.**

Телефонное интервью – это один из видов собеседования, который используется в рекрутинге с целью поиска и первичного отбора кандидатов.

Телефонное интервью – это первичный процесс отбора кандидатов. Ваша первоначальная задача – определить, действительно ли кандидат написал правду в резюме.

Фактически в рамках собеседования по телефону вы проводите удаленное знакомство с этим человеком, и нужно составить о нем некое первое впечатление. Если оно оказывается негативным, то смысла в дальнейших этапах нет. Таким образом, рекрутер или менеджер по персоналу

оптимизирует процесс найма, и ему не приходится тратить большое количество времени на личные собеседования.

### **3. Техника видеointервью**

Видеointервью становится новым предварительным этапом отбора в топовые компании.

Все больше работодателей начинают использовать VCV — видеointервью. Кандидат получает приглашение в сервис, где он отвечает на вопросы. Все происходит через браузер или приложение для смартфона или планшета. Ответы записываются на видео и передаются HR-менеджеру компании.

### **4. Панельное интервью**

Панельное собеседование — это когда с одним соискателем общается несколько представителей компании-работодателя.

Можете не сомневаться, панельное собеседование — это стресс. Особенно если это случается неожиданно. Между тем, в панельном собеседовании нет ничего катастрофического. Конечно, хорошо, если до вашего сведения заранее довели, что интервьюеров будет несколько. (Кстати, перед собеседованием вы всегда можете спросить у приглашающей стороны, в какой форме пройдет встреча; может быть, вам заранее скажут, что формат будет нетрадиционный, и вы будете готовы психологически). Если нет — это не проблема вселенского масштаба. В конце концов, это просто собеседование — такое же, как любое другое, с некоторыми нюансами

### **5. Групповое интервью**

Одной из форм «нетрадиционных собеседований» можно смело назвать групповые собеседования — когда на собеседовании присутствует несколько соискателей.

Групповые интервью оправданы, если для потенциального кандидата важны лидерские и коммуникационные качества — во время группового собеседования их проще всего проявить.

Поэтому групповые интервью часто применяют для поиска руководящих позиций и при массовом подборе специальностей, где уверенность, инициативность и общение с большой аудиторией — самые важные навыки: рекламщики, пиарщики, менеджеры по продажам, промоутеры, журналисты, риэлторы, страховые и туристические агенты, операторы call-центров.

#### **Типичный сценарий группового собеседования**

Хоть и несколько обобщенно, но описанные ниже этапы встречаются практически на каждом групповом собеседовании.

- Презентация компании
- Анкетирование
- Короткая самопрезентация
- Задания в группе

Таким образом, во время проведения группового собеседования работодатель может оценить достоинства каждого из кандидатов:

коммуникабельность, креативность, лидерские задатки, способность аргументировано отстаивать свое мнение.

Разные виды собеседований решают свои различные задачи. Существует несколько его видов:

1. **структурированное,**
2. **ситуационное (кейс-интервью),**
3. **проективное,**
4. **поведенческое (собеседование по компетенциям),**
5. **стресс-интервью (шоковое).**

### **1. Структурированное собеседование**

Самое распространённое и самое легкое в подготовке и организации. Во время этого интервью кандидату задаются простые стандартные вопросы для того, чтобы выяснить профессиональные данные о кандидате, его личностные компетенции, финансовые ожидания и то насколько он будет соответствовать как предполагаемой должности, так и корпоративной культуре, насколько легко он впишется в новый коллектив.

#### **2. Ситуационное интервью**

Этот вид собеседования точно определяет, как соискатель будет справляться с поставленными перед ними рабочими заданиями.

Суть метода заключается в том, что менеджер по персоналу ставит гипотетические ситуации, которые могут возникнуть в ходе его профессиональной деятельности. Как правило, для себя менеджер по персоналу предварительной заготавливает эталоны ответа. Лучше всего, если он попросит проконсультировать его в этом непосредственного руководителя в отдел, куда происходит отбор сотрудников. Можно и подыскать шаблоны ответов в интернете.

#### **3. Проективное собеседование**

В основе этого типа собеседования лежат проективные вопросы. Суть их заключается в том, что кандидат оценивает не себя, а людей в общем.

Для успешного использования этого метода следует задавать вопросы в быстром темпе один за другим, так, чтобы у кандидата не было времени обдумать ответы детально. Кроме этого очень хорошо будет попросить кандидата не ограничиваться одним ответом, а предоставить их несколько. Следуя психологическому принципу проекции тот, вариант, что приходит кандидату в голову первым и есть наиболее важным и значимым для него. Направленность вопросов на оценку действий других людей делает опрашиваемого более раскованным в своих ответах и поведении, он расслабляется, этим самым снижается риск появления социально желаемых ответов или неправдивых, когда кандидат хочет понравиться и получить эту работу. Нужно следить за тем, чтобы вопросы были открыты и максимально располагали к наиболее развернутому ответу.

#### **4. Поведенческое (собеседование по компетенциям)**

Один из видов собеседований, который нуждается в предварительной скрупулезной подготовке.

Суть его заключается в том, что по итогам данного интервью составляется шкала оценки, как проявляются те или иные компетенции в поведении кандидата в рабочей обстановке. Вопросы должны задаваться только относительно прошлого опыта испытуемого, реальных ситуаций, которые случались с ним на протяжении его профессиональной деятельности. Они выявляют не только способы решения той или иной проблемы, но и выводы, которые были сделаны в итоге.

Подготовка к проведению собеседования по компетенциям состоит из формирования модели компетенций, относительно которой будет определяться насколько тестируемый кандидат соответствует данной позиции.

#### **5. Стресс-интервью**

Вид собеседования, который в последнее время все больше и больше становится популярным. Особенность его заключается в том, что кандидата не предупреждают, что он будет оценен именно таким нетривиальным способом.

Ведь основная его цель – это проверить кандидата именно на стрессоустойчивость. Соответственно и поведение менеджера по персоналу будет кардинально отличаться от общепринятого.

Все вопросы вовремя этого собеседования будут направлены на то, чтобы вывести кандидата из состояния равновесия. Если это удалось, можно считать, что собеседование прошло удачно, впрочем, как и в том случае, когда это не произошло. Во время шокового интервью задаются нетактичные вопросы, например, девушку могут спросить, почему она до сих пор не замужем и когда собирается это сделать. Кроме вопросов рекрутер может создавать соответствующие ситуации, провоцируя кандидата. Например, молчать после односложных ответов кандидата на вопросы, игнорируя его или же, наоборот, смотря на него в упор, опоздать на собеседование, перебивать все время кандидата, попросить спеть или станцевать и т.д.

#### **5. Техника личной продажи.**

Комплекс маркетинговых коммуникаций представляет собой единый комплекс коммуникационных компонентов, объединяющий участников, каналы и средства коммуникации и направленный на установление и поддержание взаимоотношений между организацией и маркетинговой средой в рамках достижения маркетинговых целей.

По существу, маркетинговые коммуникации стремятся влиять на поведение потребителей, поэтому необходимо понимать природу маркетингового мышления и, в частности, поведение потребителя.

Есть несколько отправных вопросов, на которые коммуникатор должен ответить, исходя из понимания им сущности маркетингового мышления:



- каковы предпочтения потребителя;
- что влияет на поведение потребителя на рынке;
- кто влияет на принятие решений о покупке;
- как потребители принимают свои решения;
- какой инструментарий маркетинга можно и нужно использовать?

Сам процесс продажи товара — это также коммуникация, которую рассматривают, прежде всего, социологи и маркетологи.

Окончательное решение купить (не купить) принимается в результате воздействия массы факторов. Воздействие этих факторов и обратная реакция покупателя и составляют сущность коммуникативного процесса в торговой сфере.

Если раньше основной целью маркетинговых коммуникаций было продвижение товаров (услуг, организаций, торговых марок), то целью современного маркетинга является маркетинг отношений — то есть формирование долговременных, доброжелательных взаимоотношений между организацией и маркетинговой средой, в которой продвижение товаров (услуг, торговых марок и организаций) будет совершаться с меньшими затратами и большей экономической и коммуникационной эффективностью.

Личная продажа — это инструмент маркетинговых коммуникаций, который используется для осуществления продаж непосредственно в ходе личного контакта продавца и покупателя. Как следует из определения, личные продажи являются одним из инструментов продвижения, частью комплекса маркетинговых коммуникаций, и носят характер непосредственной личной коммуникации.

По мнению специалистов, личные продажи — едва ли не один из самых эффективных способов реализации товаров и услуг. Да, он достаточно сложен, но вместе с тем обладает целым рядом ощутимых преимуществ. И если их использовать «на полную катушку», то прибыль может возрасти многократно.

Личные продажи можно определить как "процесс личного общения между продавцом и потенциальным клиентом, в ходе которого первый узнает о потребностях клиента и стремится удовлетворить эти потребности, предлагая клиенту возможность купить что-то ценное, например товар или услугу". Этот термин также может использоваться для описания ситуации, когда компания использует отдел продаж в качестве одного из основных способов общения с клиентами.

Особенностью личных продаж является то, что менеджер должен встречаться с покупателем. В ходе этих контактов между контрагентами формируются определенные доверительные отношения, а также выстраивается канал сбыта продукции. Эта черта существенно отличает личные продажи от прочих маркетинговых коммуникаций.

Таким образом, подобная деятельность имеет две составляющих: это не только непосредственно сбыт продукции, но и формирование взаимоотношений с потребителем.

### **Можно сформулировать следующие цели личных продаж:**

- Организовать надежный контакт между продавцом и покупателем. Действия менеджера должны учитывать интересы обоих контрагентов, то есть сотрудничество строится исключительно на взаимовыгодной основе.
- Достойно представить фирму-продавца. Покупатель воспринимает продавца через призму личности торгового агента, нередко клиент контактирует только с одним менеджером, поэтому очень важно позаботиться о произведенном впечатлении.
- Обеспечить хороший канал сбыта. Нередко форма личных продаж выбирается компанией в качестве основного маркетингового инструмента. Обычно к этому методу прибегают фирмы, которым приходится проталкивать товар на рынок.

**Личные продажи в маркетинге – инструмент очень недешевый, но его результативность оправдывает стоимость.** Для того чтобы успешно работать в этой сфере, необходимо иметь высокую профессиональную квалификацию и дополнительно определённые персональные качества. Работа в личных продажах требует от менеджера умения, с одной стороны, хорошо и убедительно говорить, а с другой – слышать собеседника. Торговый представитель обязан сделать так, чтобы покупатель остался доволен беседой или сделкой и был готов продолжать отношения.

### **Организация личных продаж чаще всего практикуется в сфере**

- B2B (Business to Business, «бизнес для бизнеса») — это продажи, в которых и заказчиками, и продавцами выступают юридические лица. В секторе B2B компания покупает товар для дальнейшей переработки и продажи конечному потребителю. А услугу (например, консультацию юриста) — для улучшения работы бизнеса.
- Но и среди компаний, потребителями продукции которых являются обычные люди (Business to Customer – B2C) («бизнес для потребителя») — это продажа товаров или услуг напрямую конечному потребителю. Покупатель (consumer) приобретает товары у компании (business), чтобы удовлетворить свои потребности. Business to consumer можно считать любую торговую точку или интернет-магазин, если они обслуживают обычных людей), этот инструмент также применяется, и довольно успешно.

### **3 вида личных продаж**

**1. Пассивная продажа.** Менеджеры отдела сбыта обрабатывают входящие заказы. Обычно таких специалистов делят на внутренних и внешних.

В задачи внешних приемщиков заказа входят поездки к клиентам, обеспечение торговых посредников (магазины, торгующие оптом и в розницу) запасами товара.

Внутренними приемщиками заказов являются продавцы и операторы, которые консультируют обратившихся клиентов, обрабатывают заказ и оформляют документы по сделке. То есть продавцы в розничных магазинах являются внутренними приемщиками заказов. Такие специалисты есть в

штате компаний, использующих пассивный телемаркетинг. Клиенты звонят в эти фирмы по бесплатным телефонам, уточняют информацию о продукции и оформляют заказы.

**2. Активная продажа.** В данном случае торговый агент сам ищет клиентов, презентует им продукт, отвечает на вопросы и склоняет к покупке. В такой деятельности большое значение придаётся и последующей работе с потребителем, которую выполняет тот же самый специалист.

Торговые агенты также могут быть внутренними и внешними. К первой категории относятся продавцы, например, работающие в дилерском автоцентре. Представители второго типа сами выезжают к своим клиентам, например страховые агенты.

**3. Продажа как поддержка сбыта.** В этом процессе задействованы следующие специалисты:

- сотрудники, организующие продажи и продвижение товара;
- технические эксперты, в задачи которых входит обнаружение потребностей и проблем покупателей, их анализ и решение.

### **6 форм личных продаж**

**Существуют такие формы личных продаж:**

- 1) ответная продажа,
- 2) миссионерская продажа,
- 3) техническая продажа,
- 4) консультативная продажа,
- 5) созидательная продажа,
- 6) продажа представителям торговли.

#### **1. Ответная продажа**

Здесь торговый агент доставляет розничный товар потребителям по адресу. Такая продажа осуществляется при наличии спроса от покупателей, ответным действием на который и является выезд агента. По такой схеме продаётся, например, питьевая вода – клиенты звонят в офис продавца и заказывают доставку.

#### **2. Миссионерская продажа**

Такая форма личных продаж не предусматривает сбора заказов, так как самой продукции ещё нет на рынке. В задачу торгового агента входит подготовка почвы для реализации нового товара, информирование о нём потребителей. Именно такими миссионерскими продажами занимаются представители фармацевтических предприятий, которые обеспечивают медицинский персонал сведениями о новых препаратах. Агенты приходят в лечебные учреждения и предоставляют бесплатные образцы лекарственных средств, которые впоследствии врачи рекомендуют пациентам.

Демонстрация упаковки препаратов совместно с назначением врача в итоге приводит к продаже, только осуществляется она уже в аптеке, куда приходят пациенты.

#### **3. Техническая продажа**

Подобная форма личных продаж используется при реализации, например, промышленного оборудования. Покупатель, имеющий определенные проблемы на производстве, ищет технические способы их решения. Торговый агент является одновременно и экспертом, который способен грамотно проанализировать потребности клиента, подобрать адекватное техническое решение с использованием собственных товаров или услуг.

#### **4. Консультативная продажа**

Этот вид продаж применяется в долгосрочных партнерских отношениях. После того как торговый агент находит потенциального клиента, он организует встречу и проводит презентацию, на которой обосновывает пользу своего продукта и выгоду от дальнейших отношений. При этом представителю продавца необходимо выяснить, в чём нуждается потребитель. Следующей фазой отношений является разработка схемы сотрудничества и оформление сделки. После этого торговый агент сопровождает клиента, обеспечивая постпродажный сервис. В результате отношения становятся долговременными и взаимовыгодными.

#### **5. Созидательная продажа**

В данной форме личных продаж обязательно присутствует один новый элемент – либо новый товар, либо новый рынок. В задачу торговых агентов входит обеспечение спроса на продукт и доставка заказов. Представитель продавца выявляет потребности и проблемы потребителей и убеждает их в том, что его товар способен успешно справиться с решением.

#### **6. Продажа торговым представителям**

Этот вид похож на ответные продажи. Функцией торгового агента является прием заказов и обслуживание клиентов. Специалист продавца обзванивает дилеров, принимает заявки на продукцию и контролирует их реализацию, обеспечивает доставку, снабжает потребителей рекламными материалами. Данная форма личных продаж используется в сфере B2B при торговле пищевыми продуктами, одеждой и обувью, хозтоварами и пр.

#### **3 фазы и 7 этапов личных продаж**

Если не углубляться в подробности, то продажу можно представить в виде трехфазного процесса:

- 1. предпродажная подготовка.** Товар готовится к реализации – осматривается на предмет повреждений, фасуется и пакуется. Сюда же входит и подготовка продавца – он должен иметь надлежащий внешний вид, уметь себя вести;
- 2. деятельность в точке продаж;**
- 3. послепродажный анализ.** На этом этапе собираются и обрабатываются сведения, нужные для совершенствования процесса сбыта: мнение покупателей о товаре и продавце – возражение против покупки и аргументы за неё (возможно, кто-то из потребителей предложит новый вариант применения товара). Затем формируются ответы на возражения.

**Если детализировать процесс продаж, что можно выделить уже 7 его этапов.**

**Этап I. Поиск потенциальных потребителей, сбор информации о них.**

**Этап II. Подготовка к личной встрече.**

**Этап III. Определение совокупности методов воздействия на клиента.**

Большое значение в личных продажах менеджера имеет факт нахождения удачного подхода к клиенту. Любой продавец заинтересован в том, чтобы произвести хорошее впечатление на покупателя – это является началом для долгосрочных взаимовыгодных отношений. И здесь важно всё – как выглядит торговый агент, как он одет, как держится и говорит.

**Этап IV. Презентация продукта, демонстрация его потребительских свойств.**

Торговый агент должен изложить информацию о товаре таким образом, чтобы было очевидно, какова его польза для покупателя. Говоря о характеристиках продукта, нужно подчеркивать те его свойства, которые позволят клиенту получить выгоду. Презентация строится на формуле AIDA.

**Этап V. Отработка возражений.**

По мере того как покупатель слушает презентацию, у него возникают различные вопросы и возражения. Такое поведение закономерно для большинства людей, в его основе лежат как особенности психологии, так и недостаток и противоречивость знаний.

В задачу продавца входит опровержение заблуждений клиентов и развеивание их сомнений в пользу продукта и, соответственно, сделки.

**Этап VI. Договор купли-продажи.**

**Этап VII. Окончательное выполнение условий по сделке и подведение итогов.**

После того как подписаны все документы по сделке, продавец должен организовать фактическую поставку, чётко выполнив при этом все договорённости по срокам и прочим условиям.

## **6. Деловое совещание: понятие, задачи, классификация**

Как известно, в любой организации всегда есть какие-либо вопросы и проблемы, требующие обсуждения и решения. Так как невозможно принять верное управленческое решение, касающееся всей организации, в одиночку, у руководителя возникает необходимость согласовывать это решение с другими членами команды, другими работниками, нижестоящими руководителями. Поэтому существует такая форма общения в организации, как деловые совещания.

В широком смысле под деловыми совещаниями понимается коллективное обсуждение каких-либо вопросов.

**Итак, деловое совещание – это общепринятая и распространенная форма делового общения в рамках организации. Вопросы могут быть как организационными, так и сущностными.**

**Участниками совещания обычно являются лидер (руководитель организации, отдела, подразделения) и другие работники, как правило, специалисты в какой-либо области, вопросы из которой обсуждаются на совещании.**

Существует множество определений понятия «деловое совещание». Каждый ученый трактует это понятие по-своему.

**Приведем несколько самых распространенных определений.**

М.М. Фетисова, А.Б. Корешкова, Е.С. Горшкова, Т.А. Алябьева считают, что совещание – это дискуссия по обмену идеями и мнениями между персоналом компании и ее руководством.] При этом они и еще ряд ученых (Никонов Э.Г., Назаренко М.А.) отмечают, что главная цель совещания – увеличение результативности рабочего процесса компании (всего коллектива) и каждого отдельного работника.

Другой исследователь — Антонов Г.В. – считает, что деловое совещание (или собрание) – это взаимодействие группы людей, основанное на устной коммуникации. При этом он отмечает, что в таком виде коммуникации сочетаются различные жанры общения: ораторский монолог, беседа, дискуссия и т.д.

Миронов О.Ю. пишет, что совещание – есть «форма умножения интеллектуальных возможностей руководителей и выработки оптимальных путей управления коллективом».

Фаворская И.Ю. считает, что совещание – это особая форма коммуникации между руководством фирмы и ее работниками, направленная на решение каких-либо проблем организации.

Еще одно интересное определение дает П.П. Креп: «деловое совещание определяется как форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями».

Итак, на основе всех приведенных мнений по поводу определения делового совещания мы выведем свое определение, отражающее все его основные качества.

**Деловое совещание – это особая форма коммуникации работников организации и ее руководства, направленная на разрешение и обсуждение внутренних вопросов фирмы, как организационных, так и сущностных.**

**Деловые совещания – это возможность руководства донести основные цели и задачи сразу до всех структурных подразделений, получить обратную связь и на основании полученных данных скорректировать план действий для компании.**

**К общим задачам можно отнести следующие:**

- открытие совещания сообщением, касающимся обсуждаемой проблемы — оно должно быть кратким, четко сформулированным и ориентировать на позитивное/успешное решение поставленной проблемы;

- согласование в организационном плане рабочих правил, уточнение повестки дня, сообщение о регламенте, стоимости минут совещания, предупреждение о снятии выступления, не касающегося решаемого вопроса;
- подведение выработанных в ходе совещания итогов, на основе которых можно придерживаться договоренностей и компромиссов;
- удерживание дискуссии в предусмотренном направлении, осаждение излишне многословных, настаивание на выступлении тех, кто старается отмалчиваться, препятствование уходу от текущей темы, требование конструктивной критики, недопущение перехода на личности.

#### **Основными целями и задачами совещаний являются:**

- поддержание политики компании, а также ее развитие и доведение до всех сотрудников;
- интеграция действий всех служб и подразделений в соответствии со стратегической целью компании;
- определение новых задач и оценка эффективности уже реализованных кампаний;
- решение возникающих вопросов.

### **КЛАССИФИКАЦИЯ:**

#### **1. Классификация деловых совещаний по назначению**

- **Вырабатывающие и принимающие решения (проблемные)** – такие совещания имеют целью решение конкретной организационной проблемы или задачи и часто проводятся в формате мозгового штурма. В совещании, нацеленном на принятие решения, могут принимать участие как менеджмент организации и другие лица, принимающие решение, так и рядовые сотрудники, деятельность которых связана с решаемой проблемой;
- **Разъясняющие задачи по реализации принятых решений** – сущность таких совещаний сводится к объяснению руководством принятых решений сотрудникам, которые будут заниматься их реализацией. Иногда в рамках таких деловых совещаний происходит уточнение принятых решений с учетом мнения исполнителей, которые видят ситуацию с другой стороны;
- **Подводящие итоги** – на таких деловых совещаниях принятые и исполненные ранее решения получают оценку, обсуждается работа исполнителей решения и аналитиков, его подготовивших. На итоговых совещаниях руководство организации может премировать сотрудников по результатам окончания проекта или применить к ним штрафные санкции;
- **Оперативные** – такие совещания еще называются «летучками», в процессе которых решаются текущие вопросы, возникающие у сотрудников в процессе деятельности, происходит распределение обязанностей по тому или иному проекту и докладываются руководству промежуточные результаты работы.

## **2. Классификация по частоте проведения**

- **Разовые совещания** – обычно проводятся в связи с наступлением какого-либо события или возникновением неожиданной проблемной ситуации и нацелены на ее разрешение;
- **Регулярные или периодические** – в рамках плановых совещаний происходит взаимодействие менеджмента организации с ее сотрудниками и решение текущих проблем, а также осуществляется проектное планирование.

## **3. Классификация по количеству участников**

- **Узкий состав (менее 5 человек)** – узким составом проводятся совещания внутри руководящего состава организации, на которых решаются важные для ее деятельности стратегические вопросы, а также проектные совещания, в которых принимают участие сотрудники, непосредственно занятые решением обсуждаемой проблемы;
- **Расширенный состав (до 20 человек)** – в рамках расширенных совещаний менеджмент взаимодействует с сотрудниками компании или осуществляется взаимодействие сотрудников между собой, при этом отбор для участия в совещании производится на основании принадлежности сотрудника к группе, занятой решением конкретной обсуждаемой проблемы;
- **Представительные совещания (свыше 20 человек)** – чаще всего проводятся как способ разговора топ-менеджмента организации с рядовыми сотрудниками с целью донесения идей и решений стратегического уровня.

## **4. Классификация по степени стабильности состава участников**

- **С фиксированным составом** – совещания с фиксированным составом могут быть встречами топ-менеджмента или совещаниями проектной группы, в которых на постоянной основе принимают участие одни и те же сотрудники, занятые решением одной и той же проблемы;
- **С приглашенными по специально составленному списку** – список участников совещания составляется по принципу их причастности к решению обсуждаемой в рамках совещания проблемы;
- **Комбинированные** – деловые совещания с постоянным составом участников, например, встречи проектной группы, иногда нуждаются во мнении со стороны и могут пригласить к участию эксперта в лице топ-менеджера организации.

## **5. Классификация по принадлежности**

- **Совещания общественных организаций** – нацелены на решение той или иной проблемы социума, могут предполагать привлечение к участию сторонних экспертов и общественных деятелей;
- **Административные** – нацелены на решение проблем в области менеджмента компании, организации рутинного труда или проектной работы;
- **Научные и научно-технические** – связаны с разработками нового вида продукции или услуг;
- **Комбинированные.**



## 7. Техника деловых совещаний: подготовка совещаний, организация и проведение совещаний.

Таблица 4. Технология организации и проведения делового совещания

Этапы	Элементы
1. Подготовка.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Определение целесообразности проведения совещания.</li><li>• Определение повестки дня.</li><li>• Определение состава участников.</li><li>• Назначение даты и времени совещания.</li><li>• Определение места проведения.</li><li>• Подготовка участников совещания.</li></ul>
2. Проведение.	Продолжительность совещания. <ul style="list-style-type: none"><li>• Регламент</li><li>• Протокол</li></ul>
3. Подведение итогов и принятия решения.	Выводы: <ul style="list-style-type: none"><li>• Определение тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ.</li><li>• Определение формы подведения итогов совещания.</li><li>• Принятие решения о широте информирования.</li></ul>
4. Контроль над выполнением решения.	Способы выработки решения. <ul style="list-style-type: none"><li>• Определение лиц, решения осуществляющих контроль.</li></ul>

### Проведение совещаний имеет четыре этапа:

#### 1. Подготовка совещания.

Совещания проводятся, когда есть необходимость в обмене информацией, выявление мнений и альтернатив, анализе сложных (нестандартных) ситуаций. На этом этапе менеджер должен все проанализировать, все альтернативы этой формы работы. Это могут быть решения вышестоящего руководства, возможность решения вопроса по телефону, возможность объединения с другими (плановыми) совещаниями. В случае менеджер убедится в полезности совещания, то его можно проводить.

Следующий элемент данного этапа это **определение повестки дня**. Здесь нужно определить:

- содержание обсуждаемых проблем
- и главную тему совещания, которая должна характеризовать его сущность.

При формировании повестки дня, как показывает практика, допускаются многочисленные ошибки со стороны менеджеров - организаторов совещаний.

### **Выделяют шесть групп ошибок:**

- 1) Отсутствует главная тема совещания;
- 2) При наличии нескольких тем совещания нет обеспечения их точного разграничения и соответствующего аналитического обсуждения;
- 3) Участникам предварительно не разъяснена суть обсуждаемой проблемы;
- 4) В повестку дня включены вопросы разного объема и разнообразного содержания, поэтому есть угроза, что совещание может превратиться в обсуждение или в ссору между отдельными участниками или группами;
- 5) На совещании обсуждаются проблемы и вопросы, которые можно решить в рабочем порядке;
- 6) Не удается придерживаться повестки дня. Участники отступают от нее и рассматривают стихийно возникшие побочные темы или какую-либо проблему, которая существует на данном предприятии постоянно.

**Состав участников.** Менеджер должен очень внимательно подойти к формированию списка состава участников, подумать как о количественном, так и качественном составе.

**Количественный состав.** Оптимальным считается такое количество участников совещания, которое совпадает с количеством работников, активно участвующих в обсуждении вопроса. При этом основным критерием является компетентность в вопросах повестки дня.

Самой распространенной ошибкой является приглашение наибольшего количества участников, которое может уместиться в зале заседаний, то есть массовое приглашение.

**Качественный состав.** К участию в совещании должны привлекаться только те должностные лица, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме.

**Назначение дня и времени проведения совещания.** Для проведения совещания отводится один определенный день в неделю. Это позволяет его участникам правильно спланировать свое рабочее время и надлежащим образом подготовиться к совещанию.

Совещания лучше проводить во второй половине дня, по теории биоритмов известно, что у человека в течение рабочего дня есть два пика повышенной работоспособности: первый с 11 до 12 часов и второй - между 16 и 18 часами. Совещания удобней всего проводить в конце рабочего дня или в конце рабочей недели, так как будет намного лучше.

Местом для проведения значительной части (более 70%) деловых совещаний является кабинет руководителя организации. В настоящее время на предприятиях есть специально оборудованные для совещаний помещения. Существуют определенные требования к оснащению таких помещений.

Например, такое помещение должно иметь хорошую звукоизоляцию, нормальную температуру и влажность воздуха, вентиляцию, удобную для работы мебель и оргтехнику.

**Подготовка участников совещания.** Менеджер - организатор совещаний должен заблаговременно ознакомить всех участников с повесткой

дня и необходимыми материалами. Каждый участник должен заранее знать тематику и задачи совещания. В этом и состоит залог эффективного проведения совещания, так как все его участники будут надлежащим образом к нему подготовлены.

## **2) Проведение совещания.**

Время на проведение совещания составляет 40-45 минут. Во время проведения совещания должны даваться несколько минут для отдыха, где-то 10-15 минут.

Спустя 50 минут у участников совещания начинает ослабляться внимание, проявляется усталость, утомление.

После 90 минут работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам падают. Данный этап специалисты называют периодом отрицательной активности. Оптимальная продолжительность совещания не должна превышать 1 часа.

**Регламент - это порядок ведения заседания, собрания, совещания.**

В случае, если регламент до начала совещания не установлен, существует опасность возникновения неделовой обстановки на самом заседании.

**Протокол совещания - это первичный, официальный документ, составленный по определенной форме и содержащий запись выступлений участников совещания, собрания, заседания и принятые ими решения.**

На основании данного документа руководство имеет право требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий.

**Собрание назначает или выбирает секретаря, который фиксирует в протоколе по поручению собрания наиболее важные моменты:**

- 1) Достижение цели совещания;
- 2) Решение;
- 3) Исполнители задания и сроки.

**Далее ниже приводятся те позиции, которые должны быть отражены в протоколе делового совещания:**

- 1) Дата и место проведения;
- 2) Номер протокола;
- 3) Краткое содержание обсуждаемого вопроса;
- 4) Присутствовали;
- 5) Отсутствовали, причины отсутствия;
- 6) Копии (фамилия тех, кому предназначены);
- 7) Повестка дня по пунктам;
- 8) Тема по пункту повестки дня;
- 9) Обсудили (кто выпустил);
- 10) Постановили (сообщается, что именно);
- 11) Выполнения решения возложено на (фамилия);
- 12) Сроки исполнения (дата).

### **3) Подведение итогов и принятие решения.**

Обычно решения на деловом совещании принимаются всеми вместе. Эффективность этого решения зависит от того, насколько каждому участнику совещания удалось включить свои идеи и соображения в общее решение.

#### **Подводятся итоги совещания и делаются выводы.**

- Определяются и те, кто и в какие сроки должны выполнить определенный объем работ.
- Определяются сотрудники, которые будут выполнять задания.
- Сроки, в течение которых должны быть выполнены задания.
- Формы подведения итогов совещания (рассылка протокола или его части, выписка из протокола).

### **4. Контроль над выполнением решения.**

На этом этапе совещания, определяются лица, которые будут осуществлять контроль. Потому что без претворения решения в жизнь и контроля над этим процессом любое деловое совещание становится бессмысленным.

**8. Публичное выступление в системе деловых коммуникаций. Публичное выступление: виды, психологическая основа, языковые средства. Методика и техника организации публичного выступления.**

**Публичное выступление - это официальное выступление оратора (в основном - монолог) перед непосредственно присутствующей в зале достаточно большой и организованной аудиторией.**

**Главной составляющей ораторского искусства является публичная речь.**

Публичная речь необходима для информационного воздействия на аудиторию, внушения и убеждения.

Публичные выступления включают в себя произношение текста (монолог) или диалога, пассивно влияющего на слушателей. В них присутствуют следующие признаки: индивидуальная структура текста и логичное завершение.

Монолог и диалог одинаково необходим для построения лаконичной речи. Элементы диалога помогают разбавить однотонный текст, завлечь слушателя в разговор, что считается необходимым условием ораторской деятельности.

**Для удачного взаимодействия с людьми оратору понадобятся следующие навыки:**

- быть уверенным в себе;
- уметь непрерывно разговаривать на одну тему;
- кратко, лаконично выражать мысли, правильно и грамотно выстраивать слова в предложении;

- уметь заинтересовывать аудиторию;
- артистизм и харизма;
- дар убеждения.

**Текст оратора должен соответствовать трем правилам:**

- понятность,
- информативность
- выразительность.

Публичной речи свойственен переменчивый характер, ее успешность зависит от взаимопонимания с аудиторией и налаживания с ней психологического контакта.

По цели выделяют четыре основные, наиболее распространенные в ораторской практике вида публичных выступлений:

- 1) Информационное
- 2) Протоколно-этикетное
- 3) Развлекательное
- 4) Убеждающее

**1. Информационное.** Цель - сообщить некоторую информацию.

Информационный жанр используется в научном докладе, сообщении, лекции перед студентами, в монологе учителя при объяснении, в рассказе о каком-либо случае или при описании некоторого явления, в ответе ученика на уроке. Инструкция, объявление о предстоящем событии тоже относятся к информационным выступлениям.

**2. Протоколно-этикетное** Цель - соблюсти некоторый общепринятый, ритуал, протокол, соблюсти этикет. В этом случае можно говорить о протоколно-этикетном выступлении:

- приветствие официальной делегации,
- официальное поздравление юбиляра,
- вступительное слово перед каким-либо официальным мероприятием,
- выступление с оценкой заслуг человека или организации,
- речь на траурном митинге,
- официальный тост и др.

**3. Развлекательное.** Цель - развлечь собравшихся.

В таком случае мы будем иметь развлекательное выступление. Таковы, например,

- неофициальные тосты,
- речи на банкетах,
- рассказы об интересных происшествиях, смешных случаях из жизни и др.

**4. Убеждающее.** Цель - убедить. Убеждающая речь призвана показать правильность занимаемой оратором позиции, укрепить или изменить мнение аудитории по этому вопросу. Типичные случаи убеждающих выступлений :

- выступления в научных и политических дискуссиях,
- предвыборные, агитационные, рекламные выступления.

**В риторике различаются также виды публичной речи по форме (формы публичного выступления):**

1. Доклад
2. Сообщение
3. Выступление
4. Лекция
5. Беседа

**1. Доклад** - развернутое сообщение, которое раскрывает какую-либо важную научную или общественно-политическую проблему. Доклады делаются обычно на серьезные, научные, производственные, политические темы. По времени доклады могут длиться от 10-15 минут до двух-трех часов (например, доклады правительства).

**2. Сообщение** - небольшое по времени (5-10 минут) выступление, в котором рассматривается один небольшой вопрос или проблема. Сообщение - это маленький доклад на частную тему. Каждое сообщение посвящено частному аспекту какой-либо проблемы. Сообщения готовятся заранее, их надо продумать, почитать литературу.

**3. Выступление** - краткое, обычно подготовленное сообщение при обсуждении какого-либо заранее объявленного вопроса. Выступления всегда кратки - 3-5 минут, тема выступления может быть выбрана человеком заранее (в рамках обсуждаемой проблемы) либо сформулирована в ходе обсуждения проблемы (импровизационное выступление).

**4. Лекция** - связное, развернутое научное или научно-популярное изложение какого-либо вопроса специалистом. Лекции используются в учебной обстановке - в школе, в вузе, научно-популярные лекции на те или иные темы читаются для широкого круга слушающих. В лекции обязательно должны быть выделены отдельные вопросы (пункты). Лекции обычно бывают по длительности от 20 -30 минут до часа-полутора (вузовская лекция).

**5. Беседа** - развернутый, подготовленный (то есть заранее продуманный оратором) диалог со слушателями. Беседа может включать достаточно продолжительные отрезки речи оратора (монологи), но она предполагает обязательное задавание вопросов слушателям, выслушивание, анализ и комментирование их ответов. Беседа используется в публичной речи тогда, когда аудитория небольшая - не более 20-30 человек, когда слушатели заинтересованы в информации, которую им сообщают.

### **Психология публичного выступления**

**Публичное выступление** - это процесс презентации и открытого выражения вашего мнения, мыслей, идей и чувств в интересах общественности.

Оно адресовано публике и требует демонстрации лидерских способностей.

**Публичная речь** - это средство достижения деловых целей.

### Она должна быть

- убедительной,
- доказательной,
- грамотной,
- логичной,
- продуманной,
- красивой,
- эмоционально украшенной.

**От хорошего публичного выступления зависит очень многое – подписанный договор о приеме на работу, отличная защита дипломного проекта, удовлетворенный пациент, настроенный на плодотворное сотрудничество с медработником и др.**

Успех выступления зависит от содержательной и психологической подготовки.

Начиная подготовку к публичному выступлению, нужно сформулировать цель:

- Чего я хочу добиться своим выступлением?
- Что я хочу получить?

### **Этапы подготовки речи**

1 этап. Ознакомьтесь с предметом предстоящего выступления и сформулировать тему.

2. этап. Определить цель выступления и составить план.

3 этап. Составить текст выступления.

4 этап. Прорепетировать речь.

5 этап. Редактировать текст и запомнить выступление.

6 этап. Психологический настрой.

7 этап. Выступить и проанализировать успехи и ошибки.

Психологическая подготовка к публичному выступлению включает в себя преодоление страха перед выступлением и отработку навыка самопрезентации.

### **Основные методы преодоления страха перед публичным выступлением**

**1. Практика.** Лучший способ отработать навык публичного выступления – это выступать как можно больше: с докладами на семинарах, на совещаниях, собраниях. Используйте любую возможность, чтобы получить навыки публичных выступлений.

**2. При любом уровне владения навыком не пренебрегайте тщательной подготовкой.** Изучайте детально тему, по которой будете

выступать. Предположите, какие вопросы могут быть заданы, и подготовьте ответы на них.

**3. Обязательно репетируйте.** Не ждите, что многочасовая работа над слайдами позволит вам лучше подготовить речь. Чтобы подготовить речь, текст нужно проговорить. Выделите специальное время, отключитесь от всего, запритесь и проговорите речь в движении, подглядывая в тезисы. Таких репетиций может потребоваться несколько, и с каждым разом будет получаться лучше и лучше. Очень эффективна репетиция в условиях реальной, но заведомо доброжелательной аудитории – среди друзей, родственников, коллег. Хотите добиться большего эффекта – запишите одно из финальных выступлений на видео. Скорее всего, это вам не понравится, зато позволит объективно увидеть недостатки и успеть их исправить.

**4. Внешний вид.** Постарайтесь выглядеть во время выступления хорошо. В первую очередь для самого себя. Здесь срабатывает следующий психологический момент.

**5. Вообразите свой успех перед аудиторией.** Лучшего всего этот способ работает, если Вы начали им пользоваться как минимум за две недели. Суть этого способа заключается в том, что ежедневно Вы вызываете в своём воображении детальный образ успешного проведения доклада или выступления.

### **Публичное выступление: языковые средства.**

Существуют особые языковые средства, относимые к понятию “образность речи”, при помощи которых оратор оказывает эмоциональное воздействие на слушателей. Они подробно освещены в многочисленных книгах и статьях, поэтому ограничимся лишь кратким их перечислением.

**1. Важнейшими лексическими средствами выразительности речи (тропами) являются:**

- **гипербола** (образное преувеличение),
- **олицетворение** (одушевление неодушевленного),
- **эпитет** (образное определение),
- **сравнение** (сопоставление двух предметов или явлений с целью более яркой характеристики одного из них через свойства другого),
- **метафора** (перенос на один предмет свойства другого предмета, сближение двух явлений по сходству или контрасту),
- **метонимия** (замена одного слова другим на основании близости выражаемых ими понятий),
- **синекдоха** (употребление названия большего в значении меньшего, целого в значении части и наоборот).



**К лексическим средствам выразительности относятся также и фразеологизмы (дамоклов меч- нависшая угроза, ахилесова пята-слабое место, троянский конь-ловушка, сифизов труд -бесполезное занятие) — устойчивые сочетания слов с полным или частично переосмысленным значением, которые отражают национальную специфику языка, его самобытность.**

Во фразеологии запечатлен богатый исторический опыт народа, в ней отражены представления, связанные с трудовой деятельностью, бытом и культурой людей. Правильное и уместное использование фразеологизмов придает речи неповторимое своеобразие, особую выразительность, меткость и образность.

К фразеологизмам примыкают пословицы, поговорки, присловья, крылатые слова и афоризмы.

**2. Другая группа средств выразительности речи — это синтаксические средства (фигуры речи).**

**К ним принято относить:**

- **риторический вопрос** (утверждение или отрицание, облеченное в форму вопроса, которое в себе самом содержит ответ и предназначается для активизации внимания и привлечения интереса слушателей), (КАКОЙ ЖЕ РУССКИЙ НЕ ЛЮБИТ БЫСТРОЙ ЕЗДЫ?)

- **повтор** — многократное повторение одного и того же слова или словосочетания с целью выделить или подчеркнуть наиболее существенные места высказывания (разновидность повтора — анафора, т.е. повтор начальных слов, и эпифора, т. е. повтор заключительных слов),

- **антитеза** (оборот, в котором для усиления выразительности речи резко противопоставляются противоположные понятия), (умный научит, дурак наскучит. Тише едешь, дальше будешь)

- **инверсия** (намеренное нарушение обычного порядка слов), (на севере диком стоит одиноко (надо диком севере) (роняет лес багряный свой убор (надо багряный лес роняет)

- **градация** (расположение слов, при котором каждое последующее превосходит предыдущее по интенсивности), (найду, догоню, доканаю, замучу. Все зашевелилось, проснулось, запело, зашумело)

- **риторическое восклицание** (особо эмоциональное утверждение или отрицание, цель которых привлечь внимание аудитории или побудить ее разделить мнение оратора). (Поистине сказочное свойство!)

**Для оратора большое значение имеет техника речи, составными частями которой являются**

- **постановка речевого дыхания,**
- **дикция**
- **орфоэпия** (т. е. правильное литературное произношение) (дуб-дуп).

**Суть техники речи — в организации координированной работы дыхания, голоса, артикуляции при соблюдении норм произношения. Указанная организация обеспечивает такие качества голоса, как звучность, темп, тембр, высота, четкость дикции.**

**Техника говорения включает в себя и понятие темпа речи, который характеризуется такими показателями, как быстрота речи, длительность звучания отдельных слов, интервалы и длительность пауз.**

**Наши чувства в речи передаются не только при помощи слов, но и посредством разнообразных интонаций. Иногда именно в интонации кроется истинный смысл сказанного.** Психологи выделили более 20 интонаций, выражающих различные чувства: радость, удивление, страх, сомнение, негодование, восхищение, злоба и т. п. Оратор должен стремиться выразить голосом то чувство, которое соответствует содержанию его речи. О грустном надо говорить печальным голосом, о веселом — радостным.

### **Методика и техника организации публичного выступления**

**Подготовка выступления — начальный и наиболее трудный этап.**

**1. Во-первых, необходимо определить предмет и цель выступления.**

Выясните, насколько продолжительная речь от вас ожидается.

**2. Уточните, будет ли отведено время для ответов на вопросы слушателей и входит ли это время в общее время вашего выступления.**

**3. Планируйте свою речь так, чтобы точно уложиться в график.** Специалисты считают, что выступление продолжительностью свыше 20 минут неэффективно. В выступлении должны быть максимум 2—3 стержневые идеи, каждая из которых требует для своего развития 5—7 мин. Объем материала и структура выступления должны всегда ориентироваться на это время.

**Подготовка материала для выступления обычно проходит три стадии:**

- 1) ориентировка в проблеме;
- 2) сбор материала для самого выступления;
- 3) подбор материала для заключительного слова, для ответов на возможные вопросы, дискуссионный резерв и т. п.

**Затем подготовленный таким образом материал распределяется по структурным частям выступления.**

Обычно в хорошем выступлении содержатся 2—3 стержневые идеи.

**Каждую идею можно изложить в форме мини-выступления, состоящего из четырех частей:**

- четкая формулировка идеи;
- факты, свидетельствующие о ее актуальности и важности;
- наличие различных мнений и столкновение различных точек зрения;

- практические рекомендации, вытекающие из реализации идеи.

Построенное по этой схеме выступление будет обладать тем, что принято считать наиболее важным в его содержании — четкой постановкой проблемы, конкретными фактическими данными, альтернативностью и практической направленностью.

**Готовя текст выступления, следует учитывать так называемый закон края.** Суть его заключается в том, что лучше воспринимается и запоминается то, что сказано **в начале и в конце** выступления.

**Отсюда вывод: если хотите, чтобы слушатели что-то хорошо запомнили, скажите это в начале выступления, а если хотите, чтобы они что-то сделали, сообщите об этом в конце вашей речи.**

## **9. Презентация: цели и виды. Техника проведения презентаций.**

**Презентация – комплект документов в бумажном или электронном варианте, который предназначен для визуального представления какой-либо информации.**

Разновидности и виды презентаций.

Все типы подобных документов классифицируют по нескольким параметрам:

- 1) цели и задачи;
- 2) содержание;
- 3) способ демонстрации;
- 4) способ выполнения;
- 5) тип формата;
- 6) тип носителя.

### **1. Классификация презентаций по целям и задачам**

По данному параметру все варианты можно разделить на две группы:

- **информационные**
- **продающие презентации.**

**Первые** включают в себя всевозможные лекции, отчеты, доклады, служащие для предоставления сведений слушателям. Часто они предполагают наличие большого количества материала, структура которой делится на вводную и основную части, заключения. Здесь в качестве основных методов подачи остается логика и факты, новые знания, которые должны быть переданы.

**Продающие презентации** используют для продвижения услуг, продукта, бренда, конкретного человека или предприятия.

Подобная презентация должна быть максимально короткой и компактной, но одновременно эффектной, ведь далеко не каждый человек был первоначально заинтересован в совершении покупки.

## **2. Классификация презентаций по содержанию**

Данный момент актуален для продающих презентаций, которые в зависимости от целей могут продвигать:

- товар либо услугу (классический вариант, когда необходимо акцентировать преимущества от владения подобным товаром);
- компания, когда надо продвигать абстрактные моменты (качество, надежность), а не выгоду от конкретных товаров, что несколько сложнее;
- человека, где ключевую роль в презентации играют его характеристики, харизма, заслуги, индивидуальные особенности.

## **3. Классификация презентаций по способу**

**демонстрации По этому параметру все презентации делят на**

**три группы:**

- **классическая**, когда лектор или докладчик самостоятельно при необходимости переключают слайды;
- **автоматическая**, когда все слайды переключаются самостоятельно (актуально для фойе, где не требуется сопровождения речью лектора и можно запускать, например, запись или вовсе без звука);
- **управляемая**, когда слушатель может сам перелистывать отдельные слайды.

## **4. Классификация презентаций по способу выполнения**

**По этому параметру все варианты можно разделить на:**

- **слайдовые**, когда трансляция идет через проектор или иное оборудование (это классический на сегодня вариант);
- **настольные** (представляют распечатку на стандартных бумажных листах, которые раздаются участникам);
- **видеоролики** (подобные материалы могут быть размещены на одном из сайтов);
- **интерактивные**, когда пользователь сам может регулировать скорость переключения слайдов.

## **5. Классификация презентаций по типу носителя**

**Здесь есть выбор только между бумагой и электронным вариантом.**

**Первый** подходит для **небольших презентаций**, так как предусматривается физическая раздача бумаг. Подобный раздаточный материал обычно остается у участников и обычно используется для малого числа слушателей из-за значительных расходов.

Дополнительно подобные документы сразу могут быть использованы человеком для получения итоговых выводов и рекламы товаров.

**Электронные презентации более современны и удобны**, так как их можно легко корректировать или создавать, передавать по электронной почте, загружать в облако, носить в кармане.

## **6.Классификация презентация по виду формата**

**На сегодня самыми популярными остаются:**

- Power Point (самый стандартный вариант, позволяющий вариант создавать слайд-шоу с добавлением графики, звука, анимации);
- PDF (технически вариант представляет набор обычных страниц, который можно использовать в качестве раздаточного материала, распечатки);
- Видео презентации.

**Основные элементы типовой презентации**

**вне зависимости от назначения все подобные презентации включают**

- вступление,
- основную часть,
- заключение.

**1.Задачей первой части остается подогрев аудитории темой, налаживание контакта с аудиторией, самопрезентация.**

**2.Основная часть** презентации наиболее объема по времени и доле. Здесь приводят общую цепочку рассуждений с аргументами, которые доказывают ваш изначальный тезис. В оптимальном варианте, необходимо использовать несколько постулатов, каждый из которых позволяет подтвердить главную мысль. Например, если вам надо заявить, что компания самая лучшая среди конкурентов, то можно обратить внимание на срок существования, надежность, профессионализм, доступную цену, качество выпускаемого продукта. Каждый из этих моментов станет подтверждением главной мысли.

**3.На стадии кульминации** делается главное предложение аудитории. Например, если вам надо сделать предложение слушателям, то можно подтолкнуть к совершению сделки. Если речь про информационную презентацию, то здесь можно указать на конкретные действия, которые должны последовать.

Заключение может включать общую информацию о презентации, повторное подталкивание к действию, подведение итогов. Сделать это надо как можно короче и обычно достаточно нескольких предложений.

### **Дизайн презентации**

**Это очень широкая тема, где есть масса правил и нюансов, поэтому часто для создания презентаций люди проходят специальное обучение.**

**Одновременно, если нет нужды или желания глубоко вникать в подобные вопросы, то можно соблюдать общие основные правила:**

- Каждый слайд должен соответствовать одному смысловому блоку.
- Слайд – это дополнение к выступлению докладчика, а не его замена, поэтому не надо размещать там много текста и читать его.
- У слайда должна быть четкая конкретная задача (привлечь внимание, разбудить, дать информацию).
- Можно использовать шуточные слайды, которые расслабят немного публику, позволят дополнительно привлечь аудиторию.
- Желательно использовать максимальную визуализацию в виде графиков, таблиц, списка и других элементов.
- Информация на слайде должна быть достаточно простой для усвоения.
- Все на отдельных слайдах должно строиться по сетке, чтобы все абзацы, графики, блоки располагались по линиям для упорядочения пространства.
- Между отдельными блоками должно оставаться свободное пространство, так как при плотном очень их расположении все элементы будут выглядеть неэстетично, возникнут проблемы с читабельностью.
- Все элементы должны быть выполнены в одном стиле (касается это шрифтов, отступов, графиков, иконок, иллюстраций и так далее).
- Слайд должен быть в идеальном случае симметричным, а если этого не добиться, то желательно добавиться какого-либо баланса.
- Оптимальным вариантом остается использование не более 2-3 цветов (в идеале один), которые будут способствовать формированию единого стиля.
- Также нельзя использовать кислотные и яркие оттенки, а выбор лучше оставить за приглушенными тонами. Если вы выбрали два оттенка, то для обеспечения контраста они должны находиться на противоположных краях круга.

**Выбор шрифтов также имеет массу особенностей и нюансов, но, в общем случае, можно придерживаться следующих правил:**

- максимум на проекте должно быть два-три шрифта (не более);
- выбирайте распространенные шрифты;

- для текста идеально подходит Times New Roman, а для заголовков Arial, Tahoma — если нужны классические шрифты. Если хотите более современные шрифты, то рекомендую использовать шрифт Roboto и Muller.

### **Основные этапы создания презентации**

- **Постановка итоговых целей и определение способов достижения** (все задачи должны быть четко и конкретно определены, а автор понимать каким образом эта презентация сможет добиться нужных целей).
- **Формирование общей структуры выступления** с учетом имеющегося времени, что позволит определить оптимальный объем данных, которые сможет усвоить слушатель. Дополнительно важно четко определить доказательную структуру, под которую будут составляться слайды.
  - **Создание дизайна** для одного слайда, на основе которого будут создаваться другие с учетом уже имеющегося шаблона.
  - **Общее тестирование созданных заготовок** на предмет привлекательности (лучше всего показать нескольким коллегам, куратору).
  - **Проведение полноценного выступления** (желательно перед живой аудиторией), что позволит реально оценить возможность уложиться в установленное время, определить уместность приводимых доводов с последующими корректировками при необходимости.
    - **Непосредственно создание итоговой презентации.**
    - **Окончательное тестирование презентации** (желательно это сделать также перед небольшой аудиторией).
    - **Выполните еще одну корректировку.**

### **Техника проведения презентации**

Для проведения презентации необходимо:

- сформулировать конкретные задачи;
- составить список приглашенных, включая бывших и настоящих клиентов и лиц, которым следует уделить особое внимание, представителей средств массовой информации;
  - разработать программу, включающую формальную встречу, развлекательную часть;
  - спроектировать визуальное оформление помещения, подобрать сувениры, сделать свободную выкладку материалов, определить формы демонстрации образцов продукции;
  - выбрать помещение, обеспечивающее реализацию программы и презентации (включая использование аудио- и видеоматериалов, развлекательной программы);
  - подготовить информационные письма, пресс-релиз для прессы, подготовить приглашения (информационные письма с приглашениями рассылаются не позднее чем за 4 дня до проведения презентации).

- тщательно продумать последовательность, содержание и форму докладов.

**Эффективная подача презентации достигается за счет выполнения четырех общепринятых этапов планирования, подготовки, практики и презентации:**

- **Планирование** – определение основных моментов доклада на основе анализа аудитории.
- **Подготовка** – формулировка доклада, подготовка структуры и времени показа презентации.
- **Практика** – просмотр презентации, репетиция и получение отзывов, пробуждение интереса у аудитории и приобретение уверенности в презентации.
- **Презентация** – абсолютное владение данной темой, максимальное привлечение внимания аудитории и донесение до нее важности вашего сообщения.

К презентации следует подготовить рекламные подарки – сувениры. Как правило, это записные книжки, календари, авторучки, пепельницы, зажигалки, значки и т.п. На них наносятся название фирмы, ее логотип, в некоторых случаях – адрес и характер деятельности. Сувениры вручаются всем участникам презентации.

Длительность проведения презентации – 1,5 – 2 часа. Специалисты рекомендуют проводить презентации после 15 часов, с тем чтобы после нее можно было организовать коктейль или фуршет (с 17.00 до 19.00).

### **Этикет проведения презентации**

Многое на презентации зависит от докладчика. Существует ряд основных правил успешного проведения презентации:

- Желательно не читать доклад с листка.
- Не стоит класть обе руки в карман, особенно на долгий период времени. Руки в карманах – признак скованности, неуверенности, скрытности.
- Указкой нужно пользоваться лишь по необходимости, а не размахивать ею в течение всей презентации.
- Не рекомендуется облокачиваться на стол или кафедру в течение длительного периода времени, иначе слушатели будут сосредоточены на том, чтобы уловить момент падения докладчика, а не на самой презентации.
- При проведении презентации желательно смотреть на аудиторию, а не на потолок или настенные плакаты, например. Докладчик не должен загромождать собой визуальные предметы, ни в коем случае не должен поворачиваться спиной к аудитории.
- Говорить следует громко, четко, медленно, чтобы все присутствующие могли услышать доклад. В больших аудиториях рекомендуется использовать специальную звуковую аппаратуру (микрофон,



колонки). Монотонное нудное чтение доклада вызывает скуку, поэтому докладчик должен тоном и темпом голоса выделять нужные моменты в своей речи.

- Докладчику рекомендуется делать паузы на месте соответствующих знаков препинания. На месте запятой делается короткая пауза, тире – чуть длиннее, точка – самая длинная пауза.

- Во время проведения презентации докладчик может передвигаться по комнате. Таким образом, достигается более близкий контакт с аудиторией. Однако «мельтешить» из стороны в сторону нежелательно – это очень отвлекает слушателей.

- В презентации обязательно должны присутствовать ключевые слова и понятия. Именно они помогут слушателю в дальнейшем идентифицировать полученную информацию.

- При необходимости использования экрана, маркерной доски или флип-чарта, не стоит поворачиваться к аудитории спиной, возможен поворот не более чем на 45 градусов.

## **10. Деловые переговоры: понятие, цели, функции, классификация. Структура переговорного процесса. Техника организации переговорного процесса.**

**Переговоры являются формой взаимодействия деловых партнеров для достижения соглашения, когда стороны взаимодействия имеют совпадающие или противоположные интересы.**

**Однако существуют и иные подходы к определению переговоров, переговоры – это...**

- наука и искусство дипломатии
- процесс, растянутый во времени
- элемент управления конфликтом.

**Целью проведения любых переговоров является:**

- поиск и достижение совместного решения,
- договоренностей удовлетворяющего интересам всех участников переговоров,
- достижения договоренностей, выраженных в письменном виде (заключение договоров, сделок, контрактов).

Только в том случае, если по итогам взаимодействия достигнуты необходимые результаты, можно считать, что переговоры завершились успешно.

В тоже время существуют деловые ситуации, когда одна из сторон, вступая в переговорный процесс, заведомо предполагает, что не будет

отставить свои интересы, предоставляя своему оппоненту возможность добиться своего.

**Эти и подобные ситуации лучше всего описываются через функции переговоров.**

**1. Принятие совместного решения.** Весь процесс переговоров нацелен на единственное – принятие совместного решения, которое будет удовлетворять интересам обеих сторон и позволит разрешить конфликты интересов, обменяв настоящее на будущее.

**2. Коммуникативная функция.** Какие бы конфликтные проблемы не обсуждали участники переговоров, одной из задач остаётся налаживание отношений, сохранение имеющегося взаимодействия, поддержание связей и отношений, которые позволяют прийти, в дальнейшем, к совместным решениям и укрепят имидж участников.

В процессе переговоров происходит обмен навыками, приемами ведения переговоров, оттачивается, формируется собственный стиль.

**3. Информационная функция.** Данная функция реализуется для получения сведений об интересах, позициях, способах разрешения проблемных ситуаций участников переговоров и доведение своих позиций.

Важность информационной функции заключается в понимании, что не владея информацией о сути, целях и причинах конфликта, готовности к взаимодействию, не зная точки зрения друг друга невозможно прийти к взаимовыгодному или взаимоприемлемому решению.

В тоже время информационная функция реализуется для дезинформации, дезориентации оппонентов.

**4. Регулятивная функция.** Регуляторная функция заключается в регулировании действий участников конфликта. Даже успешно проведенные переговоры, достигнутые договорённости нуждаются в систематической координации и регулировании с целью их реализации.

**5. Отвлечение внимания.** Проведение тех или иных переговоров может носить «маскировочный» характер, так как позволяет получить побочные эффекты.

Не смотря на всё многообразие функций любые переговоры многофункциональны и предполагают заключение договорённостей. Более того, потенциал переговорных отношений человечество еще недостаточно оценило.

### **Классификация переговоров**

<b>Основание для классификации</b>	<b>Виды переговоров</b>
Уровень представительства	Производственные Деловые Политические

	Дипломатические
По целям	Определение позиций Нормализующие отношения Пересмотр соглашений Поддержание и продление соглашений
Обсуждаемые проблемы	Финансовые Организационные Правовые Политические Экологические Гуманитарные Военные и др.
Число участников	Многосторонние Двусторонние
Форма переговоров	Саммит Форум Сессии Совещание Конференция Встречи на различных уровнях
Степень регулярности	Разовые Возобновляемые
Форма реализации	Личные / Опосредованные (телефонные, онлайн) Открытые / Закрытые Официальные / Неофициальные: «Вне стола» «Без галстуков» Прямые / Непрямые (через посредников)

**Неразрешенные конфликты на почве религиозных, национальных вопросов, территориальных, этнополитических и других зачастую требуют посредников для разрешения сложившейся ситуации.**

Международный опыт реализации переговоров через посредников сформировал следующие типы третьей стороны:

- третейский судья,
- арбитр,
- посредник,
- помощник,
- наблюдатель.

**Каждый из посредников призван выполнить строго определенные функции:**

1. Блокирование борьбы (третейский судья, арбитр, наблюдатель).
2. Применение санкций к сторонам (третейский судья, арбитр).
3. Волевое прекращение конфликта (третейский судья, арбитр).
4. Оказание помощи в поиске решений (посредник или помощник).
5. Оказание помощи в организации общения (посредник или помощник).
6. Контроль за выполнением соглашений (третейский судья, посредник или наблюдатель).

**Однако только этой типологический разнообразие непрямым переговоров не ограничивается.**

Получили широкое распространение

- **фасилитаторство,**
- **консультационное посредничество**
- **посредничество с элементами арбитража.**

**Основное различие между ними заключается в роли третьей стороны на переговорах и степени ее участия в выработке окончательного решения:**

**1 Фасилитаторство.** Роль третьей стороны сводится главным образом к тому, что фасилитатор (от англ. facilitate — облегчать) оказывает участникам конфликта содействие в организации переговоров и проведении встреч.

Участие фасилитатора в разрешении конфликта состоит в том, чтобы помочь конфликтующим сторонам в подготовке встречи; обеспечить их равное участие в обсуждении; добиваться строгого соблюдения повестки дня и процедуры переговоров.

**При этом фасилитатор не принимает участия в полемике сторон и выработке решений.**

**2 Консультационное посредничество.** Специфика заключается в следующем: конфликтующие стороны получают предварительное согласие посредника на то, что если они не смогут самостоятельно найти решение проблемы, то он выскажет свою точку зрения в порядке консультации. **Это**

**мнение посредника не является для сторон обязывающим и выслушивается только в том случае, если переговоры зашли в тупик.**

Однако участники конфликта могут воспользоваться мнением посредника для достижения соглашения.

**3 Посредничество с элементами арбитража.** В рамках этой модели влияние посредника на переговорный процесс максимально.

**Связано это с тем, что участники конфликта до начала переговоров договариваются о том, что, если переговоры зайдут в тупик, посредник вынесет обязательное для исполнения решение по спорному вопросу.**

Эта договоренность стимулирует конфликтующие стороны, заинтересованные в контроле над достигнутыми результатами, приложить максимум усилий для самостоятельного поиска решения.

**В любом случае, данная процедура гарантирует, что соглашение между сторонами будет достигнуто.**

Какой бы вариант посредничества ни был реализован в переговорном процессе, главное, чтобы оно было успешным. Разумеется, наилучшим результатом посреднической деятельности является разрешение конфликта.

**Структура переговорного процесса состоит из трех последовательных этапов:**

1. организационная и теоретическая подготовка к переговорам,
2. реализация переговоров,
3. реализации договоренностей.

#### **Этап 1. Организационная подготовка**

- Разработка повестки дня
- Согласование времени и места проведения, выбор здания
- Формирование делегации (глава, состав)
- Реализация протокольных мероприятий (согласование логистики движения: встреча, размещение, обеспечение, сопровождение и др.)
- Составление плана рассадки во время переговоров
- Выработка регламента
- Деловая переписка (подготовка приглашений, писем, уведомлений, достижение соглашения о переговорах)

#### **Этап 2. Теоретическая подготовка**

- Диагностика состояния осуждаемых проблем
- Сбор информации об оппоненте (сильные, слабые стороны)
- Прогнозирование ситуации
- Определение позиций
- Выбор стратегии и тактики, рамок переговоров

- Цели и задачи переговоров (цель-минимум и цель-максимум)
- Подготовка возможных вариантов решения
- Подбор аргументации

**Этап 3. Реализация переговоров. Реализация переговоров - это венец подготовительной работы.**

Формально переговоры очень простое и даже приятное мероприятие: приветствие, выстраивание отношений, последовательное изложение каждой стороной своей позиции, уточнении от оппонента его взглядов, позиций, позиционные торги, поиск взаимного решения, завершение сделки (принятие решения или признание провала) и закрепление итогов переговоров (резюме, письменная фиксация итогов, план дальнейших действий, договоренность о их сроках).

Однако для реализации переговоров необходимо заблаговременно провести скрытую работу с целью выработки:

1. Стратегии поведения в ходе переговоров
2. Выработка границ (предела) диалога
3. Формирование тактики работы с оппонентом.

**Этап 4. Реализация договоренностей.** По окончании переговоров необходимо назначить исполнительный комитет, согласовать проект, составить перечень мероприятий по его достижению, распределить обязанности, назначить ответственных лиц, определить сроки исполнения, организовать сквозной контроль и подготовиться к составлению отчета об его исполнении (внутренний, внешний). И только тогда можно жить по известной сказке «спи и отдыхай».

## **Лекция №5 на тему “Межкультурная коммуникация”**

1. Межкультурные различия в деловой коммуникации.
2. Национальный этикет делового общения.
3. Внутренняя коммуникация мультикультурных команд.

### **1. Межкультурные различия в деловой коммуникации.**

**Межкультурная коммуникация – это особая форма коммуникации двух или более представителей различных культур, этноса, процесс которого представлен обменом информацией и культурными ценностями взаимодействующих культур.**

Процесс межкультурной коммуникации — это специфическая форма деятельности, которая не ограничивается только знаниями иностранных языков, оно требует также знания материальной и духовной культуры

другого народа, религии, ценностей, нравственных установок, мировоззренческих представлений в совокупности определяющих модель поведения партнеров по коммуникации.

Изучение иностранных языков и их использование как средства международного общения сегодня невозможно без глубокого и разностороннего знания культуры носителей этих языков, их менталитета, национального характера, образа жизни, видения мира, обычаев, традиций и т. д. Только сочетание этих двух видов знания – языка и культуры – обеспечивает эффективное и плодотворное общение.

Таким образом, когда люди из разных культур взаимодействуют, они обычно приносят с собой разные точки зрения, подходы и ожидания, что может сделать общение сложным.

Список самых распространенных культурных различий в деловом общении.

**1. Дистанция власти.** Иерархия и проявление уважения, основанного на положении, широко варьируются во всем мире. В некоторых странах, например в Японии, деловая практика и стиль общения тесно связаны со статусом и должностью человека в организации.

**2. Прямота.** Некоторые культуры более прямолинейны, чем другие. Некоторые ожидают, что, когда человеку задают вопрос, он должен ответить полным и исчерпывающим ответом. В других культурах люди реагируют более узко и отвечают только на то, что их конкретно спрашивают.

**3. Язык тела.** Многое передается через позы тела и мимику. Однако, даже молча, мы не все говорим на одном языке. В некоторых странах, таких как Непал и некоторые районы Индии, покачивание головой из стороны в сторону означает согласие. Это может очень сбить с толку, учитывая нашу привычку качать головой вверх и вниз в знак согласия.

**4. Организация деловых встреч.** Продолжительность деловых встреч в азиатских и южноамериканских странах, как правило, большая. В то время как в США встречи короткие и, по существу.

**5. Общение.** В некоторых странах важное значение имеет письменное общение, в то время как в других предпочтение отдается устному общению.

**6. Подарки и личные услуги.** Подарки и услуги распространены в азиатских и южноамериканских странах; в отличие от США, где существуют строгие правила обмена услугами внутри организации.

**Уважительное отношение к чужой традиции поможет не только преодолевать межкультурные барьеры, но и выстраивать взаимовыгодные партнерские отношения, рассчитанные на длительное время.**

## **2. Национальный этикет делового общения.**

Этикет — это свод норм, правил общения людей между собой, поведения каждого конкретного человека в обществе — в той социальной среде, где он живет, с членами которой взаимодействует.

Строгая регламентация поведения и общения людей пронизывает всю человеческую историю. И эта регламентация имеет глубокий смысл — иначе, собственно говоря, она не сопровождала бы человечество во все времена и во всех сферах его жизнедеятельности.

Этикет выражается в сложной системе детально разработанных правил учтивости, четко классифицирует правила обхождения с представителями различных классов и сословий, с должностными лицами в соответствии с их рангом (к кому как следует обращаться, кого как должно титуловать), правила поведения в различных кругах (придворный этикет, дипломатический этикет, этикет «высшего общества» и т. д.).

Составляющими этикета являются: хорошие манеры, умение вести себя правильно в общественных местах, в различных ситуациях; внешний вид, одежда; культура речи.

**Деловой этикет – неотъемлемый компонент, который формирует культуру общения в разных государствах. Готовясь к встрече с партнерами из другой страны, необходимо изучить нормы общения, особенности дресс-кода, запретные темы в разговоре или жестикуляцию в ходе переговоров.**

### **Деловой этикет в разных странах**

При установлении прочных международных отношений политики и бизнесмены руководствуются нормами международного этикета. Чтобы не допустить ошибок, перед запланированной встречей необходимо **подробно изучить национальные особенности делового этикета.**

**Помимо характерных для этикета каждой страны норм, есть универсальные правила, которые действуют практически в каждой из них.**

**К универсальным правилам относится следующее:**

- вежливость в общении;
- уважение к религии, праздникам, еде принимающей страны;
- правильное произнесение имен лиц, с которыми ведутся переговоры, а также тех, кто управляет страной;
- отказ от сравнения страны пребывания с собственной страной и ее традициями;
- отказ от критики государства, которое выступает принимающей стороной, его политики, национальных особенностей;
- строгое соблюдение пунктуальности;
- официальное ведение корреспонденции.

### **Общие принципы международного этикета**

Деловой этикет в разных странах построен на ряде принципов, которые касаются начала общения с партнерами, дресс-кода, поведения за столом.

- **Формы приветствия**



Приветствие – важный элемент в построении отношений международного уровня и дальнейших партнерских отношений. Общепринятые нормы предусматривают:

1. первыми здороваются нижестоящий по должности с вышестоящим, младший по возрасту со старшим и мужчина – с женщиной;

2. когда женщине представляют мужчину, руку для рукопожатия должна предложить именно она. Если руки пожимают женщины, то первой их должна подать старшая по возрасту или должности. Пожатие рук не должно быть как слишком сильным, так и слишком слабым. Недопустимо трясти протянутую руку;

3. когда в помещение входит женщина, все мужчины, сидящие на стульях, должны встать, чтобы поприветствовать ее, при этом руки должны быть расположены по швам, ни в коем случае не в карманах;

4. при обращении к деловым партнерам необходимо употреблять форму «Вы». Не стоит пользоваться исключительно обращением по имени.

В остальном понятие о полноценном приветствии разнится для каждого государства. Например, в Индии, здороваясь, человек прикладывает к груди руки, сложенные как во время молитвы. В Японии в ответ на приветствие необходимо поклониться.

#### • **Общение и установление контакта**

Нормы международного этикета, касающиеся делового общения и установления контакта, заключаются в следующем:

- первая встреча с собеседником начинается с взаимного представления участников переговоров, представления делегаций, рассказа о своих организациях;

- в случае, если встреча между сторонами уже происходила ранее и собеседники знакомы друг с другом, начать новую встречу следует с краткого обзора событий, которые произошли с того момента;

- для начала делового общения в качестве хорошей темы выступает обмен мнениями по профессиональным проблемам, обзор новых тенденций и технологий;

- важно проявлять безусловное уважение и внимание к партнерам, выслушивать мнение оппонента и выдерживать паузу. В ходе беседы следует избегать поучительного тона.

#### • **Деловая одежда**

В каждой стране существуют национальные костюмы и представления о дресс-коде. Внешний вид человека формирует у партнеров первоначальное мнение о нем.

При выборе костюма необходимо помнить о единстве общего образа. Нельзя смешивать в одном костюме сугубо деловой и спортивный стиль. Эти правила касаются как мужчин, так и женщин.

Также очень важна сочетаемость цветов в общей гамме и разумное снижение до минимума цветовой гаммы («правило трех цветов»).

Качество аксессуаров должно соответствовать качеству костюма.

Иногда, в попытке расположить к себе собеседника, человек надевает национальный костюм принимающего государства. Поступать так категорически запрещено, поскольку это может противоречить религиозным нормам.

- **Столовый этикет**

В каждом государстве приняты определенные нормы принятия пищи, но есть и общие нормы столового этикета. К ним можно отнести следующее:

1. нельзя, еще не начав есть, брать в руки столовые приборы и перекладывать их на другие места;
2. если при приеме пищи столовый прибор упал на пол, не стоит самостоятельно поднимать его. Нужно позвать официанта и попросить его принести чистый;
3. для того, чтобы положить на свою тарелку еду из общего блюда, нужно пользоваться раздаточными столовыми приборами, которые находятся на нем, а не индивидуальными;
4. когда прием пищи окончен, следует положить столовые приборы параллельно друг другу, ручками вправо. В странах Европы вилку располагают зубчиками вниз, в Америке – вверх;
5. при посещении официальных обедов или ужинов нельзя демонстрировать неудовольствие местной пищей.

- **Религия**

В странах Европы и Азии недопустимо обсуждать религиозные вопросы. Воспитанный человек никогда не интересуется вероисповеданием другого, не спрашивает об особенностях проведения того или иного религиозного обряда.

**Общие особенности делового этикета в азиатских странах**

В азиатских странах деловым нормам этикета придают особое значение.

**В Китае, Индии, Японии следуют таким правилам:**

- 1) недопустимы любые проявления эмоциональности, объятия, жесты кулаками и даже незначительное повышение тона;
- 2) приветствие начинается с обмена визитками, рукопожатие в Азии не является нормой для этого;
- 3) делегации азиатов всегда многочисленны, каждый член занимает строго иерархическое положение и выполняет только те функции, которые возложены на него;
- 4) в ходе переговоров представители восточных стран обязательно занимают выжидательную тактику: они внимательно слушают партнеров, но не комментируют, а выводы озвучивают только в конце мероприятия;
- 5) деловые партнеры из стран Азии никогда не говорят прямого «нет», это очень грубое нарушение норм этикета. Отрицательный ответ тщательно вуалируют фразами «Нам нужно подумать» или «Это слишком сложно»;
- 6) за столом при предложении блюда вначале обязательно нужно отказаться от него.

7) восточные партнеры никогда не делают прямых замечаний человеку, который нарушает нормы этикета, но об этом можно догадаться по их поведению.

### **Особенности делового общения в странах Европы**

В европейских странах важное значение придают деловому этикету, так как европейцы характеризуются повышенным формализмом.

Общие правила делового общения в европейских государствах, которыми руководствуются в политике и бизнесе:

- если собеседник лично не попросил называть его по имени, то не стоит пытаться смягчить его. Нужно подождать, пока партнер сам не обратится с просьбой быть менее формальным;
- титулы – важная составляющая статуса европейца. Обращаясь к специалистам (например, докторам или юристам) к имени обязательно нужно добавлять звание, ученую степень;
- пунктуальность очень важна в европейской культуре. Особенно в этом вопросе требовательны англичане, а вот меньше всего из-за опоздания партнера расстроятся в Испании;
- рукопожатие и кратковременные объятия – допустимый жест в европейском деловом этикете. В Великобритании рукопожатие допустимо только однократно, в остальных странах подавать руки можно часто;
- обмен визитными карточками в Европе давно стал методом, который способствует установке деловых контактов. Если партнер не дал собеседнику визитную карту, это считается оскорблением.

### **Франция**

Главное требование к деловому облику во Франции — безукоризненность. Это касается одежды, обуви, прически и даже рук. Французы предпочитают одеваться просто, но в то же время элегантно. В этой стране широкое распространение получили аксессуары, которые помогают создать индивидуальный образ.

### **Важные правила французского этикета:**

- Назначайте личные встречи: во Франции не принято вести дела по телефону.
- Все деловые встречи начинаются и заканчиваются рукопожатием — достаточно быстрым и легким.
- На первой встрече следует подать свою визитку: она поможет правильно обращаться к вам. Французы очень щепетильно относятся к званиям и чинам.
- Во Франции не принято называть делового партнера по имени, пока он сам не предложит. На первом этапе знакомства используются обращения «месье» или «мадам».
- Французы ценят пунктуальность, поэтому лучше приходить на встречу на 5–10 минут раньше.

- Даже если ваши партнеры-французы владеют английским или русским, во время переговоров лучше говорить по-французски. Если вы не знаете языка, наймите переводчика.
- Стилль ведения переговоров во Франции не очень динамичен. Представители этой нации подолгу принимают решения и всё перепроверяют по несколько раз. Будьте к этому готовы и проявите тактичность.

### **США**

Америка — страна контрастов, и правила дресс-кода там различаются от штата к штату. На восточном побережье обычно придерживаются более консервативных норм, в то время как в западных штатах к этому вопросу подходят проще.

#### **Важные особенности национального этикета в США:**

- Несмотря на то, что американцы ценят свое время, до начала переговоров они нередко ведут светские беседы, которые длятся около 10 минут. Распространенные темы — спорт и увлечения. Нельзя заводить политические дискуссии.
- Здороваться с американцем следует крепким быстрым рукопожатием и взглядом друг другу в глаза. Также принято обмениваться стандартными фразами типа «Приятно познакомиться» или «Как поживаете». В целом приветствия достаточно неформальны, и это не признак неуважения.
- Во время делового общения следует избегать длительных пауз: они отталкивают.
- Когда представляете одного человека другому, кратко опишите его.
- Если вас пригласили на деловую встречу в ресторан, никогда не выбирайте себе место сами, а дождитесь, пока вас проведут. У американцев есть традиция заранее продумывать, где будут сидеть гости, и высока вероятность, что за столом будет табличка с вашим именем.
- Будьте пунктуальны: в Америке не любят опоздания.

### **Германия**

В Германии дресс-код диктует корпоративная культура, и правила различаются в зависимости от компании. Но есть и общие тенденции. К примеру, в банках, страховых компаниях и других серьезных организациях необходимо носить строгие деловые костюмы, причем мужчинам обязательно надевать на работу галстук.

#### **Особенности делового этикета в Германии:**

- При приветствии и прощании нужно пожимать руку — как мужчине, так и женщине. Целовать руку женщине, как это иногда делают в России, нельзя: такой знак считается фамильярностью.
- Немцы очень щепетильны в деталях, поэтому нужно очень точно выполнять все договоренности. Опоздания, нарушения сроков и объемов воспринимаются как проявление неуважения.
- Во время переговоров большое значение имеет регламент. Все вопросы обсуждаются в строго заданной последовательности. При заключении сделки немцы скрупулезно прорабатывают каждую деталь.

- В Германии к деловому партнеру обращаются строго на «Вы» с использованием «гер», «фрау» или титула, если такой имеется. Общение на «ты» допускается только с родственниками и близкими друзьями.
- Не принято дарить деловые подарки.

### **Китай**

Китайский дресс-код вписывается в основные рамки этикета за рубежом: китайцы приходят на переговоры не в национальных нарядах, а в деловом костюме.

Если иностранец появляется в национальной китайской одежде, это воспринимается негативно и вызывает усмешку.

### **Правила делового этикета в Китае:**

- Договаривайтесь о встрече заранее — примерно за 3 месяца. Если вы еще не имели дел с компанией, лучше воспользоваться помощью посредника. Когда установлен контакт, нужно предоставить полную информацию о вашей фирме и изложить желаемый результат сотрудничества.
- Пунктуальность в Китае считается символом добродетели, поэтому опаздывать на встречи нельзя.
- При встрече и прощании китайцы обычно используют рукопожатия, однако некоторые могут здороваться и прощаться поклоном от плеча.
- В китайской культуре важна сдержанность, поэтому китайцы могут не улыбаться, когда их представляют. Это не следует воспринимать как неуважение.
- В Китае уважают старших, поэтому им предоставляется инициатива приветствия.
- К китайцам нужно обращаться «сяншэн» (для женщин — «ньюйши») и по фамилии. Общение по имени допустимо только в самом близком кругу.

### **Япония**

В Японии с ее коллективизмом офисные работники выглядят почти одинаково. Они носят черные или темно-синие костюмы. Все подчинено правилам.

### **Японский деловой этикет имеет свои особенности:**

- Поклон — традиционная форма приветствия. В отличие от китайцев, японцы кланяются не от плеча, а от спины. Чем ниже поклон, тем большее уважение проявляется. При работе с иностранными партнерами японцы также могут здороваться рукопожатием.
- При установлении сотрудничества необходима личная встреча. Представитель компании должен явиться с официальным предложением. Такие встречи, как правило, проходят при участии посредника.
- При знакомстве у японцев принято обмениваться визитками. Принимать визитку нужно двумя руками и как бы слегка наклоняясь вперед.
- При работе с японскими компаниями необходимо набраться терпения. Особенность этой нации — точность и скрупулезность. Они тщательно обдумывают каждый шаг, и часто приходится долго ждать, чтобы услышать хотя бы предварительное решение.

- Японцы уделяют большое внимание установлению неформальных связей со своими деловыми партнерами, поэтому нужно быть готовым к встречам в нерабочей обстановке.

### **Белорусский деловой этикет**

Белорусы очень приветливые и добродушные люди. Им не свойственна экспрессия, бурное выражение чувств, шумные сцены на людях. По своему характеру они напоминают местную природу – тихую и величественную. На протяжении многих веков люди жили на белорусской земле общинами, что наложило отпечаток и на характер взаимоотношений между ними – высока взаимопомощь и почитается уважительное отношение к старшим и к собеседнику. Здесь привыкли все важные дела решать сообща, даже праздники чаще всего проводятся либо всей семьей, либо даже всем населенным пунктом.

### **Деловой этикет**

Характерными национальными чертами белорусов являются открытость и доверие к людям. Поэтому в бизнесе белорусам свойственно скрупулезно соблюдать договоренности и тщательно беречь свою репутацию. Белорусы верят, что успешный бизнес можно построить только на основе доверия, полученного за счет хороших личных отношений.

Любую деловую встречу стоит планировать и согласовывать заранее и еще раз подтверждать непосредственно перед встречей. Первые деловые контакты подразумевают деловую обстановку и деловой стиль общения и одежды. Причем, встреча с белорусскими государственными служащими будет носить более официальный характер, чем встреча с представителями бизнеса.

Стоит набраться терпения в общении с белорусскими партнерами. Переговоры могут занять очень много времени, так как в Белоруссии принято очень долго и скрупулезно согласовывать любой пункт договора с вышестоящим руководством. Стоит помнить, что любые изменения с вашей стороны каких-либо уже согласованных деталей может опять потребовать времени для повторного согласования. Тем не менее, если вы терпеливы, умеете торговаться и идти на уступки, и, самое главное, предлагаете хороший товар или услугу по доступной цене, вы обязательно добьетесь успеха в подписании контракта с белорусскими партнерами.

### **Язык**

В деловом общении распространены русский, английский и немецкий языки. В повседневной жизни повсеместно используется белорусский язык; он является государственным с 1990 года. Тем не менее, очень часто белорусы говорят и на русском языке или используют своеобразный интернациональный сленг – смесь русского и белорусского языков. Например, можно услышать начало беседы на белорусском языке, а продолжение - по-русски, или наоборот.

Если вы планируете начать деловое общение с белорусами, то стоит заказать визитки с одной стороны на английском, с другой – на русском

языках. Их стоит раздать всем присутствующим в самом начале первой деловой встречи.

#### **Интересные факты**

В Беларуси совсем не страшно возвращаться поздним вечером домой одному. В стране низкая криминогенная обстановка, здесь тихо и спокойно.

В Беларуси довольно низкие цены. Везде по низким ценам можно купить продукцию местного производства, особенно это касается сезонных продуктов питания.

В белорусских ресторанах расходы за обслуживание не включаются в счет, поэтому решение давать или не давать чаевые полностью зависит от желания посетителя ресторана. При наличии желания оставить чаевые рекомендуемая сумма составляет около 5%-10

### **3. Внутренняя коммуникация мультикультурных команд.**

**Мультикультурные команды – это ориентированные на выполнение определенной задачи группы, которые состоят из представителей различных культур.**

**Мультикультурная команда- совокупность двух или более индивидуумов, представляющих различные культуры, которые прямо или косвенно взаимодействуют друг с другом для достижения общей цели.**

В современном мире для того, чтобы столкнуться с необходимостью межкультурного взаимодействия, зачастую вовсе не требуется покидать родную страну.

В наши дни экономическая глобализация привела к тому, что многие компании имеют свои отделения в самых разных странах и, соответственно, набирают персонал по всему миру. Россия, Белоруссия в данном случае не исключение. Многими предприятиями владеют иностранные компании, поэтому управленческие кадры рекрутируются за рубежом.

Многие предприятия нуждаются в дешёвой рабочей силе, поэтому на них трудятся рабочие из Китая, Юго-Восточной и Средней Азии.

Наконец, почти все предприятия имеют зарубежных партнёров, и нередко инженерам приходится проводить консультации или осуществлять совместные проекты с иностранными коллегами.

#### **Барьеры для мультикультурной коммуникации.**

1. Недостаток знаний
2. Страх и недоверие
3. Расизм
4. Предвзятость, предубеждение и этноцентризм (это , когда люди считают собственную культуру единственно правильной.)
5. Стереотипы
6. Язык
7. Различия в восприятии и ожиданиях.

Взаимодействия друг с другом стимулирует членов команды к формированию **новой командной культуры**.

В отличие от однородных или монокультурных команд, мультикультурные команды не имеют своей общей так называемой «протоидентичности», и, следовательно, развивают свою собственную культуру упрощенных, усредненных правил, ожиданий, восприятий и т.д.

**Команда создает эту «гибридную культуру» на основе своей способности генерировать и закреплять 4 основные характеристики:**

1. **Цели** (вклад в бизнес-стратегию, сверка со стратегией и подсистемами компании). Определение общей цели повышает степень приверженности членов команды этой цели, а также облегчает понимание ими своих задач и навыков, необходимых для решения этих задач).

2. **Ролевые ожидания**. Очень важно, чтобы члены команды были осведомлены о ролевых ожиданиях и своих обязанностях во избежание межличностных конфликтов. Если члены команды имеют четкое представление о распределении ролей внутри команды, то гораздо менее вероятно, что они будут вступать в конфликт друг с другом. Если же конфликты все же возникают, то осознание ролевой структуры дает конструктивную основу для их разрешения.

3. **Четкость правил и социальное взаимодействие**: Члены команды должны четко понимать, каковы правила общения друг с другом, как должны разрешаться конфликты, как должны распределяться ресурсы и награды внутри команды. Правила, которые принимаются членами команды – это ключевые проводники в ряде ситуаций.

4. **Мониторинг и отчетность**: Члены мультикультурных команд часто разбросаны географически, а иногда и во времени, создавая необходимость координирования их работы.

### **Что такое кросс-культурные коммуникации**

**Кросс-культурная коммуникация - общение и взаимодействие людей — представителей различных культур.**

Термин «кросс-культура» — прямой перевод с английского слова Cross Culture, что можно перевести как «пересечение культур». Интересно, что за рубежом, в названиях книг по кросс-культурным коммуникациям, так или иначе, присутствуют выражения «на грани культур», «на пересечении культур», «столкновение культур» и т. д. Тем самым подчёркивается проблематичность кросс-культурного общения, акцентируются различия, а не сходства).

Как правило, кросс-культурные коммуникации рассматриваются в бизнес-контексте. Да и сама дисциплина была сформирована под давлением запросов транснациональных корпораций, где кросс-культурные коммуникации являются основой бизнеса.

**Построение эффективных кросс-культурных коммуникаций может служить как катализатором для успешных бизнес-процессов в**



**компании, так и напротив, ошибки допущенные в деле организации кросс-культурных коммуникации могут стоить международной компании очень много.**

Кросс-культурные коммуникации могут осуществляться как между различными компаниями, так и внутри одной отдельной взятой компании, в которой сотрудники представляют различные государства, нации и культуры.

### **Культура. Социальные и культурные предпочтения**

Каждый человек по сути своей уникален и каждый человек является носителем своей собственной культуры, но граждане одной страны имеют много общего, поэтому их условно можно отнести к одной культуре. Социальные и культурные предпочтения и стереотипы при этом влияют на то:

- как сотрудники относятся к своей работе и своей компании в целом;
- какие проблемы волнуют сотрудников, как они расставляют приоритеты при решении возникающих проблем, какие методы и средства используют для решения проблем;
- каким образом сотрудники строят взаимодействие между собой;
- какая мотивация оказывает большое воздействие на сотрудников;
- какие подходы в руководстве имеют большую результативность.

Необходимо отметить, что социально-культурные особенности людей не являются чем-то постоянным, они также изменяются во времени, поэтому и кросс-культурные коммуникации также подвержены изменениям. Тем не менее, есть ряд социально-культурных особенностей у каждой нации, знание которых и позволяет выстраивать внутри компании и за ее пределами эффективные коммуникации.

Культура – это, прежде всего, предсказуемость. В бизнесе очень важно, чтобы люди оперировали одними и теми же понятиями и были предсказуемы. Задача построения эффективных кросс-культурных коммуникаций – это построение таких коммуникаций, которые понятны всем ее участникам.

### **Языковой барьер**

Незнание иностранного языка — это всегда серьезнейший коммуникационный барьер, даже в случае приглашения опытного переводчика.

Если вы знаете несколько иностранных языков, это означает, что вы можете взглянуть на мир через призму различных национальных культур. Знание языков заметно расширяет ваш кругозор и помогает понимать партнеров, а если вы понимаете своего партнера, то между вами вряд ли возникнет конфликт.

Для решения проблемы языкового барьера в компании прибегают к следующим решениям:

- все сотрудники, принимаемые на работу, обладают достаточным для общения и переписки уровнем английского языка;
- внутренняя переписка, в которой участвуют иностранные сотрудники, ведется на английском языке;
- все официальные приказы, мемо, контракты и инструкции составляются на двух языках – русском и английском;
- корпоративный портал имеет две версии – версию на русском языке и версию на английском языке;
- на всех совещаниях, где участвуют иностранцы, обязательно присутствуют штатные переводчики, помогающие устранить неточности в общении и недопонимание;
- на регулярной основе с сотрудниками компании проводятся занятия по английскому языку, в том числе и с носителями языка;
- в компании есть целый штат переводчиков, занимающихся переводом различной документации и писем.

### **Представление о времени**

Отношение ко времени у представителей различных культур разное.

Представителям западной культуры свойственно трепетное отношение к рабочему времени и более эффективное его использование. Они всегда четко разделяют время на рабочее и личное. И не смешивают одно с другим.

Для удобства сотрудников в компании существуют различные варианты графиков работы, учитывающие индивидуальные особенности, компенсации за труд в нерабочее время, а также различные технические средства коммуникаций, позволяющие решать рабочие вопросы удаленно.

### **Физический контакт**

Как известно, в западной культуре дистанция общения гораздо больше, чем у русских, поэтому американцы и британцы менее склонны к физическим контактам с собеседником, чем русские. Поэтому часто приходится слышать от американцев недоумение, почему русские все время пожимают друг другу руки. Казахи также менее склонны, чем русские к физическим контактам с собеседниками.

### **Эмоциональность**

Эмоциональность у сотрудников различных культур проявляется по-разному.

Для того, чтобы устранить эти межкультурные противоречия, лучше узнать друг друга в компании проводятся множество совместных неформальных мероприятий – это празднований дней рождений

сотрудников, день основания компании, новогодний праздник, корпоративные мероприятия, тим-билдинги, празднование различных национальных праздников. Все это сближает сотрудников из различных стран, позволяет лучше узнать друг друга.

**Тем не менее, изучать культурные разногласия и различные подходы к коммуникациям крайне важно, потому что:**

- это позволяет предвидеть и предотвращать возможные конфликты;
- это позволяет прогнозировать поведение иностранных партнеров;
- это позволяет избегать ошибок в управлении и общении.

### **Гендерный фактор (мужчина-женщина)**

При выстраивании коммуникаций с представителями другой деловой культуры всегда необходимо учитывать серьезную роль гендерного фактора.

Одной из типичных ошибок в межкультурных коммуникациях является распространенное убеждение в том, что универсальным путем к сердцу женщины-партнера являются комплименты, связанные с ее внешностью, костюмом и т.д. Однако это далеко не так.

Например, в деловой культуре США комплимент такого рода, сделанный партнеру-женщине, может быть воспринят как неуместный, если не оскорбительный, поскольку, акцентируя внимание на внешних данных, вы подчеркиваете, что для вас внешность женщины значит больше, чем ее интеллект и управленческие навыки.

Гендерный фактор всегда рассматривался в рамках кросс-культурного менеджмента как весьма серьезный и требующий внимательного изучения и учета.

Это в первую очередь относится к работе в мусульманских странах и ряде других стран Востока. Гендерный фактор нередко играет существенную роль и в России, что, например, хорошо известно женщинам-менеджерам, которым приходится занимать руководящие должности в крупных компаниях различных отраслей экономики.

## **Лекция №6 на тему “Письменные деловые коммуникации”**

1. Специфика письменной деловой коммуникации. Возможности и ограничения письменной деловой коммуникации.
2. Внутренние и внешние письменные коммуникации.
3. Внутренняя переписка: характеристика, особенности текста.
4. Внешняя переписка: характеристика, особенности текста, использование стандартных языковых формул (клише).
5. Деловая корреспонденция: понятие, виды. Правила работы с деловой корреспонденцией.
6. Основные требования к оформлению делового письма.

7. Электронная коммуникация: сущность, особенности и функции. Методы организации электронной деловой коммуникации.

8. Место Интернета в системе средств современной социальной коммуникации.

9. Психология электронного общения.

### **1. Специфика письменной деловой коммуникации. Возможности и ограничения письменной деловой коммуникации.**

Деловая коммуникация пронизывает все виды деятельности организации, является важным рабочим инструментом для интеграции ее подразделений, средством, с помощью которого повышается эффективность труда, реализуются поставленные работниками цели, обеспечивается необходимый уровень взаимодействия с деловыми партнерами, конкурирующими фирмами, потребителями, поставщиками, клиентами.

Четко действующие коммуникативные схемы помогают решению всех проблем, с которыми сталкивается организация.

Именно поэтому овладеть секретами деловой коммуникации – значит стать человеком, успешным в своей профессии.

Большую часть общения делового человека составляет общение письменное.

**Конечно, современное письменное сообщение по-прежнему не может передать интонацию голоса и жестикуляцию, однако наличие технических средств связи (факс, электронная почта и др.) обеспечивает практически мгновенную обратную связь, что в какой-то мере уравнивает письменную коммуникацию с устной.**

**Деловая письменная коммуникация – средство формирования профессионального имиджа и эффективный инструмент организации и поддержания деловых контактов.**

**Основной формой ее осуществления является деловое письмо.**

**Деловое письмо – письменное обращение к должностному лицу, оформленное в соответствии с правилами переписки.**

Письмо остается основным средством коммуникации между предприятиями, организациями или учреждениями, партнерами.

С помощью деловых писем идет обмен информацией, делаются предложения, ведутся переговоры, предъявляются претензии, выражаются благодарности и т. п.

**Для эффективного ведения деловой переписки необходимо знать и уметь применять:**

- нормы письменной коммуникации,
- правила создания, оформления документов и организации работы с ними.

**И нужно помнить, что любой документ, который вы отправляете, становится элементом вашего делового имиджа.**

Существует ряд преимуществ, которыми обладает письменная деловая коммуникация по сравнению с устной. К ним относятся:

1. **Время хранения.** Информация, зафиксированная в документах (письма и пр.), может храниться достаточно долго в неизменном виде.

2. **Возможность контроля.** Деловая переписка дает возможность вернуться, посмотреть, какое было обсуждение, какие договоренности были достигнуты. Таким образом, письменная коммуникация позволяет проконтролировать выполнение обязательств.

3. **Возможность подумать.** Вы не находитесь в непосредственном контакте с собеседником, есть возможность обдумать, проверить и в случае необходимости откорректировать сообщение.

4. **Рациональное распределение времени.** Полученное сообщение, как правило, не требует мгновенного восприятия и реакции, что обеспечивает более рациональное распределение рабочего времени.

5. **Уменьшение эмоциональной составляющей.** Особенности организации письменной коммуникации предполагают меньше эмоциональных реакций, больше внимания уделяется сознательному восприятию информации.

6. **Облегчение понимания.** Читающему легче понять детали сообщения, особенно если это цифровой материал.

7. **Возможность возврата к информации.** Всегда есть возможность перечитать сложные фрагменты сообщения, трудные для понимания.

8. **Возможность дублирования.** Одно и то же сообщение можно адресовать многим людям: отправить одновременно нескольким собеседникам или сохранить и отправить кому-то дополнительно потом.

Однако у письменной коммуникации есть и свои недостатки:

1. **Зависимость успеха коммуникации от качества текста.** Если текст плохо написан, он может требовать многочисленных письменных или устных разъяснений, а это делает общение долгим и запутанным.

2. **Ограниченность невербальных средств.** Письменная деловая коммуникация не подразумевает использование интонации, мимики, жестов. Нам приходится ориентироваться только на слова и их значение.

3. **Затраты** (временные, финансовые, материальные) на письменную коммуникацию больше, чем на устную. Это связано с необходимостью осуществлять целый цикл операций с сообщением (составление, получение, ознакомление, хранение и др.).

4. **Невозможность контролировать восприятие сообщения.** Вы не можете наблюдать, как читающий воспринимает информацию из вашего сообщения, сложнее получить оперативную обратную связь, убедиться в том, что собеседники друг друга верно понимают. Читающий может легко отвлечься от текста, и у вас нет способов воздействия на него.

5. **Неопределенность адресата.** При ведении письменной деловой коммуникации, особенно если вы пишете первое иницирующее письмо в другую организацию, вы не всегда точно знаете, кто будет с ним знакомиться.

**Учитывая специфику письменной деловой коммуникации, используйте ее в следующих ситуациях:**

- **Отсутствие срочности.** Тот вопрос или проблема, которые нужно обсудить, не требуют срочного и немедленного решения.

- **Недоступность адресата в данный момент.** Вопрос не может быть решен ни в ходе личной встречи, ни по телефону, ни как-либо еще, – по крайней мере, сейчас (например, в связи с временной недоступностью адресата).

- **Необходимость фиксации информации.** Нужно зафиксировать (для себя и для другого) определенную информацию, чтобы иметь впоследствии возможность сослаться на нее.

- **Потребность сделать свои мысли более понятными, если информация, которую нужно передать, достаточно сложна для понимания.** Нужно соответствующим образом оформить свои мысли, чтобы придать им более упорядоченный вид и, соответственно, сделать их более ясными и доходчивыми для адресата.

- **Необходимость предварительной подготовки адресата.** Бывает нужно предварительно ввести человека в курс дела, чтобы перед разговором он ознакомился с информацией, сформировал свою точку зрения, продумал свою позицию или просто был осведомлен заранее, в преддверии, например, кратковременной личной встречи.

В остальных случаях лучше звонить или встречаться. Если сомневаетесь в выборе варианта коммуникации, не отправляйте письмо. Телефонный разговор или беседа при встрече могут дать больший эффект и упрочить отношения, они более эмоциональны и человечны.

Не сообщайте конфиденциальную информацию посредством электронной почты.

Будьте очень осторожны при пересылке номеров своих банковских карт или другой важной информации в тексте электронного письма или в приложении.

Помните, что электронная почта при пересылке может быть перехвачена и использована в корыстных целях.

Не забывайте и о том, что посланное вами электронное письмо остается в памяти компьютера или на сервере.

### **Этика письменной деловой коммуникации.**

Специалисты в этой области предлагают 10 правил, которым необходимо следовать для того, чтобы письменная коммуникация была эффективной.

**1. Тактичность.** При составлении текста необходимо:

- обращаться к личности, а не к категории;
- избегать указаний на пол. Одним из способов является использование множественного числа. Например: Служащие будут продвигаться по службе на основании их способностей и трудового стажа вместо Любая служащий

будет продвигаться по службе, исходя из его способностей и трудового стажа;

- концентрировать внимание на восприятии получателя.

2. **Персональность.** При написании текста необходимо передавать позицию «вы», что означает необходимость сосредоточиться на нуждах и интересах вашего адресата, а не на своих собственных.

3. **Позитивность.** Эффективная письменная коммуникация должна иметь позитивный тон.

4. **Энергичность, активность.**

5. **Цельность.** В деловой корреспонденции каждое предложение должно содержать только одну мысль. При составлении предложения необходимо убедиться, что в нем нет нескольких не связанных друг с другом мыслей.

6. **Связность.** Сведения, изложенные в тексте, должны быть логически связаны.

7. **Ясность.** Эта особенность включает в себя выбор слов, структуры предложения и абзаца, а также общую организацию сообщения.

8. **Краткость.** В сообщении не должно быть многословных выражений, избыточных фраз, ненужных повторений и абстрактных слов.

9. **Удобочитаемость.** Текст должен легко пониматься читающим.

10. **Элементы унификации.** Унифицированное сообщение свободно от двух недостатков – грамматических ошибок и проблем с форматом.

**Главными признаками официально-деловой письменной речи являются регламентированность отношений между автором и адресатом и стандартизация и унификация, т.е. сведение документационного потока к единым формам и стандартам (единообразное размещение реквизитов на бланках, сокращение их форматов, применение трафаретных текстов и др.).**

**Главным текстовым продуктом деловой речи является документ – письменный деловой текст, имеющий юридическую (правовую) значимость.**

**Документ – это средство закрепления различными способами на специальных материалах информации о фактах, событиях, явлениях объективной действительности и мыслительной деятельности человека.**

**Общие функции документа следующие:**

1) **информационная:** любой документ создается для сохранения информации;

2) **социальная:** документ порожден той или иной социальной потребностью;

3) **коммуникативная:** документ выступает в качестве средства связи между отдельными элементами общественной структуры;

4) **культурная:** документ – это средство закрепления и передачи культурных традиций, отражения этапов развития цивилизации.

**Специальные функции документа:**

1) **управленческая:** документ является инструментом управления; (приказ, решение, плановые, организационно-распорядительные, отчетные)

2) **правовая:** документ – средство закрепления и изменения правовых норм и правоотношений в обществе; (правовые акты органов государственной власти, судебные, прокурорские, нотариальные и арбитражные акты, паспорта дипломы, командировочные удостоверения)

3) **исторического источника:** документ выступает в качестве источника исторических сведений о развитии общества.

**Целью письменного делового общения,** целью документа является:

- привлечение внимания к проблеме;
- инициирование делового общения;
- информирование адресата;
- побуждение к действию;
- придание юридического статуса какому-либо событию;
- решение конфликтных ситуаций и т.п.

**Каждый документ имеет обязательные элементы оформления – реквизиты.**

В реквизиты входят:

- наименование автора документа;
- наименование адресата;
- подпись;
- дата;
- номер документа;
- гриф утверждения;
- печать и др

**2. Внутренние и внешние письменные коммуникации. Внутренняя переписка: характеристика, особенности текста.**

**Документы, реализующие коммуникативную функцию, по адресату можно подразделить на внешние и внутренние.**

**Внешняя деловая переписка** ведется между разными организациями, а также между частными лицами и организациями. Послания, которыми обмениваются субъекты коммуникации, носят характер официальных писем (которые не стоят по отношению друг к другу в прямом подчинении).

**Внутренняя деловая переписка** ведется между должностными лицами и подразделениями организации. Такую переписку принято называть служебной. При этом адресат документа и адресант состоят в отношениях должностного соподчинения. Такую документацию называют служебной.

**Внутренняя переписка** обеспечивает информационный обмен внутри организации между структурными подразделениями и руководителями разных уровней.

**Она включает:**



1. докладные, служебные, объяснительные записки,
2. справки,
3. предложения,
4. заявления,
5. представления и др.

**Все эти документы относятся к информационно-справочной системе документации.**

**Документы внутренней переписки не содержат поручений, норм, правил, как распорядительные или организационно-правовые документы, их задача – донести до руководства информацию, которая необходима, чтобы принять управленческое решение.**

Без внутренних документов невозможно принять управленческое решение, проинформировать руководство или запросить необходимую информацию в структурных подразделениях.

**Эти документы идут, как правило, снизу вверх по системе управления: от работника к руководителю подразделения, от руководителя подразделения к руководителю организации, а также обеспечивают горизонтальные информационные связи между отделами.**

### **Как оформить внутреннюю переписку по правилам ГОСТа.**

#### **Реквизиты.**

Когда оформляют документы внутренней переписки, используют реквизиты:

- 1) наименование структурного подразделения – автора документа;
- 2) наименование вида документа;
- 3) дата документа;
- 4) регистрационный номер документа;
- 5) адресат;
- 6) заголовок к тексту;
- 7) текст документа;
- 8) отметка о приложении;
- 9) виза;
- 10) подпись.

В документах внутренней переписки можно использовать вступительное обращение и заключительную этикетную фразу «С уважением».

Датой документов внутренней переписки будет дата подписания документа.

Документы внутренней переписки могут согласовывать/визировать заинтересованные должностные лица: главный бухгалтер, руководители структурных подразделений, интересы которых затрагивает содержание документа, заместитель руководителя организации, который курирует структурное подразделение.

Визы проставляют на лицевой стороне документа под подписью или на обороте последнего листа. Визировать документы внутренней переписки

можно в электронной форме в **системе электронного документооборота (СЭД)**. Учитывая, что сроки хранения документов внутренней переписки преимущественно 5 лет, распечатывать лист согласования не надо.

Документы, которые составляют внутреннюю переписку, подписывают, как правило, составитель или руководитель подразделения.

Во все эти документы включают наименование вида документа: докладная записка, справка и др.

Бланки и шаблоны. Документы внутренней переписки составляют на стандартных листах бумаги формата А4. Если в организации используют СЭД, в системе должны быть предусмотрены электронные шаблоны для документов внутренней переписки (образец ниже).

**Как составить и оформить докладную, служебную и объяснительную записки.**

#### **Докладная записка**

**Докладная записка – информационный документ, адресуемый вышестоящему руководителю в порядке прямого подчинения и содержащий обстоятельное изложение какого-либо вопроса с выводами и предложениями составителя.**

В зависимости от содержания и целевого назначения докладные записки делятся:

– **на инициативные** (внесение предложений, изложение просьбы, фактов, явлений);

– **отчетные** (о ходе, состоянии, завершении работ, выполнении поручений, планов, о результатах командировки, проверки и т.д.).

**Таким образом, докладные записки обеспечивают связь объектов управления на вертикальном уровне – снизу вверх, т.е. направляются от нижестоящего должностного лица вышестоящему должностному лицу.**

При составлении докладной записки необходимо соблюдать требования к оформлению документа, установленные:

– Инструкцией по делопроизводству в государственных органах, иных организациях, утвержденной постановлением Минюста РБ от 19.01.2009 № 4;

– Государственным стандартом РБ СТБ 6.38-2004 «Унифицированные системы документации Республики Беларусь. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» (далее – СТБ 6.38-2004).

**Текст докладной записки состоит из вводной и основной частей.**

Во вводной части излагают состояние вопроса, факты, послужившие причиной для составления документа, проводится их анализ.

В основной части докладной записки излагают выводы, предложения, просьбы.

Как правило, используют угловое расположение реквизитов при оформлении заголовочной части докладной записки.

Наименование вида документа пишется прописными буквами (ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА) и располагается от границы левого поля. Дата и номер докладной записки пишутся на одной строке. Дата оформляется арабскими цифрами или буквенно-цифровым способом, например 02 февраля 2024 г.

Регистрационный номер на внутренней докладной записке проставляется либо по месту составления, либо по месту получения, в зависимости от постановки системы регистрации, которая действует в организации.

На докладной записке могут быть проставлены визы заинтересованными лицами, **но обязательно на документе должна быть оформлена резолюция руководителя. Она будет являться подтверждением того, что документ рассмотрен и на его основании принято решение.**

Унифицированная форма докладной записки имеет заголовок, который кратко раскрывает содержание документа. Заголовок докладной записки формулируется по общим правилам составления заголовков к документам: с помощью предлога «о» и отглагольного существительного в предложном падеже, например «О поощрении Иванова И.И.».

Мы уже упомянули, что текст докладной записки состоит из 2 частей. Однако он также может состоять из 3 частей.

В этом случае в первой части (констатирующей) будут излагаться причины, факты или события, послужившие поводом для ее написания, во второй части – анализ сложившейся ситуации, возможные варианты решения, а в третьей – выводы и предложения о конкретных действиях, которые необходимо предпринять, по мнению составителя докладной записки.

### **Служебная записка**

**Служебные записки – это отдельный вид документа. В отличие от докладных записок, служебные обеспечивают связь объектов управления на горизонтальном уровне, т.е. составляются работником или руководителем подразделения на имя руководителя или специалиста другого подразделения.**

Служебные записки направляются обычно от одного руководителя к другому или от одного сотрудника к другому только в случае их равнозначного должностного статуса, в противном случае это будет докладная записка.

**Служебная записка** - документ, аналогичный докладной записке, но составляют его, чтобы обмениваться информацией между структурными подразделениями.

Докладные и служебные записки составляют по любым вопросам деятельности организации, решение которых требует обращения к вышестоящему должностному лицу или руководителю структурного подразделения.

**Текст докладной или служебной записки состоит из двух или трех смысловых частей:**

в первой части излагают причины, факты или события, которые стали поводом для ее составления,

во второй части дают анализ ситуации, возможные варианты решения, в третьей – делают выводы и предложения о конкретных действиях, которые, по мнению составителя, необходимо предпринять.

Вторая часть в докладной записке может отсутствовать, в этом случае в ее текст включают обоснование и выводы составителя.

Если объем документооборота большой, записки регистрируют в СЭД или в структурных подразделениях. Если нет СЭД для регистрации служебных и докладных записок, используют электронные или бумажные регистрационные формы.

### **Записки**

Для записок в организациях используют электронные шаблоны. Шаблон служебной записки аналогичен шаблону докладной, отличие только в названии.

#### **Объяснительная записка**

**Его составляют, когда необходимо объяснить нанимателю (руководителю), например, причины невыполнения поручения, факт нарушения трудовой или производственной дисциплины.**

Иногда они используются как сопроводительные сообщения и сопровождают основной документ, например план или отчет. В этом случае объяснительная записка поясняет содержание отдельных положений основного документа и ее следует оформлять на общем бланке организации.

Реквизиты объяснительной записки аналогичны реквизитам докладной записки. Чего в объяснительной записке не может быть, так это выводов и предложений.

#### **Структура документа следующая:**

- фактическая часть, в которой указывают факты, послужившие поводом к написанию записки;
- причины, объясняющие сложившуюся ситуацию.

### **Справка**

**Справка – документ, который составляют, чтобы информировать должностное лицо о состоянии дел по конкретному вопросу или направлению деятельности организации или структурного подразделения.**

Кроме этой разновидности справок по запросам работников готовят справки, которые подтверждают сведения биографического или служебного характера. Такие справки готовят на специальных бланках или бланках писем, чтобы представить в другую организацию. Поэтому их не относят к внутренним документам.

Внутренние справки организации могут быть: информационными – содержать информацию по определенному вопросу; аналитическими – содержать не только информацию, но и ее анализ, а также выводы составителя; отчетными – содержать информацию отчетного характера.

**Текст справки, как правило, состоит из двух частей.**

В первой излагают факты, которые стали основанием или поводом для ее составления, или ссылаются на нормативный документ, в соответствии с которым подготовлена справка, во второй – приводят конкретные сведения по существу вопроса.

Справки внутреннего характера составляют в целом как докладные записки. Они могут содержать предложения и рекомендации, но без просьб принять решение.

### **Заявление**

**Заявление – документ, который адресуют руководителю организации и который содержит просьбу работника.**

К заявлению могут прилагаться документы, которые подтверждают права работника, например, медицинская справка, копия свидетельства о рождении ребенка и др. Наличие приложений оговаривают в тексте заявления

Заявления составляют работники организации по вопросам трудовых отношений, например, заявление о переводе, увольнении, предоставлении отпуска и др. Заявления о приеме на работу составляют кандидаты на должность.

Для такого рода заявлений нет унифицированных форм, поэтому в большинстве случаев их составляют в свободной форме.

**В целом, заявление оформляют так же, как и другие документы внутренней переписки.**

**Разница в том, что в заявлениях не указывают наименование структурного подразделения – автора документа, автором будет работник, а под реквизитом «Адресат» указывают, кто составил заявление: должность, структурное подразделение, фамилия, инициалы.**

**Соответственно, в подписи не указывают должность работника и не дают расшифровку фамилии, проставляют только собственноручную подпись.**

Текст заявления состоит из двух частей – обоснования и просьбы: «В связи с семейными обстоятельствами... прошу предоставить мне отпуск...» – или одной части – просьбы: «Прошу перевести...», «Прошу предоставить отпуск...» и др.

**3. Внешняя переписка: характеристика, особенности текста, использование стандартных языковых формул (клише).**

Внешняя переписка представлена документами, составляющими переписку организации с внешними органами, предприятиями и организациями, физическими лицами (письма, телеграммы, телефонограммы, факсимильные и электронные сообщения).

**Внешняя официальная деловая переписка**– это коммерческие предложения, информационные и гарантийные письма и тд. Внешняя

неофициальная переписка – это поздравления, приглашения, соболезнования, благодарности.

Деловые письма — самый распространенный вид документов предприятия (организации, учреждения), используемых для нужд переписки по весьма широкому кругу вопросов.

**Деловое письмо** — это краткий (как правило, не более 1—2 страниц) документ, касающийся одного вопроса (или нескольких тесно взаимосвязанных между собой вопросов) и предназначенный для осуществления оперативного информационного обмена между предприятиями (организациями, учреждениями), их структурными подразделениями (должностными лицами).

Для классификации деловых писем существует немалое количество оценочных критериев.

В частности, известно, что деловые письма отличаются друг от друга:

а) по степени доступности содержащейся в них информации (по грифу ограничения доступа) — обычные и ограниченного доступа (конфиденциальные);

б) по срокам исполнения — исполняемые в общепринятые сроки, а также оперативно и срочно;

в) по объему — короткие, средние и длинные;

г) по виду содержащейся в них информации — текстовые и комбинированные (сочетающие фрагменты текста с таблицами, анкетами и графическими изображениями);

д) по стилю изложения — официальные и частные;

е) по комплектности — с приложениями и без приложений;

ж) по композиции — простые (касающиеся одного вопроса) и сложные (касающиеся двух и более вопросов);

з) по способу адресования — направляемые в один (целевого назначения) или несколько (циркулярные) адресов;

и) по информационному поводу для подготовки — инициативные и ответные письма.

Три базовых классификационных категории:

а) официальные деловые письма;

б) частные деловые письма;

в) письменные сообщения для ведения внутренней переписки (переписки, осуществляемой исключительно внутри предприятия).

В свою очередь классификация **официальных и частных деловых писем** с учетом особенностей их функционального назначения может быть продолжена. Так, в группе официальных деловых писем следует выделить:

1) письма-просьбы;

2) письма-сообщения;

3) письма-запросы;

4) письма-заявления;

- 5) письма-подтверждения;
- 6) письма-заказы;
- 7) письма-предложения (оферты);
- 8) письма-дополнения;
- 9) письма-рекламации (претензии);
- 10) информационные письма;
- 11) гарантийные письма;
- 12) презентационные письма;
- 13) письма прямой почтовой рассылки;
- 14) краткие письменные сообщения (уведомления, напоминания и т. п.);
- 15) сопроводительные письма.

Дадим далее краткую характеристику перечисленных видов деловых писем.

### **Гарантийное письмо**

Гарантийные письма содержат обязательство оплаты, выполнения работ, возврата кредита и т. п. Такие письма адресуются организациям или лицам. Гарантийное письмо всегда одновременно является и письмом-просьбой.

Юридически значимый характер гарантийному письму придают устойчивые языковые обороты: "Оплату (предоставление услуг и т. п.) гарантируем", "Возврат кредита гарантируем" и др.

В гарантийном письме указываются банковские реквизиты автора. Гарантийные письма подписываются двумя лицами: руководителем организации и главным бухгалтером или иным должностным лицом и удостоверяются печатью организации.

### **Заказ**

Заказ - коммерческое письмо, направляемое покупателем продавцу, с просьбой заключить сделку с указанием ее конкретных условий.

Текст заказа состоит из двух частей: просьбы осуществить поставку определенного товара, и основной части, содержащей описание товара: наименование, сроки поставки, количество, качество, цена, условия платежа и др.

Заказ вступает в силу с момента подтверждения заказа. Подтверждение заказа — это письменное уведомление продавца (экспортера) о принятии им условий заказа к исполнению без оговорок. Оформляется подтверждение заказа как коммерческое письмо.

### **Запрос**

Письмо-запрос - деловое письмо, направляемое с целью получения каких-либо официальных сведений или документов.

В коммерческой деятельности запрос - обращение покупателя к продавцу (импортера к экспортеру) с просьбой дать подробную информацию о товаре (услугах) или направить предложение на поставку определенной партии товара (оказание определенных услуг).

Текст письма-запроса содержит обоснование необходимости предоставления сведений или материалов и собственно изложение запроса (просьбы). Письмо-запрос требует письма-ответа.

### **Заявка**

Письмо-заявка - разновидность письма-просьбы.

Как правило, письма-заявки не требуют ответа в виде письма.

В ответ на письмо-заявку организация осуществляет определенные действия: включает указанных в заявке лиц в число участников какого-либо мероприятия, осуществляет необходимые действия, высылает необходимые материалы или издания и т. п.

Особую разновидность заявок составляют документы, представляемые в органы исполнительной власти и организации их подчинения в целях регистрации каких-либо прав, получения разрешений и т. п.

### **Извещение**

Письмо-извещение -- служебное письмо, информирующее о публичных мероприятиях (совещаниях, семинарах, выставках, конференциях и т. п.).

Письма-извещения, как правило, рассылаются широкому кругу организаций, учреждений, предприятий с целью их привлечения или приглашения к участию в проводимых мероприятиях.

В зависимости от конкретной ситуации письма-извещения могут только сообщать о проводимом мероприятии, времени и месте проведения, но могут одновременно приглашать к участию, сообщать об условиях участия в мероприятии и содержать другую вспомогательную информацию.

Письма-извещения, как правило, рассылаются по списку.

### **Информационное письмо**

Информационное письмо - деловое письмо, в котором адресату сообщаются сведения официального характера.

Информационные письма нередко носят типовой характер и рассылаются органами власти и управления различных уровней подведомственным организациям или организациям определенного типа.

В информационных письмах могут дословно приводиться отдельные положения законодательных и иных нормативных правовых документов, могут содержаться рекомендации и предложения по их применению или разъясняться правила поведения официальных лиц в определенных управленческих ситуациях. Информационные письма могут содержать приложения.

### **Напоминание**

Письмо-напоминание - деловое письмо, используемое в случаях, когда организация партнер не выполняет взятые на себя обязательства или принятые договоренности.

Текст письма-напоминания может состоять из двух частей: ссылки на официальный документ, в котором зафиксированы обязательства сторон или обстоятельства, в связи с которыми организация обязана предпринять определенные действия, и просьбы выполнить те или иные действия, или



одной части - непосредственно напоминания. В отдельных случаях в письме-напоминании может быть третья часть: предупреждение адресата о возможности применения определенных санкций, если адресат не выполнит взятые на себя обязательства.

### **Отказ**

Отказ - письмо, содержащее отрицательный ответ на письмо-просьбу, запрос, предложение, приглашение и др. Отказ должен быть обоснован, объяснен.

### **Подтверждение**

Письма-подтверждения составляются в целях сообщения информации о готовности совершить определенные действия, принять участие в каких-либо мероприятиях и т. д.

Если подтверждается предварительная договоренность, в тексте письма следует коротко изложить ее суть, если подтверждается получение документов, необходимо назвать их и т. д.

### **Предложение**

Письмо - предложение может содержать предложение сотрудничества, товаров, услуг и т. п. В коммерческой деятельности предложение (оферта) - письмо, направляемое продавцом (импортером) покупателем (экспортером), с предложением товаров или услуг и намерением заключить сделку с указанием ее конкретных условий.

### **Претензионное (рекламационное) письмо**

Претензионные (рекламационные) письма составляются в случаях, если при исполнении договоров одна из сторон нарушает взятые на себя обязательства.

Цель претензии (рекламации) - возместить убытки, полученные в результате нарушения условий договора.

### **Приглашение**

Письма-приглашения и письма-извещения составляют близкие разновидности писем. Общим для них является то, что они информируют о каком-либо событии и одновременно приглашают принять участие в этом событии. Различие между ними состоит в том, что приглашения, как правило, обращены к конкретному лицу, а извещения носят общий характер.

### **Просьба**

Письма-просьбы - документы, имеющие широкую тематическую направленность, они составляются практически по всем направлениям деятельности организации. Письмо-просьба может состоять только из одной части — просьбы, в этом случае оно начинается глаголом: Просим... или Просим Вас...

Письмо-просьба может состоять из двух частей: обоснования просьбы и изложения самой просьбы, в этом случае сначала нужно дать обоснование

### **Речевые клише**

В деловой переписке существует большое множество видов писем. Каждое из них характеризуется конкретными целями и речевыми клише, которые в них используются.

### **Языковые формулы в деловых письмах**

#### **Представление**

К Вам обращается...

#### **Слова благодарности**

Мы рады получить Ваше письмо...

Большое спасибо за факс от 01.02.2003.

С благодарностью подтверждаем получение Вашего письма.

#### **Продолжение письма**

В связи с...

Согласно контракту от 02.05.2002...

Согласно предварительной договоренности...

В соответствии с (контрактом, договоренностью, соглашением и т.д.)...

В связи с возникшими непредвиденными обстоятельствами...

Ввиду возникших непредвиденных обстоятельств...

#### **Вопросы, осведомления**

Я был бы рад узнать...

Пожалуйста, сообщите...

Не сочтете ли Вы возможным сообщить мне...

Могу я надеяться на...

Если у Вас есть какие-либо объяснения, касающиеся ... мы с удовольствием выслушаем...

#### **Сообщения, извещения**

Сообщаем Вам, что...

Ставим Вас в известность, что...

Извещаем Вас, что...

Примите, пожалуйста, к сведению, что...

Позвольте сообщить, что...

Считаем необходимым поставить Вас в известность, что...

Я имею удовольствие сообщить Вам, что...

Настоящим сообщаю, что...

#### **Уверения, предложения помощи, услуг**

Можете быть уверены, что я предприму...

Мы сделаем все возможное, чтобы...

Не стесняйтесь, пожалуйста, сказать, если мы можем быть полезны Вам чем-нибудь...

Если Вам необходимы дальнейшие подробности, я, разумеется, буду счастлив снабдить Вас ими.

Если у Вас возникли какие-либо проблемы в отношении этой работы, не стесняйтесь, пожалуйста, обратиться ко мне.

Мы, конечно, будем счастливы, одолжить Вам...

Мы будем рады ответить на любые технические вопросы относительно...

#### **Выражение надежды**

Я надеюсь, все идет хорошо с...  
Я надеюсь, Вы не будете возражать...  
Мы очень надеемся, что Вы придете к положительному решению относительно... Мы полагаем, что Вы приложите все усилия для...  
Мы рассчитываем на ваше внимание к вопросу.  
Я искренне надеюсь, что Вы сможете помочь мне в этом деле.  
Я рассчитываю получить Ваши предложения по...  
Мы рассчитываем на сотрудничество с Вами в этом новом предприятии.

### **Просьбы**

Пожалуйста, сообщите...  
Просим выслать нам...  
Просим оплатить...  
Просим произвести оплату в течение 3 банковских дней.  
Прошу довести до сведения...  
Просим содействия в ...  
Прошу принять все необходимые меры для...  
Убедительно просим подтвердить...

### **Благодарности**

Благодарю Вас...  
Выражаем Вам глубокую признательность за ...  
Позвольте выразить нашу искреннюю благодарность ...  
Позвольте Вас поблагодарить ...  
Позвольте воспользоваться случаем, чтобы поблагодарить...  
Благодарим за столь большой вклад в...  
Хочу выразить мою благодарность за все Ваши усилия...  
Я очень благодарен Вам за помощь.  
Я искренне благодарен за Ваш совет.  
Благодарю за сообщение, что...  
Благодарю за приглашение ...

### **Выражения сожаления, соболезнования**

К сожалению...  
Я очень сожалею, что причинил Вам столько беспокойства.  
Я с сожалением узнал из Вашего письма, что...  
С сожалением сообщаю, что...  
К сожалению, вынужден сообщить Вам, что...  
К моему глубокому сожалению, я должен известить Вас, что...

### **Подтверждение**

Фирма подтверждает получение...  
Подтверждаем, что партия товара в объеме... получена ...  
Фирма «Твинстон» подтверждает свою готовность установить взаимовыгодное и долгосрочное сотрудничество с ... и готова подписать соответствующие документы с учетом предложений Вашей стороны.

### **Гарантия**

Гарантируем, что...

Предприятие гарантирует...  
Данным письмом гарантируем (принять)...  
Оплату гарантируем ...  
Качество продукции фирма гарантирует.  
Мы твердо гарантируем поставку товара в определенные в договоре сроки.

### **Предложения (оферта)**

В ответ на... предлагаем Вам...  
Предлагаем Вам...  
Мы рады предложить Вам...  
Настоящее предложение действительно до...  
Благодарим за запрос от... на поставку...

### **Напоминание**

Напоминаем Вам, что... По истечении указанного срока предложение нашей фирмы утрачивает свою силу.

В связи с приближением сроков поставки, напоминаем Вам, что...

### **Предупреждение**

Фирма оставляет за собой право обратиться в арбитраж, если Вы...  
Задержка поставок может привести к...  
Если Вы не предпримите мер по замене недоброкачественной продукции, то мы вынуждены будем обратиться в суд.

Напоминаем Вам, что...

- ...в соответствии с... Вы должны...
- ...Ваша задолженность по оплате... составляет...
- ...срок предоставления условий договора истекает...
- ...Ваша фирма до сих пор не представила...
- ...мы до сих пор не получили...

### **Извинения**

Приношу свои (наши) извинения за...  
Хочу принести свои самые искренние извинения за...  
Должен извиниться за то, что...  
Я искренне сожалею, что...  
Извините, но я не могу помочь Вам в этом деле.  
Извините нас (меня) за...

### **Выражения удовлетворения**

С удовольствием...  
С чувством удовлетворения...  
С глубоким удовлетворением...  
Мы очень рады, что...  
Буду счастлив обсудить с Вами...  
Нам было приятно узнать из Вашего письма, что Вы решили...  
Мы очень рады, что Вы пожелали купить...  
Я высоко ценю Ваше отношение к делу...  
Ваша позиция достойна самой высокой оценки.

Наша фирма ценит и поддерживает своих надежных союзников (партнеров).

### **Выражения неудовлетворения**

Я очень обеспокоен тем, что Вы не сможете...

Мы не удовлетворены предложенными Вами условиями.

Настоящим письмом я заявляю категорический протест против...

Я боюсь, мы должны расторгнуть договор, поскольку...

Мы категорически запрещаем Вам...

Нам сложно понять и объяснить действия Вашей фирмы, которые привели к...

### **Рекламация**

Заявляем Вам рекламацию...

Мы официально заявляем Вам рекламацию на...

Исходя из мы заявляем претензию...

Мы предъявляем претензию (качеству товаров)...

### **Отказ**

К сожалению, Ваша просьба не может быть удовлетворена по следующим причинам...

К сожалению, удовлетворить Вашу просьбу в ближайшее время мы не сможем...

К сожалению, мы не сможем принять Ваше предложение...

Учитывая интересы нашей фирмы, мы не можем позволить себе пойти на сотрудничество с фирмой...

### **Приглашения**

Просим принять участие в...

Примите наше приглашение...

Разрешите пригласить Вас...

Приглашаем Вас на..., которое состоится...

### **Слова, завершающие деловое письмо (заключительная формула вежливости)**

Наилучшие пожелания...

С наилучшими пожеланиями...

С уважением...

Желаю благополучия и процветания Вам и Вашей фирме...

### **Слова разрыва отношений (используют крайне редко)\***

Наша дальнейшая совместная деятельность после произошедших событий становится невозможной.

Просим (прошу) более не обращаться к нам.

Наши моральные принципы не позволяют поддерживать какие-либо отношения с Вашей фирмой...

Мы сожалеем, что пошли на сотрудничество с Вами.

Мы разрываем с Вами все отношения.

## **5. Деловая корреспонденция: понятие, виды. Правила работы с деловой корреспонденцией.**

**Как правило, к деловой корреспонденции относятся все письма, поступившие на адрес компании. Это может быть как электронный адрес, так и обычный почтовый.**

Главной задачей в работе с входящей корреспонденцией является необходимость уметь правильно рассортировать корреспонденцию, исходя из важности информации.

**Деловая корреспонденция подразделяется по признакам:**

- территориальный — внутренние или международные письма;
- вид доставки — курьерской, обычной почтовой связью, или при помощи электронных средств связи:
- телетайп, факс, электронная почта;
- область применения — коммерческая, производственная, управленческая или личная переписка;
- статус отправителя и получателя — юридическое или физическое лицо;
- роль в информационном обмене — инициативное письмо или письмо, написанное в ответ на инициативное обращение;
- иерархический — письма из вышестоящих, подведомственных или сторонних организаций;
- тематический — информационные, распорядительные письма, корреспонденция по финансовым, договорным, правовым или материально-техническим вопросам; характер воздействия на адресата — деловая и этикетная переписка.

**Виды деловой корреспонденции**

Специалисты по переписке делят письма на шесть видов:

1. торговые соглашения, сделки и другая подобная корреспонденция;
2. ответные письма с благодарностью;
3. поздравления;
4. извинения;
5. требования и запросы;
6. соболезнования.

**Эти шесть видов писем, в свою очередь, делят на две категории:**

1. формальные,
2. неформальные.

**Основным правилом в работе с корреспонденцией является необходимость обработки ее в день поступления.**

Данное нехитрое правило позволит вам оперативно обрабатывать поступающие документы, вовремя их регистрировать и передавать по назначению и не допустит пропажи важных деловых бумаг.

Кроме того, если ежедневно осуществлять работу с корреспонденцией по графику и в определенное время, то это позволит правильно организовать рабочий процесс.

**Следующее немаловажное правило заключается в обязательной регистрации деловой корреспонденции, содержащей важную информацию.** После того, как вы отберете важные письма, их следует зарегистрировать в журнале учета входящей корреспонденции или с помощью РКК (регистрационно-контрольная карточка). Более того, на данный момент существуют различные электронные приложения, используемые для регистрации входящей корреспонденции.

**Как понять, что пора принимать Правила работы с корреспонденцией?**

Правила необходимы тем организациям, которые ведут активную внешнюю переписку в бумажном и в электронном виде.

Рассмотрите в них каждый процесс отдельно и подробно, с учетом всех особенностей деловой переписки.

Не путайте Правила с инструкцией по делопроизводству — если она есть в организации, это не значит, что Правила вам не нужны. Такое мнение — ошибка.

Инструкция по делопроизводству — общий локальный акт организации, который охватывает все виды управленческих документов. Если слишком конкретизировать в ней правила работы с корреспонденцией, то на фоне этой информации потеряются другие виды документов, например, приказы и распоряжения.

Локальные Правила помогут вам навести порядок в переписке. Нужно только открыть их и сделать так, как написано, а не искать выход из каждой ситуации самостоятельно.

Тем не менее если в компании действует инструкция по делопроизводству, вы найдете в ней много важной информации по работе с перепиской, которую не стоит дублировать в Правилах.

Поэтому, прежде чем приступить к разработке Правил работы с корреспонденцией, внимательно изучите эти разделы инструкции по делопроизводству, если она у вас есть. Ваша цель — понять, что нужно дописать, а что в будущих Правилах дать в виде ссылок на инструкцию.

Что прописать в Правилах, чтобы получить рабочий документ.

Начнем со специфики — с разделов, которые описывают порядок обращения с входящими и исходящими письмами и особенности хранения корреспонденции. Исходим из того, что в организации уже действует инструкция по делопроизводству.

### **1. Порядок обращения с входящей корреспонденцией.**

Правила касаются только работы с письмами, поэтому обязательно укажите в них, что именно в компании считается корреспонденцией. Речь идет не о термине, а о тех разновидностях писем, которые принимает или не принимает компания. Не принять письмо от другой организации компания

может, но для этого установите в Правилах веские основания и определите порядок действий.

**Прием, предварительная обработка, регистрация.** О приеме и предварительном рассмотрении поступивших писем достаточно информации в инструкции по делопроизводству. Добавьте в Правила ссылки на пункты инструкции. А вот конкретизировать ответственных лиц в правила о переписке будет не лишним.

Напишите, что независимо от того, по какому каналу поступило письмо, его должны передать секретарю или в канцелярию. Также напишите о том, что делать секретарю или делопроизводителю в случаях, если письмо нельзя принять.

Причин для этого много: некомплектное приложение, нет соглашения с получателем об использовании простой электронной подписи и т. д.

Что касается регистрации, то о ней достаточно сказано в инструкции по делопроизводству. Но если компания использует сложную систему индексации номеров писем, то нужно ее описать.

**Рассмотрение.** Далеко не все поступившие письма направляют на рассмотрение генеральному директору. Установите в Правилах, письма какой тематики направляют на рассмотрение заместителям первого лица компании.

**Исполнение.** Общие правила исполнения документов должны быть прописаны в инструкции по делопроизводству, например, как оформляется бумажная резолюция или как происходит контроль исполнения.

Не воспроизводите информацию из инструкции, дайте ссылку на соответствующие пункты. Уточните порядок вынесения резолюции для писем на электронном носителе.

## **2. Порядок обращения с исходящей корреспонденцией**

Напишите в Правилах, что инициативные исходящие письма могут быть бумажными или электронными, подготовленными на бланке компании, подписанными собственноручно или электронной подписью должностного лица.

Для ответных исходящих писем установите, что носитель письма должен соответствовать носителю письма-запроса.

Рекомендуем специально оговорить в Правилах, что нельзя подшивать в дело копии документов. При подготовке исходящего письма на бумажном носителе оставьте визовый экземпляр в организации и подшейте его в дело.

**Согласование.** Напишите в Правилах состав согласующих лиц для исходящих писем, в соответствии с их тематикой.

Обычно для письма достаточно визы руководителя структурного подразделения — автора документа, но бывают и исключения, например, на письмах с финансовой информацией обязательно должна стоять виза главного бухгалтера. Установите сроки согласования: для письма без приложений достаточно одного рабочего дня, с приложениями — трех.

**Подписание.** Уточните виды подписи для бумажных и электронных писем и какие виды ЭЦП используют должностные лица компании.



Напишите, что письма на бумажном носителе собственноручно подписывает уполномоченное должностное лицо.

Электронные письма подписывают ЭЦП уполномоченного сотрудника.

**Регистрация.** Внесите в ЛНА (локальный нормативный акт) два правила регистрации, которые нарушают чаще всего: регистрировать письма строго после их подписания руководителем и не отправлять письма «б/н, б/д» («без номера», «без даты»). Также пропишите в этом подразделе правила индексации, если компания использует сложные номера для своих документов.

**Отправка.** Опишите нюансы отправки в правилах работы с письмами, если в компании нет специального ЛНА по отправке корреспонденции. Напишите, какими каналами коммуникации для отправки писем из организации работник может воспользоваться самостоятельно, а за что отвечает секретарь. Пропишите в Правилах порядок передачи писем для отправки и порядок срочной отправки корреспонденции.

### **3. Хранение корреспонденции**

Пропишите в Правилах особенности хранения переписки. Общие правила хранения документов в компании должны устанавливать специальный ЛНА или инструкция по делопроизводству.

Напишите в Правилах о сроках хранения писем. Бывает корреспонденция меньших сроков хранения. Документы со сроками хранения до 10 лет включительно в норме не передают в архив. Их хранят в подразделении и уничтожают после истечения срока хранения и, в случае с перепиской, экспертизы ценности. Дела длительных — свыше 10 лет — и постоянных сроков хранения передают в корпоративный архив в установленном в компании порядке, например, через год после завершения в делопроизводстве. Об этом также напишите в Правилах.

## **6. Основные требования к оформлению делового письма.**

Основным нормативным документом, регламентирующим порядок оформления деловых документов, является Инструкция по делопроизводству в государственных органах и организациях Республики Беларусь, утвержденная Постановлением Министерства юстиции Республики Беларусь от 19.01.2009 № 4 (в редакции Постановления Министерства юстиции Республики Беларусь от 27.01.2012 № 18).

Бланк документа - стандартный лист бумаги с воспроизведенной на нем постоянной информацией документа и местом, отведенным для переменной. **Нанесение, расположение реквизитов на бланке**

### **Название реквизитов**

- Государственный герб Республики Беларусь.
- Эмблема организации или товарный знак (знак обслуживания).  
Код организации.  
Наименование вышестоящей организации.  
Наименование организации.

Наименование структурного подразделения.

Почтовый адрес отправителя.

Коммуникационные и коммерческие данные

**Ограничительные отметки и линии для реквизитов**

- Дата документа.  
Регистрационный индекс.  
Ссылка на регистрационный индекс и дату входящего документа
- Заголовок к тексту**  
**Обращение**  
**Текст**  
**Возможно отметка о приложениях**  
**Подписи**  
**ФИО и телефон Исполнителя**

**7. Электронная коммуникация: сущность, особенности и функции. Методы организации электронной деловой коммуникации.**

Электронная коммуникация – это общение с помощью электронных средств (радио, телевиденье, телефон) На современном этапе развития электронных коммуникаций ключевую роль стали играть компьютерные сети.

Электронная коммуникация – это очередной этап развития социальных коммуникаций, когда информация, возникающая в устной (физиологической) и письменной (виртуальной) формах переводится в электронную.

Электронные коммуникации – это принципиально новый вид связи и информационного сервиса, превращающий наше общество в единое информационное пространство, позволяющий одновременно, в режиме реального времени, сотням тысяч пользователей ПЭВМ (персональная электронно-вычислительная машина, комп) совместно решать одни проблемы, каждому пользоваться результатами трудов всего мирового сообщества, и просто общаться, не придавая значения расстояниям. Именно эти задачи призваны решать компьютерные сети.

Существующие сети принято в настоящее время делить в первую очередь по территориальному признаку.

**1. Локальные сети (LAN – Local Area Network).** Такая сеть охватывает небольшую территорию с расстоянием между отдельными ЭВМ до 2 км. Обычно такие сети действуют в пределах одного учреждения и могут быть связаны между собой при помощи глобальных сетей.

**2. Глобальные сети (WAN – World Area Network).** Такая сеть охватывает, как правило, большие территории (территорию страны или нескольких стран). ЭВМ располагаются друг от друга на расстоянии до нескольких сотен километров.

**3. Региональные или корпоративные сети.** Подобные сети существуют в пределах города, района или области. Такая сеть является

частью некоторой глобальной сети и особой спецификой, по отношению к глобальным, не отличается.

**Глобальная компьютерная сеть – это сложная структура, основанная на трех основных принципах.**

*Первый из них* – наличие единого центра, ведающего координацией деятельности и развитием всей сети.

*Второй* – использование системы маршрутизации, позволяющей пакетам двигаться по цепочке узлов сети без дополнительного вмешательства человека.

*Третий* – применение единой стандартной системы адресации, делающей сеть “прозрачной” для внешних сетей, а последние – доступными для любой абонентской точки системы.

Основные виды услуг из числа тех, что представляют пользователю современные глобальные сети – электронная почта, работа с удаленными базами данных и т. д.

К средствам электронной коммуникации, используемым в деловом общении, относятся:

- факсимильная связь (факс);
- телефон и мобильный телефон;
- электронная почта;
- видеоконференции, селекторная связь, вебинары, телемосты;
- Интернет.

**Электронные коммуникации позволяют:**

- более оперативно, надёжно, дистанционно, экономично и комфортно обмениваться информацией, вербальными и невербальными сообщениями,
- создавать, хранить и тиражировать документы различных типов.

За последние пять лет рабочее общение максимально переместилось из офлайна в онлайн. Теперь даже сотрудники офисов общаются с коллегами за соседними столами по переписке. Что уж говорить о фрилансерах, 90% из которых никогда не встречались лично ни со своими коллегами, ни с клиентами.

**Глобальная цифровизация диктует свои условия. Теперь работника оценивают не только по профессиональным навыкам, но и по тому, насколько адекватно он ведёт коммуникацию в онлайн.**

Рассмотрим более подробно, как использовать мессенджеры, почту и видеоконференции, как звонить и вести соцсети, чтобы клиентам и коллегам было приятно и удобно общаться с вами.

### **Мессенджеры**

Возможности мессенджеров сейчас почти безграничны, как и количество рабочих и семейных чатов в них. Но если близким можно отправить открытку с очаровательным дизайном, целый день переписываться стикерами или отправлять 20-минутные голосовые, то в рабочих чатах эти действия могут стоить работы.

Несколько простых правил, которых стоит придерживаться в деловой переписке в мессенджере.

### **Одна мысль — одно сообщение.**

В пяти отдельных сообщениях информация выглядит небрежно и разрозненно. Собеседнику сложнее концентрировать внимание, даже если в полученных сообщениях написано что-то дельное. Не говоря уже о том, что пять пушей в телефоне раздражают больше, чем один.

Следует позаботиться о собеседнике и ограничиться одним структурированным сообщением. Так вы покажете себя как специалиста, который не только здорово разбирается в том, что делает, но и умеет формулировать свои мысли и идеи.

### **«Срочно!» и «ASAP!» вызывают тревожность.**

Есть два важных момента:

Использовать эти формулировки стоит только тогда, когда ответ действительно нужен здесь и сейчас. Не следует применять их, если просто хочется быстрее расстаться с задачей, иначе на третий раз такого «приёма» собеседник просто не воспримет ваше «срочно» всерьёз, а вы окажетесь в ситуации проваленной задачи.

Сообщения со словом «срочно» выглядят слегка нервно. Нужно мягко объяснить собеседнику, что его ответ нужен как можно скорее, и не допускать напускной важности.

### **Эмодзи и смайлики — в меру.**

В деловой среде важно быть с собеседником на одной волне не только в профессиональных вопросах, но и в стиле общения. Если ваш клиент или коллега использует в коммуникации смайлы, вы тоже можете включать их в свои сообщения. Но если вы общаетесь с тем, кто всегда пишет чётко и по делу — лишние визуальные символы могут восприниматься излишним весельем и даже несерьёзностью с вашей стороны.

К тому же некоторые символы отображаются на устройствах по-разному и трактоваться тоже могут по-разному.

### **Перед отправкой голосового сообщения нужно спросить, может ли собеседник его прослушать.**

Голосовые сообщения требуют от собеседника усилий и времени — ведь вы не можете угадать, удобно ли ему слушать ваш месседж в данный момент. Может быть, он в шумном метро или с головой в горящих дедлайнах. Поэтому большинство людей голосовые просто раздражают.

Плюс вспомните, как часто в минутном голосовом 20 секунд занимают «эээ», «ну» и «эт самое».

Если вы думаете, что быстрее выразить свою мысль в голосовом, всегда спрашивайте у собеседника, удобно ли ему будет послушать сообщение. И только потом записывайте.

### **Лучше не писать в выходные, до 9:00 или после 19:00.**

У многих пуши в мессенджерах высвечиваются на экране смартфона. И когда вы отправляете сообщение вечером, в нерабочее время, оно может испортить человеку настроение, пусть даже вы просите ответить с утра.

Где-то на подкорке у собеседника останется этот месседж, и он будет думать о нём. Уважайте личное время коллег и клиентов, пишите тогда, когда они к этому готовы.

### **Звонки.**

Сегодня для большинства людей разговор по телефону — это стресс. Все настолько срослись с текстовой коммуникацией, что звонить — всё равно что прийти без спроса в гости.

Поэтому единственное, что нужно знать о звонках:

### **О звонках нужно предупреждать!**

Договоритесь о времени и теме заранее. За 10–15 минут уточните в мессенджере, всё ли в силе, чтобы точно всем было удобно говорить.

## **Видеоконференции**

В период пандемии созвоны по Zoom стали новой нормой в диджитал- и бизнес-сообществе. Даже сейчас многие предпочитают видеоконференции офлайн-встречам.

Это удобно: не нужно тратить время на дорогу до офиса, наряжаться с иголочки и сохранять социальную дистанцию. Но появилось несколько стандартов, которых следует придерживаться:

### **Аватарка и имя — это важно.**

Начать подготовку к видеоконференции нужно с аватарки и имени. Лучше поставить деловое фото, по которому вас сразу же узнают коллеги, и указать полное имя — так собеседникам будет комфортнее общаться и понимать, кто именно в данный момент говорит.

### **Перед созвоном — проверить устойчивость интернет-соединения.**

Нет ничего неприятнее, чем половину времени пропадать, переспрашивать собеседника и повторять одно и то же самому. Нужно заранее проверить качество своего интернета и попросить собеседников убедиться в том, что их интернет потянет видеозвонок. Тогда вы сможете созвониться максимально продуктивно.

### **Включать ли камеру — подскажет большинство.**

Ориентироваться следует на собеседников: если все с камерами — включать свою, если нет — то необязательно.

Не хотите включать камеру — спросите, комфортно ли будет собеседникам, если вы будете говорить с ними просто голосом. Если камеры нет — убедитесь, что у вас есть аватарка, потому что пустой экран выглядит тревожно.

### **Выключать микрофон, если не говорите.**

Картинка в большинстве программ для видеоконференций автоматически переключается на того, кто говорит. Чтобы она не маячила при каждом лишнем фоновом шуме, можно отключить микрофон во время молчания и попросить собеседников делать то же самое.

Поставьте в настройках автоматический вход без камеры и микрофона — так с вами не случатся всякие казусы, если вы подключитесь и забудете, что у вас камера и звук транслируются на всех.

### **После созвона — составить отчёт по основным вопросам.**

Или договориться, кто из коллег может кратко фиксировать вопросы, которые обсуждаются во время звонка. Это продемонстрирует вашу максимальную вовлечённость в беседу и создаст дополнительную ценность созвонов с вами в глазах собеседника.

### **Электронная почта**

Это основной канал общения делового сообщества во всём мире, особенно при взаимодействии с крупными компаниями. Некоторые согласны общаться только по почте, некоторые выбирают этот канал, чтобы фиксировать долгосрочные договорённости. Поэтому уметь выстраивать удобную деловую коммуникацию по почте не менее важно, чем в мессенджерах.

### **Пользоваться почтой с адекватным именем.**

Если для регистрации в соцсетях достаточно почты [milashka1999@gmail.com](mailto:milashka1999@gmail.com), то в деловой переписке самый подходящий вариант — имя и фамилия или фамилия и должность.

Например, [ekaterinagorbunova@gmail.com](mailto:ekaterinagorbunova@gmail.com) или [ekaterina-smm@gmail.com](mailto:ekaterina-smm@gmail.com).

### **Указывать тему письма.**

Тема должна быть конкретной и понятной. Так и вам, и вашему адресату будет удобно ориентироваться в почтовом ящике и искать письма.

Например, тема «Стратегия продвижения» — не очень хороший вариант, потому что таких у вашего собеседника может быть уже десять. Лучше добавить подробностей — «Стратегия продвижения соцсетей на январь от агентства APPLE».

### **Одна тема — одна ветка переписки.**

Так вам и вашему адресату будет удобнее ориентироваться в переписке и фиксировать договорённости, а не прыгать с одного письма на другое, растрачивая впустую фокус внимания и время на поиски.

### **Не ограничиваться почтой.**

Если ситуацию удобнее и быстрее обсуждать в чате — общение лучше перенести из почты в мессенджер. Этот же совет пригодится, если собеседник очень долго отвечает на письма: возможно, ему будет комфортнее продолжить обсуждение в Telegram или WhatsApp.

### **Не тянуть с ответом.**

Если вы понимаете, что не можете здесь и сейчас решить задачу, изложенную в письме, ответьте адресату, что вы приняли письмо и сориентируйте по срокам ответа. Так ваш собеседник поймёт, что вы не потеряли его письмо в своей почте, и вы избавите его от лишних переживаний и сомнений.

### **Добавлять в письма информацию о себе.**

В подпись к письму следует внести свои рабочие данные: должность, компанию, дополнительные контакты, например, Telegram или Skype.

### **Автоответчик поможет быть на связи.**

На время отпуска можно настроить автоответчик с контактами того, кто сможет заменить вас по срочным вопросам, и обозначением сроков, когда вы вернётесь и сможете ответить.

### **Соцсети.**

Говорить, что соцсети — это только личная территория, в 2024 году уже неверно. Для многих это полноценный деловой канал для поиска клиентов, партнёров и демонстрации своей экспертизы.

Но есть и другая половина: для части пользователей соцсети всё ещё остаются зоной общения с друзьями и близкими. Поэтому важно сохранять субординацию.

### **В соцсетях нужно указать базовую информацию.**

Соцсети нужно базово заполнить, даже если вы ведёте их нечасто или не ведёте вообще. Это поможет нарабатывать контакты с коллегами по рынку и транслировать вашу личность, в том числе профессиональную. Особенно это важно, если вы сами работаете в диджитале — выглядит странно, если у вас нет личного аккаунта хотя бы в одной соцсети.

### **Не стоит фолловить коллег и клиентов.**

Перед подпиской стоит оценить, насколько аккаунт ваших коллег или клиентов открыт для публичного взаимодействия и какой контент там транслируется. Если вы видите, что основная часть — это селфи с отпуска и фото детей, не нужно оставлять лайки и комментарии, если вы не знакомы близко. Это аккаунт для друзей и близких — важно помнить про уважение личных границ.

### **Нужно следить за публикацией личного контента.**

Нельзя позволять себе отзываться о своей работе, клиентах и коллегах в негативном ключе, обсуждать и провоцировать конфликты. Это может стоить вам работы и деловых связей, а также сказаться на репутации. Даже если вы уверены, что никто с работы вас не фолловит — это обязательно вскроется. И попросту — это непрофессионально.

### **Публиковать клиентов и коллег — только после их разрешения.**

Перед публикацией стоит уточнить, готовы ли ваши коллеги к весёлым сторис с корпоратива, или не против ли ваш клиент, чтобы вы упомянули его. Ведь далеко не все готовы появляться в медийном пространстве, или хотят обнародовать, с кем работают.

### **Никаких оскорблений и конфликтов.**

Ещё один совет — не оставлять оскорбительные или неприемлемые комментарии под новостями, публикациями различных пабликов и так далее. Когда такие комментарии всплывают и становятся заметны коллегам, это сильно портит репутацию.

## **8. Место Интернета в системе средств современной социальной коммуникации.**

Один из наиболее важных феноменов, порождённых коммуникационной революцией XX века — глобальная сеть Интернет.

Глобальная информатизация развивается стремительно, значительно опережая теоретическое осмысление ее последствий.

Интернет стремительно разрастается и с каждым днем все больше и больше внедряется в различные сферы деятельности. Он реально влияет на повседневную жизнь: электронную коммерцию, информационный обмен, средства массовой информации и т.д.

Интернет из отдельной страны выходит в мировое сообщество, поэтому проблемы, возникающие в этой стране, отражаются на обществе в целом.

С развитием глобализации сеть испытывает различные изменения и приобретает новые формы существования, вырабатывает механизмы адаптации к кризисам и социальным потрясениям.

Интернет – особый вид электронной коммуникации. Одни авторы считают, что его сущность вытекает из функций, присущих Сети, а именно:

- Интернет - глобальный коммуникационный канал, обеспечивающий во всемирном масштабе передачу мультимедийных сообщений (коммуникационно-пространственная функция);
- Интернет - общедоступное хранилище информации, всемирная библиотека, архив, информационное агентство (коммуникационно-временная функция);
- Интернет - вспомогательное средство социализации и самореализации личности и социальной группы путем общения с заинтересованными партнерами, всепланетный клуб деловых и досуговых партнеров.

С учетом этих особенностей А.В. Соколов предлагает следующее определение:

**Интернет** - глобальная социально-коммуникационная компьютерная сеть, предназначенная для удовлетворения личностных и групповых коммуникационных потребностей за счет использования телекоммуникационных технологий.

Во многих публикациях говорится, что в отличие от радио и телевидения, основной функцией которых является производство и распространение массовой информации, Интернет оказался средой для коммуникации в более широком смысле слова, включающей межличностную и публичную формы общения.

В частности,

- **социальная функция.** Интернет приводит к образованию новых форм коммуникативного поведения в среде, где господствуют горизонтальные связи и отсутствуют территориальные, иерархические и временные границы,
- **информационная функция** - обеспечивает хранение, механизмы поиска и доступа к имеющейся информации,
- **экономическая** - направлена на получение коммерческой прибыли и на дальнейшее стимулирование развития глобальной информационной инфраструктуры.

Анализ Сети как многофункциональной системы позволяет ученым выделять в ней следующие важнейшие элементы:



**- информационные ресурсы в виде:**

1) web-страниц, представляющих собой адресованные (имеющие однозначный адрес) машиночитаемые документы, содержащие текст, графическую информацию, в том числе - многоцветные изображения, и ссылки на другие документы, как-то связанные с данным; система ссылок образует гипертекст, облегчающий информационный поиск;

2) сайтов - совокупность страниц, принадлежащих частному лицу или организации и размещенных на каком-либо сервере; сайты (от англ. *site* - участок) имеют свои адреса; на одном сервере может размещаться несколько сайтов;

3) каталогов и файлов - средств организации информационных ресурсов.

Благодаря коммуникационной функции, интернет способствует социализации индивидов.

Огромный массив информации, выгруженный на просторы интернета — это ряд новых возможностей для каждого человека.

Доступ к многочисленным научным исследованиям, литературе, произведениям искусства, новостям — сегодня всё это можно получить, щелкнув мышью.

Таким образом, интернет информирует людей о новшествах, упрощает процесс получения образования. Поскольку, интернет — огромное пространство, то человек может быть не просто обычным пользователем, но и создателем сетевого контента.

Он может создать социальную сеть или блог, разработать сайт, запустить онлайн-бизнес.

Так, интернет становится не только способом коммуникации, но и источником заработка, платформой для развития бизнеса.

Благодаря интернету возникли новые профессии в различных сферах, а так же новые законодательные акты.

Коммуникационная функция интернета требует более детального рассмотрения, поскольку на сегодняшний день результаты сетевой коммуникации между людьми могут быть совершенно непредсказуемыми. За обычным пользователем социальной сети может оказаться мошенник, причинивший ущерб огромному количеству пользователей.

Благодаря коммуникационной функции интернет разрушает границы между государствами и народами, придаёт коммуникантам анонимность, новые роли и статусы.

**Интернет проникает во все сферы жизни общества. Некоторые социальные услуги можно получить через интернет, часть экономических отношений переносится в сетевое пространство, люди работают удалённо от работодателя, активно функционируют образовательные онлайн-проекты. Кроме того, интернет играет немалую роль в популяризации искусства.**

Сетевые ресурсы, кроме того, могут становиться инструментом манипулирования общественным сознанием, если авторство

распространяемого контента принадлежит авторитетной, медийной личности. Когда в сети появляется активный поставщик нового контента, он может привлечь к себе достаточно большую аудиторию и за небольшой срок мобилизовать её на действия.

Таким образом, интернет-пространство приобретает более высокий статус сравнительно с традиционными средствами массовой информации, открывает новые возможности для мобилизации граждан, что может повлиять как на политическую сферу, так и на общественный строй в целом. В связи с этим, возрастает необходимость исследования сетевого пространства, расширенного изучения средств коммуникации в интернет-сетях, которые в настоящее время существенно влияют на протекание общественных процессов.

## **9. Психология электронного общения.**

Интернет предоставляет нам уникальные возможности для познания, общения, саморазвития, профессионального роста.

Каждый использует эти возможности по-своему. Такие особенности интернета, как оперативность, скорость, доступность связи на различных расстояниях позволяют использовать его как инструмент для различного рода коммуникаций.

Общение в сети меняет структуру выражения мыслей и взаимодействия людей. Все мы замечали, насколько проще общаться с собеседником в сети, нежели лично. Есть время, чтобы отфильтровать информацию, отделить мысли от эмоций.

Часто собеседники намного более откровенны при опосредованной коммуникации, чем лицом к лицу. Хотя и здесь есть страх быть осмеянным или непринятым. И поэтому какие-то истинные реакции, особенности личности тщательно скрываются или умалчиваются (порой неосознанно).

Можно выделить ряд особенностей виртуального общения:

- **Полное или частичное отсутствие невербальных сигналов.** При переписке в сети нам никогда не понять оттенков чувств и переживаний собеседника, его иронию, сарказм. Мы можем только догадываться, строить предположения, уточнять. Мы теряем способность вчитываться в переживания. Мимика, жесты, оттенки голоса, интонации, паузы. Всего этого не хватает в сетевом общении.

- **Идеализация собеседника** (или достраивание образа). В силу того, что ряд характеристик партнера по общению остается скрытым от нас, мы склонны приписывать ему желаемые черты, которые далеко не всегда есть в действительности.

- **Трудности с выражением эмоциональных реакций и откликов.** Эмоции заменяют смайлики и лайки, но далеко не весь спектр эмоциональных реакций отражен в них. К тому же, каждый трактует их по своему.

- **Реализация различных личностных качеств, проигрывание ролей**, которые не всегда возможны в реальности. Человек может придумать и воплотить любой образ, какой пожелает.

- **Иллюзия контроля.** Еще одно преимущество виртуального общения заключается в том, что технологии предсказуемы и управляемы, позволяют выстраивать безопасные отношения. Мы можем редактировать сообщения и публикации, дозировать информацию. И поскольку большинство из нас так стремится к комфорту, спокойствию и безопасности, что зачастую склонны выбрать виртуальное общение в ущерб реальному.

- **Желание быть услышанными.** Потребность в общении – одна из базовых, поскольку мы живем в социуме. И не так много в окружении каждого людей, которые нас искренне и заинтересованно слушают. А публичное пространство сети создает ощущение, что нас слышит большое количество человек (отчасти так и есть).

**Главное – не забывать о жизни за пределами экрана монитора!**

## **Лекция №7 на тему “Конфликты в деловых коммуникациях”**

1. Сущность и содержание понятия “конфликт”. Функции конфликтов. Виды конфликта.
2. Причины конфликтов в деловых коммуникациях.
3. Управление конфликтами.

### **1. Сущность и содержание понятия “конфликт”. Функции конфликтов. Виды конфликта.**

**Конфликт (от лат. conflictus — столкновение)** – наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

В конфликте происходит столкновение разнонаправленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов субъектов взаимодействия, фиксируемых ими в жесткой форме.

**Каждая из конфликтующих сторон борется за достижение своих целей, реализацию своих интересов, принятия своей точки зрения и противодействует другой стороне делать то же самое.**

В рамках конфликтологии - науки о закономерностях зарождения, возникновения, развития, разрешения и завершения конфликтов любого уровня выделяют структуру конфликта вне зависимости от сферы его действия.

В работе А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова обращается внимание на то, что анализ конфликта имеет свои особенности, обусловленные тем, что конфликт одновременно выступает и как система, и как процесс.

### Структура конфликта

		Предмет конфликта				
Мотивы	Оппонент 1	Стратегия		стратегия	Оппонент 2	Мотивы
Группа поддержки		тактика		тактика		Группа поддержки

Структура конфликта понимается совокупность устойчивых связей компонентов конфликта, обеспечивающих его целостность, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс.

### Анализ структурных компонентов конфликта.

#### Субъекты и участники конфликта.

Главными действующими лицами являются субъекты конфликта, его основные участники. В научной и популярной литературе их именуют поразному: конфликтующие стороны, конкуренты, противники, конфликтанты, оппоненты и др.

Выбор наименования конфликтующих сторон зависит от контекста. Некоторые из этих наименований несут явно эмоционально окрашенную нагрузку, например, конфликтанты сразу вызывают образ скандалистов.

Наиболее оптимально употребление нейтральных терминов: субъекты конфликта, участники конфликта или оппоненты. В их качестве могут выступать отдельные личности, группы внутри организации, социальные группы, организации.

Основные участники ищут поддержку у других сотрудников или вышестоящего начальства, которые тоже становятся участниками конфликта, образуя группу поддержки, куда входят пособники и подстрекатели.

Специалисты в области конфликтологии обращают внимание на то, что тот, кто в конфликтной ситуации ищет себе сторонников, должен, прежде всего, подумать о последствиях.

Возможно, что он будет вынужден делать уступки своим сторонникам или же в будущем попадет в такую зависимость от них, что перестанет радоваться победе в конфликте.

Помимо основных участников конфликта, которые прямо и открыто вступают в него, выдвигая свои требования и предъявляя претензии к другой стороне, есть и **косвенные участники, которые преследуют в чужом**

**конflikте свои интересы.** Они могут спровоцировать возникновение конфликта и его дальнейшую эскалацию (наращивание, распространение, обострение), поддерживая ту или иную сторону конфликта, или же обе стороны одновременно. Они же могут содействовать и его разрешению.

### **Предмет конфликта и объект конфликта.**

Объектом конфликта выступает та ценность, по поводу которой возникает столкновение интересов противоборствующих сторон, к обладанию или использованию которой они стремятся. Ценности могут быть материальными (собственность, финансы, ресурсы), социальными (власть), духовными (статус, идея, престиж).

Предметом конфликта выступает объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема, служащая источником борьбы между конфликтующими сторонами. Другими словами предмет конфликта - то основное противоречие, из-за которого возник конфликт.

### **Мотивы участников конкретизируются в их целях.**

Цель – это представление о конечном, желательном результате конфликта. Для достижения своих целей участники используют определенную стратегию и тактику, которые будут рассмотрены ниже.

### **Стратегия и тактика**

Стратегия поведения в конфликте рассматривается как ориентация личности (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта.

Стратегии поведения в конфликтной ситуации.

1. Соперничество (конкуренция) заключается в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения.
2. Сотрудничество (проблемно-решающая стратегия) позволяет осуществить поиск такого решения, которое бы удовлетворило обе стороны.
3. Компромисс предполагает взаимные уступки в чем-то важном и принципиальном для каждой из сторон.
4. Стратегия приспособление (уступка) основывается на игнорировании своих интересов и принятии позиции оппонента.
5. Уклонение (бездействию) означает нахождение в ситуации конфликта, но без всяких активных действий по его разрешению.

### **Типы конфликтов.**

Конфликты, отличаются большим разнообразием и проявляются во всех сферах жизни.

### **Можно выделить**

- социальные,
- социально-экономические,
- этнические,
- межнациональные,
- политические,

- идеологические,
- религиозные,
- военные,
- юридические,
- семейные, и иные типы конфликтов.

**Конфликты в деловых отношениях имеют нескольких разновидностей:**

- Реалистические. Целью таких столкновений является достижение каких-либо конкретных преимуществ и результатов
- Беспредметные. Их цель – обычная, ни с чем не связанная эмоциональная разрядка. В деловом общении второй вид конфликта почти не встречается
- Конструктивные. Носят созидательный характер
- Деструктивные. Являются разрушительными и часто выходят за рамки морально-этических норм

Полная типология конфликтов, включающая все их виды, разрабатывается в конфликтологии. Далеко не все из них значимы для деловых коммуникаций.

**Выделим основные виды конфликтов, наиболее часто возникающих в процессе деловой коммуникации.**

Классификация конфликтов, как и любая классификация, строится на основе выделения того или иного основания – существенного признака, в качестве которого могут выступать субъекты конфликта, сферы проявления конфликта, социальные последствия и др.

Приведем только те типы конфликтов, которые имеют отношение к сфере коммуникаций в целом, и деловым коммуникациям в частности.

**Выделяют следующие типы конфликтов:**

- личностный,
- межличностный,
- конфликт между личностью и группой,
- межгрупповой конфликт.

**Личностный.** Весьма противоречивый тип конфликта, так как в полной мере не соответствует определению, но имеет потенциальные дисфункциональные последствия.

**Он может проявляться в разных формах, например:**

- человеку предъявляют противоречивые требования по поводу результата работы;
- конфликтная ситуация может возникнуть, когда личность не может принять требования работы, опираясь на свои определенные потребности и ценности. Например, у руководителя из-за тяжелой нагрузки на работе стали появляться семейные проблемы. Для того, чтобы это как-то исправить, он берет отпуск. Но в последний момент начальник дает задачу о срочном выполнении задания, которое требует занятость в выходные дни;

- ответ на перегруз или недогруз на работе (чаще всего связан с низкой удовлетворенностью деятельностью, неуверенностью в себе и в предприятии, со стрессом).

**Межличностные конфликты** - столкновение нескольких личностей, наиболее распространены в организациях. Интересы сталкиваются в борьбе за занятие вакантного места, распределение ресурсов, проявляются в претензиях на доминирование, навязывание своей позиции и т.д.

**Конфликты между личностью и группой** возникают при противопоставлении личности и группы. Конфликт может происходить между сотрудником и группой, а может быть представлен в форме конфликта между группой и руководителем.

**Межгрупповые конфликты** происходят между различными (формальными и неформальными) группами в организации, между высшим и более низким уровнями управления.

Межличностные конфликты в зависимости от характера подчиненности между оппонентами классифицируются на конфликты:

- **по вертикали** (между руководителем и подчиненным),
- **по горизонтали** (между сотрудниками равного ранга),
- **по диагонали** (между оппонентами, находящимися в отношениях косвенного подчинения).

**По последствиям конфликты делятся на:**

- конструктивные (созидательные)
- деструктивные (неконструктивные, разрушительные).

**Конструктивный конфликт.** Оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы — в соответствии с одним из законов диалектики, утверждающим, что борьба противоположностей — источник развития.

**Деструктивный конфликт. Возникает в двух случаях:**

- когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны;
- когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его.

**К основным функциям конфликта относятся положительные и отрицательные последствия для человека, группы, коллектива.**

Функция конфликта выражает, с одной стороны, его социальное назначение, а с другой — зависимость, которая возникает между ним и другими компонентами общественной жизни. В первом случае берутся во внимание последствия конфликта, во втором — направленность отношений конфликтующих субъектов социальных связей.

Функции конфликта	Направленность и последствия конфликтов	
	Позитивные	Негативные
Интеграция персонала	Разрядка напряженности в межличностных и межгрупповых отношениях; согласование индивидуальных и коллективных интересов	Ослабление организованности и единства коллектива; нарушение баланса интересов между личностями и группами; проявление недобросовестного отношения к делу и стремления к выгоде для себя за счет других; потворство эгоизму, своеволию, анархии
Активизация социальных связей	Придание взаимодействию сотрудников большей динамичности и мобильности; усиление согласованности в достижении целей, функционального и социального партнерства	Несогласованность в действиях людей, занятых совместным делом; ослабление взаимной заинтересованности в общем успехе; возведение препятствий на пути к сотрудничеству
Сигнализация об очагах социальной напряженности	Выявление нерешенных проблем и стимулирование работы; обнаружение недостатков в условиях и охране труда; реализация потребностей, интересов и ценностей коллектива	Резкое выражение недовольства действиями администрации; протест против злоупотреблений отдельных должностных лиц; нарастание неудовлетворенности трудом
Инновация, содействие творческой инициативе	Повышение активности и мотивации к работе; стимулирование роста квалификации; содействие творчеству, новым и оптимальным решениям	Создание дополнительных помех трудовой и социальной активности; подавление трудового настроения, энтузиазма и творческой инициативы; уход от альтернативных решений
Трансформация (преобразование) деловых отношений	Создание здорового социальнопсихологического климата; утверждение уважительного отношения к труду и деловой предприимчивости; повышение уровня взаимного доверия	Ухудшение морально-психологической атмосферы; усложнение процесса восстановления деловых отношений и партнерского сотрудничества
Профилактика противоборств	Урегулирование разногласий на взаимной основе; ослабление конфронтации в социально-трудовых отношениях	Нагнетание напряженности и враждебности; уклонение от примирительных процедур



**Нужно различать деловой конфликт и личностно-эмоциональный:** первый сближает партнеров в поисках решения проблемы, а во втором стороны относятся друг к другу враждебно, а их действия направлены на то, чтобы нанести партнеру как можно больший ущерб.

Деловой конфликт	Личностно-эмоциональный конфликт
<p>Носит конструктивный характер и помогает решить проблему.</p> <p>Он связан с разногласиями, затрагивающими важнейшие стороны деятельности организации и ее сотрудников, разрешение которых выводит организацию на новый уровень развития.</p> <p>Такого рода конфликты являются необходимым элементом в деятельности организаций и единственной гарантией того, что организация продолжает развиваться.</p>	<p>Носит деструктивный характер и связан не с решением проблемы, а с борьбой против личностей.</p> <p>Конфликты такого рода перерастают в склоку и приводят к негативным, разрушительным последствиям и для личностей, вовлеченных в конфликт, и для организации в целом, резко снижая эффективность работы ее сотрудников.</p> <p>Нередко можно наблюдать, как деловой конфликт перерастает в личностный.</p>

## 2. Причины конфликтов в деловых коммуникациях.

Причины конфликтов в деловом общении разнообразны. Любой из них представляет собой несогласие двух и более сторон, вследствие которого они не могут удовлетворить свои потребности.

**В целом у всех конфликтов в деловом общении есть несколько основных причин.** Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

**1. Распределение ресурсов.** Поскольку ресурсы всегда ограничены, руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации.

Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получают меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства или какое подразделение получит приоритет в разработке проекта, – люди всегда хотят получать больше, а не меньше.

Таким образом, необходимость перераспределять и делить ресурсы является очень частой причиной конфликтов в деловом общении.

**2. Взаимозависимость задач.** Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого

человека или группы. Так как все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта. Например, руководитель отдела сбыта может объяснять низкую реализацию товаров неспособностью производства выпускать продукцию нужного качества. В свою очередь, руководитель производства может винить службу маркетинга в неверной оценке потребности населения в выпускаемом товаре. Это может привести к конфликту между руководителями подразделений, поскольку, по их мнению, кто-то другой (но не он сам) не справляется с поставленными задачами.

**3. Различия в целях.** Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит, потому что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции, потому что это повышает ее конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако цели производственного подразделения, выраженные в категориях "затраты – эффективность" выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Отдел снабжения, в свою очередь, может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции; финансовый отдел может предложить воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы, и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

**4. Различия в представлениях и ценностях.** Различия в ценностях – весьма распространенная причина конфликта. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

Например, научный персонал, связанный с исследованиями и разработками, ценит свободу и независимость, а его начальство жестко регламентирует деятельность сотрудников многочисленными формальными процедурами.

Скорее всего, такое различие в ценностях вызовет конфликт.

Другой распространенный пример: подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и должен беспрекословно подчиняться.

**5. Противоречия в культуре поведения и жизненном опыте.** Эти противоречия также могут увеличить риск возникновения конфликта. В частности, конфликты возникают, если есть необходимость сотрудничать с людьми, которые готовы оспаривать каждое слово, постоянно проявляя при

этом агрессивность и враждебность. Очевидно, что такие личности нередко создают вокруг себя атмосферу конфликта. Им в высшей степени свойственны авторитаризм, догматизм, безразличие к личному достоинству и самоуважению другого человека, соответственно вступление в конфликт для них является "обычным делом". Кроме того, исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках также уменьшают степень взаимопонимания и готовность к сотрудничеству между представителями различных подразделений.

**6. Неудовлетворительные коммуникации.** Конфликты в организациях зачастую связаны с неудовлетворительными коммуникациями. Неполная или неточная передача информации или отсутствие информации вообще является не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта, может действовать как катализатор конфликта, мешая группе понять ситуацию или точки зрения других.

Овладение способами получения объективной информации, ее уточнение и восполнение – необходимое условие успешного разрешения конфликтной ситуации.

**Существует два вида характера причин конфликтных ситуаций:**

- объективный;
- субъективный.

Объективные причины могут лежать в организации труда: неблагоприятные условия; недостатки предприятия.

Субъективные конфликты возникают в деловом общении при: неправильных действиях руководителя и подчиненных; психологической несовместимости людей; конфликтном поведении.

Какая атмосфера, какой характер отношений и морально-психологический климат будет царить в организации, в первую очередь, зависит от руководителя.

**В деловом общении принято рассматривать конфликты двух видов: конструктивные (или объективные) и деструктивные (субъективные).**

Причины конструктивных деловых конфликтов в организации, фирме или компании могут быть следующими:

- разные представления сотрудников о конечных целях деятельности;
- разный уровень интеллекта и образования;
- недостаток финансовых или человеческих ресурсов;
- неблагоприятные условия труда;
- несоответствие прав и обязанностей или неправильное их распределение в коллективе;
- неумение коллег правильно выстраивать коммуникацию друг с другом.

**Эти причины приводят к тому, что деловые конфликты в коллективе именуемые конструктивными, случаются с регулярной стабильностью.**

Их устранение, прежде всего, означает избавление от причины, приведшей к разногласиям. Кроме того, разрешение деловых конфликтов такого рода позволит улучшить производительность труда, а в дальнейшем приведет к развитию трудового коллектива и компании в целом.

**Деструктивные конфликты в деловой среде рождаются благодаря субъективным причинам:**

- неверная политика руководства организации в отношении коллектива;
- психологическая несовместимость коллег в одном трудовом коллективе;
- интриги определенных личностей, целью которых является продвижение собственных интересов.

Такие конфликты являются крайне неприятными и последствия для делового общения могут быть весьма плачевными.

Отсутствие рабочего настроения, упадок сил и духа, формирование образа врагов в лице других коллег, враждебность в коллективе и нездоровая конкуренция вместо слаженности. Это лишь несколько примеров последствий деструктивного конфликта. Чтобы этого не происходило, лучшим вариантом было бы предупреждение такого столкновения. Однако если инцидент уже произошел, то важно суметь его остановить.

### **3. Управление конфликтами.**

**Управление конфликтами** – это деятельность, направленная на разрешение споров и устранение разногласий между сторонами, отстаивающими различные точки зрения. Конечной целью такой деятельности является полное урегулирование конфликта, то есть достижение взаимного согласия. Каждая сторона должна выйти из ситуации с чувством удовлетворенности и выгоды, которую она получила для себя.

Существует множество методов управления конфликтами.

Укрупненно их можно разделить на несколько групп, каждая из которых имеет свою область применения:

- 1)внутриличностные;
- 2)структурные;
- 3)межличностные;
- 4)переговоры;
- 5)ответные агрессивные действия.

**1. Внутриличностные методы** воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента.

**Цель управления конфликтами с помощью данной группы методов** — направить поведение отдельной личности в правильное русло. Человеку нужно помочь так выразить свою позицию, чтобы у оппонента не возникло желания выдать защитную реакцию, которая может привести к внутриличностному конфликту.

Нужно научить людей обходиться в общении без излишнего давления и обвинений, но при этом формулировать свои требования так, чтобы человек пересмотрел свое отношение к какому-либо событию или процессу.

**2. Структурные методы.** Эта группа методов эффективно работает в ходе разрешения конфликтов, возникших в процессе производственной деятельности. Спровоцировать их может несправедливая система стимулирования сотрудников, низкий уровень организации труда, непродуманное распределение ответственности или нечеткое представление о должностных обязанностях.

**К таким методам относят:**

- разъяснение требований к работе,
- использование координационных механизмов,
- разработку или уточнение общеорганизационных целей,
- создание обоснованных систем вознаграждения.

**Разъяснение требований к работе** является одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов.

Каждый сотрудник должен четко представлять, в чем состоят его обязанности, ответственность, права. Метод реализуется посредством составления соответствующих должностных инструкций (описание должности) и разработки документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности по уровням управления.

**Использование координационных механизмов** заключается в задействовании структурных подразделений организации или должностных лиц, которые в случае необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь разрешить спорные вопросы между конфликтующими сторонами.

Один из самых распространенных механизмов — это иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации.

Если сотрудники имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные обязаны выполнять решения своего руководителя.

**Разработка или уточнение общеорганизационных целей** позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей.

**Создание обоснованных систем вознаграждения** также может быть использовано для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение позитивно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла негативное поведение отдельных лиц или групп.

**3. Межличностные методы** предполагают, что при создании конфликтной ситуации или начале разворачивания самого конфликта его

участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения, чтобы свести к минимуму ущерб своим интересам.

**4. Переговоры**, как метод решения конфликтов, представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для конфликтующих сторон решений. Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон конфликта;
- отсутствие значительного различия в возможностях (полномочиях) участников конфликта;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые могут принимать решения в сложившейся ситуации.

**5. Ответные агрессивные действия** — методы, являющиеся крайне нежелательными для преодоления конфликтных ситуаций. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации с позиции силы, в том числе с использованием грубой силы, насилия. Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта возможно только данными методами.

## 7 этапов управления конфликтом

**Общую технологию управления конфликтами можно описать как последовательность следующих этапов:**

- 1) **Признание факта существования конфликта.** Увидеть ситуацию противостояния и вычислить ее участников, понять, какие цели преследует каждая сторона конфликта и какими методами собирается действовать. Сделать это непросто, так как участники спора могут скрывать свои разногласия и выбирать такие формы поведения, которые позволяют длительное время противостоять друг другу, но при этом не пытаться найти выход из этой неблагоприятной для производственного процесса ситуации.
- 2) **Определить степень вероятности переговоров.** Если выявленный конфликт нельзя решить в короткий промежуток времени, необходимо прибегнуть к методу переговоров, которые могут быть организованы только с согласия сторон и на их условиях.
- 3) **Проработать процедуру переговоров** — определить дату и место встречи, количество участников, формат мероприятия, наличие посредников или их отсутствие и т. д.
- 4) **Точно сформулировать вопросы**, составляющие суть конфликта. Исключить возможность обсуждения того, что не имеет отношения к предмету противостояния. Уточнить позиции конфликтующих сторон, найти возможные точки соприкосновения и определить моменты наиболее острых разногласий. Разобрать варианты совместного решения проблемы.
- 5) **Разработать пути совместного решения проблемы.** Предложить участникам конфликта представить свои варианты, обосновав возможные последствия их реализации.

6) **Принять общее решение.** При необходимости фиксировать договоренности, достигнутые на каждом этапе. Итоговый результат оформить в виде резолюции, соглашения или договора о сотрудничестве.

7) **Приступить к реализации принятого решения.** Определить задачи по воплощению решений в жизнь для каждой стороны конфликта. Зафиксировать это в итоговом документе.

### **5 советов по управлению конфликтами**

1. Управление конфликтами — это, прежде всего, управление людьми.
2. В процессе управления конфликтом необходимо учитывать многочисленные факторы, влияющие на человеческое поведение: особенности характера и эмоционального состояния, наличие духовных ценностей и отношение к материальным благам, тревоги, опасения, окружение, жизненные цели, привычки, вкусы и т. д. Это снизит вероятность возникновения непредсказуемых ситуаций в ходе конфликта.
3. Управлять конфликтом необходимо с позиции равенства сторон, в одинаковой мере воспринимая их требования и претензии. Нельзя склоняться к тому, что среди конфликтующих сторон есть правая и неправая.
4. Даже в условиях существования крайне острых и непримиримых противоречий между оппонентами нужно стремиться свести к минимуму разрушительные последствия конфликта.
5. Особое внимание стоит уделить прогнозированию конфликтных ситуаций. Это поможет предупредить их возникновение или снизить степень остроты существующих противоречий. Для этого необходимо внимательно изучить все факторы взаимодействия между людьми, условия, в которых им приходится осуществлять свою деятельность, и индивидуальные особенности возможных участников конфликта.

## **Лекция № 8 на тему**

### **“Этика и этикет деловых коммуникаций”**

1. Сущность и специфика этики деловых коммуникаций. Этические основы деловых коммуникаций.
2. Этика делового общения: этические нормы и принципы.
3. Этические проблемы деловых отношений.
4. Этикет делового человека.
5. Этические аспекты использования сети Интернет в деловых отношениях.

#### **1. Сущность и специфика этики деловых коммуникаций. Этические основы деловых коммуникаций.**

Специфика делового общения обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом

стороны общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты поведения людей.

Слово «этика» (от греч. *ethos* — обычай, нрав, характер) понимается в двух значениях:

- во-первых, как философская дисциплина, изучающая мораль и нравственность;
- во-вторых, как совокупность норм поведения, мораль отдельного человека или общественной группы.

Понятие этики ассоциируется с правилами, стандартами поведения. Соответственно и в сфере деловой этики ценятся в первую очередь надежность, порядочность, умение выполнять обещание.

Этику делового общения можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности. Она представляет собой частный случай этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики.

**Этика делового общения** — основывается на многих науках, в частности на психологии общения, этике, психологии управления, научной организации труда и т. п., ее изучение обусловлено потребностями сегодняшнего дня.

В центре внимания этики делового общения — личность менеджера, руководителя. Мало обладать знаниями, умениями, методами общения, чтобы быть хорошим специалистом. Нужно иметь еще и соответствующий уровень внутренней культуры. Морально-этические проблемы личность решает в зависимости от своих базовых жизненных принципов

**Этика включает в себя целую систему универсальных и специфических требований и норм поведения, т. е. этика деловых отношений базируется на общих нормах поведения, выработанных человеком в процессе совместной жизнедеятельности.**

Поэтому многие нормы взаимоотношений в деловой сфере справедливы для повседневной жизни, и наоборот, практически все правила межличностных отношений находят свое отражение в служебной этике.

**Взаимосвязь этики в широком смысле и деловой этики можно проследить, используя основные методы общения с людьми. Остановимся на некоторых из них:**

1) внешний облик делового человека — первый шаг к успеху, поскольку для потенциального партнера его костюм служит кодом, свидетельствующим о степени надежности, респектабельности и удачливости в делах;

2) соблюдение общих правил этики: вежливость, внимательность к собеседнику, умение направлять беседу в нужное русло, компетентность в решении той или иной проблемы, отказ от критических высказываний или суждений в адрес партнера и др.;

3) владение некоторыми навыками риторики, умение слушать собеседника и воздействовать на него.



## **2. Этика делового общения: этические нормы и принципы.**

**Принципы этики деловых отношений** можно представить как совокупность нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества и определяющих правила поведения человека в системе деловых отношений.

В центре этики находится мораль, т. е. система нравственных отношений, мотивов поведения и т. п.

Эти системы определяют границы отношений и взаимодействий людей в обществе, поскольку нормы морали устанавливаются сами люди.

Понятно, что конкретное содержание этих систем зависит от исторического этапа развития общества, т. е. от того, что понимается под категориями добра и зла в данной эпохе.

Анализ исторического развития этических учений показывает, что в различные исторические периоды в социуме существовали весьма разные представления

Например, для современного российского общества характерны иные требования к личности, ее морали, нежели в эпоху «застоя». Сегодня востребованы предприимчивость, коммуникабельность, индивидуализм, творческое отношение к деятельности.

### **Различают этику общечеловеческую и профессиональную.**

Профессиональная этика регламентирует нормы, стандарты, характерные для определенных видов деятельности. Это своеобразный кодекс поведения, приписываемый тип отношений в той или иной сфере деятельности.

**Этика деловых отношений — это профессиональная этика, регулирующая систему отношений в сфере бизнеса. Ее основу составляют принципы и нормы.**

В работе американского социолога Л. Хосмера сформулированы современные этические принципы делового поведения, опирающиеся на аксиомы мировой философской мысли, прошедшие многовековую проверку теорией и практикой.

### **Таких принципов десять:**

1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании (принцип основан на учении древнегреческих философов (в частности Демокрита) о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии между интересами долгосрочными и краткосрочными).

2. Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать, что это действительно честное, открытое и истинное, о котором можно было бы с гордостью объявить на всю страну в прессе и по телевидению (принцип основан на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях — честности, открытости, умеренности и т. п.).

3. Никогда не делай того, что не способствует формированию чувства локтя, так как все мы работаем на одну общую цель (принцип основан на

заповедях всемирных религий (св. Августин), призывающих к добру и состраданию).

4. Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены основные моральные нормы общества (принцип основан на учении Т. Гоббса и Дж. Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за благо).

5. Никогда не делай того, что не ведет к большему благу, нежели вреду для общества, в котором ты живешь (принцип основан на этике утилитаризма (практической пользе нравственного поведения), разработанной И. Бентамом и Дж. С. Миллом).

6. Никогда не делай того, чего ты не желал бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации (принцип основан на категорическом императиве И. Канта, в котором декларируется знаменитое правило об универсальной, всеобщей норме).

7. Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других (принцип основан на взглядах Ж.-Ж. Руссо и Т. Джефферсона на права личности).

8. Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат. Ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства (принцип основан на экономической теории А. Смита и учении В. Парето об оптимальной сделке).

9. Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в обществе (принцип основан на правиле распределительной справедливости К. Родса).

10. Никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию (принцип основан на теории А. Нозика о расширении степени свободы личности, необходимой для развития общества).

Указанные принципы в той или иной степени присутствуют и признаются справедливыми в различных деловых культурах. В 1994 году в швейцарском городе Ко (Саух) была принята Декларация Ко «Принципы Бизнеса». Это своего рода попытка выработать главные принципы международного бизнеса, объединив восточную и западную сферы деловой культуры.

Декларации Ко в качестве базовых принципов международного бизнеса выделены следующие:

- 1) ответственность бизнеса: от блага акционеров к благу его ключевых партнеров;
- 2) экономическое и социальное влияние бизнеса: к прогрессу, справедливости, мировому сообществу;
- 3) этика бизнеса: от буквы закона к духу доверия;
- 4) уважение правовых норм;
- 5) поддержка многосторонних торговых отношений;
- 6) забота об окружающей среде;

7) отказ от противозаконных действий.

Вышеприведенные принципы выявляют характер взаимоотношений макросубъектов социальной и экономической структуры общества — организаций, государства, общества в целом. Макроуровневый подход особенно значим для экономики переходного периода, когда происходит трансформация основных экономических институтов.

**Этические нормы деловых отношений основываются на общечеловеческих нормах и правилах поведения, но имеют специфические особенности.**

Работодатели уделяют все больше внимания вопросам соблюдения этических норм деловых и личностных взаимоотношений при отборе персонала и его приеме на работу.

Этика деловых взаимоотношений важна также в процессе непосредственного выполнения сотрудниками своей профессиональной роли.

Соблюдение этики деловых взаимоотношений является одним из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

**Основополагающие нормы этики:**

- уважение чувства собственного достоинства и личного статуса другого человека,
- понимание интересов и мотивов поведения окружающих,
- социальная ответственность за психологическую защищенность сотрудников и т.п. – это нормы, на которых базируется современная этика деловых отношений.

### **3. Этические проблемы деловых отношений.**

Деловой мир можно представить в виде следующих составных частей:

- 1) личность делового человека;
- 2) условия, в которых осуществляется то или иное дело;
- 3) деловые отношения и деловой этикет.

В среде управляющих, предпринимателей и вообще деловых людей по отношению к взаимодействию указанных частей существуют две основные позиции.

**Сторонники первой, считающие себя прагматиками, полагают, что в деловом общении и вообще в бизнесе этика сама по себе не нужна.** Единственная обязанность и управляющего корпорацией, и работающего по найму у владельца бизнеса — достижение любыми доступными средствами максимальной прибыли. С этой позиции этические нормы и сам язык этики рассматривается как помеха в деловом общении. В нем (деловом общении) стараются избежать разговоров о морали, этических идеалах, долге, социальных обязанностях, так как в результате появляются «излишние», «не относящиеся к делу» проблемы, касающиеся моральной и социальной ответственности.

Сегодня многие организации пытаются решить проблемы, нарушая моральные и юридические нормы.

К наиболее распространенным нарушениям относятся:

- 1) сокрытие информации о последствиях вредных производств;
- 2) подкуп чиновников.

**Крайним случаем неэтичного поведения руководителей предприятия, людей бизнеса является нарушение закона.**

Но помимо этого и сами цели делового общения могут носить неэтический характер. При этом общение может рассматриваться неэтичным не потому, что оно противозаконно, а вследствие несовместимости целей делового общения с моральными принципами (ценностями).

Примером может служить заключение сделок, контрактов на постройку экологически вредных предприятий.

В понятие этики делового общения входит забота руководителей предприятий о качестве производимой продукции, ответственность за тот вред, который она может нанести.

**Вторые, сторонники соблюдения этических норм в деловом общении,** рассматривают этику не только как необходимый нравственный императив поведения, но и как средство (инструмент), помогающее увеличить прибыль, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения.

Такой подход можно признать более цивилизованным и, в целом, более эффективным, так как предприятия — компонент общества — утверждая этические нормы у себя, в то же время способствуют их распространению в обществе, в окружающей социальной среде.

А чем более благополучной становится атмосфера в обществе, тем более благоприятная обстановка создается и для бизнеса.

Имеются два наиболее распространенных принципа построения этической аргументации — **принцип утилитаризма и принцип нравственного императива.**

**Согласно принципу утилитаризма** действие считается морально оправданным, если оно приносит или имеет тенденцию принести максимальную пользу максимальному числу лиц.

Суммарная польза сопоставляется с объемом причиняемого ущерба. И если он перевешивает, решение является неэтичным.

Если же все альтернативные действия причиняют ту или иную степень ущерба, то выбирается «наименьшее зло».

**В соответствии с принципом нравственного императива** моральные решения не должны зависеть от конкретного результата (любая взятка есть зло, обман одного клиента так же аморален, как и обман многих).

Применять на практике оба эти принципа достаточно сложно. Выявить круг «задетых» решением лиц и организаций, просчитать все последствия, а главное, определить, чьими интересами поступиться, — трудоемкая, а иногда и невыполнимая задача.

Так, успешная забастовка важна для рабочих данного предприятия, но несет убытки работодателям и клиентам, не отвечает интересам потребителей.

Моральный аспект имеют многие решения, затрагивающие интересы других людей или организаций, но правильный выбор не всегда лежит в области этики.

**Хотя для бизнеса экономическое обоснование принимаемых решений играет ведущую роль, это не значит, что этика уступает или препятствует экономической либо иной выгоде.**

При выработке оптимального решения важно, чтобы этические соображения усиливали действие экономического или других факторов, а те в свою очередь усиливали действие этического.

Этика не претендует на роль «судьи», она направлена на принятие обоснованного решения, оправданного со всех точек зрения.

Можно, например, подкрепить технологическое решение, ясное только специалистам, моральными аргументами, понятными сотрудникам фирмы. Так, решение выделить ассигнования для спонсорской деятельности или на новые очистные фильтры невозможно аргументировать экономическими соображениями, но тут «сработает» этика, учитывающая социальные приоритеты.

**Согласно, например, одной из действующих на Западе моделей этически обоснованных решений, принимающие их менеджеры действуют по определенной схеме.**

- Во-первых, собирают информацию для всестороннего обоснования решения, и, если оно затрагивает интересы основных участников бизнеса, менеджеры прогнозируют степень положительного и отрицательного воздействия.

- Во-вторых, после исключения неприемлемых вариантов готовятся два варианта этического обоснования — желательное и минимально приемлемое; выясняется при необходимости, возможно ли преобразовать минимально приемлемое этическое обоснование в желательное.

Желательный уровень этического аспекта решения — это, в частности, справедливое трудоустройство без дискриминации по непрофессиональным признакам, предложение социальных благ, достоверная информация о продукте.

Минимально приемлемый уровень — нечестность в мелочах, небольшие взятки или подарки, несущественные неточности в информации.

Неприемлемый уровень — крупные взятки, обман клиентов, потребителей, дискриминация по непрофессиональным признакам.

Практика деловых отношений постоянно убеждает, что бизнес, организованный на нравственно-этической основе, оказывается в конечном итоге более выгодным, чем бизнес безнравственный, аморальный, разрушающий деловые, партнерские отношения.

Ключевые этические проблемы возникают в следующих отношениях:

- 1) между организациями или предприятиями;
- 2) между предприятиями и государством;
- 3) между организациями-производителями и потребителями;
- 4) между организациями и инвесторами;
- 5) предприятий с окружающей средой.

Следует также привести ряд аргументов, обосновывающих принятие управленческих решений, неправильных с этической точки зрения. К ним относятся:

- 1) уверенность в том, что данная деятельность безопасна, т. е. не выходит за рамки этических норм;
- 2) производство продукции с сомнительными характеристиками по безопасности;
- 3) сознательное преувеличение преимуществ своего плана работы для получения поддержки;
- 4) промедление с выполнением своих обязанностей.

Для решения проблем в деловых отношениях необходимо выработать комплекс правил, способствующих успешному согласованию интересов бизнеса и общества. Таким образом, в основе этики делового общения должна быть координация и гармонизация интересов.

#### **4. Этикет делового человека.**

Слово «этикет» было введено в обиход при дворе Людовика XIV. На королевских приемах гостям вручали «этикетки» — карточки с правилами поведения. От их названия образовался термин.

**Важнейшая социальная функция этикета — предупреждение конфликтных ситуаций в межличностных отношениях.**

**Этикет** — это совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления человеческих взаимоотношений (обхождение с окружающими, формы общения и приветствия, поведение в общественных местах, манеры и одежду).

**Этикет можно условно разделить на деловой и неофициальный.**

Деловой этикет регламентирует поведение людей, связанное с выполнением ими служебных обязанностей.

Неофициальный (светский) этикет упорядочивает общение в сфере досуга и удовлетворения материальных и духовных потребностей (при приеме пищи, подборе элементов одежды, организации торжеств, посещении театральных спектаклей, концертов, спортивных зрелищ и т. п.).

В связи с присутствием в программе официальных мероприятий деловых приемов, выступлений артистов четко разделить деловой и неофициальный этикет бывает затруднительно.

**Упорядоченностью и строгостью отличаются дипломатический протокол и этикет.**

Деловой протокол и этикет в целом, ориентированные на широкий круг деловых людей, отличаются большей гибкостью и меньшей формализацией.

**Этикет делового человека** — это выражение культуры, важнейшая сторона профессионального поведения делового отношения делового человека. Знание этикета — важнейшее качество, которое нуждается в постоянном совершенствовании.

По мнению Д. Карнеги, успех делового человека только на 15% зависит от его профессиональных качеств, и на 85% — от его умения общаться с людьми.

Деловой этикет занимает особое место в искусстве поведения. Если за несоблюдение правил поведения в быту человека сочтут невоспитанным, то в бизнесе такие ошибки могут повредить карьере.

#### **Рассмотрим некоторые составляющие делового этикета.**

**Одежда делового человека.** Практически все бизнесмены считают своей основной одеждой костюмы. Это визитная карточка деловых людей. Окружающие часто связывают внешний вид и деятельность человека.

Например, аккуратность одежды зачастую при знакомстве воспринимают как свидетельство организованности в работе. А неопрятный внешний вид ассоциируется с забывчивостью, суетливостью и неорганизованностью.

При подборе одежды для работы соблюдайте следующие правила. Вызывающая и яркая одежда, экстравагантные украшения и яркий макияж, фантазийная прическа никак не поспособствуют карьерному росту. Скорее, наоборот, — обострят отношения с коллегами, вызовут недовольство руководителя и, быть может, увольнение. Одевайтесь на работу строго и аккуратно. Деловой костюм — идеальный выбор как для мужчины, так и для женщины.

Особое внимание следует уделить подтянутому классическому стилю. Плотная облегающая фигуру женская одежда на работе — нонсенс. Слишком светлые костюмы не соответствуют деловому этикету. Лучшие цвета — темно-серые и темно-синие. С костюмом не сочетаются спортивные сумки.

Все необходимые документы и вещи следует носить в папке, портфеле или кейсе. При необходимости использования сумки выбирают однотонный вариант. Деловому человеку не следует носить пестрые и темные сорочки, яркие галстуки с броскими узорами, светлые носки. При сомнениях в отношении цвета выбирают черные туфли и белую сорочку. Манжеты сорочки, надетой под деловой пиджак, согласно этикету, должны быть видны из-под рукавов на 2 см.

Нагрудных карманов на сорочке быть не должно. Затяжной конец галстука не должен быть виден из-за лицевой части.

Галстук в завязанном состоянии касается пряжки ремня нижним концом. По цвету он должен быть темнее сорочки, но светлее, чем костюм. По ширине — соразмерен лацканам пиджака.

Женщина может надеть платье полуприлегающего или прилегающего силуэта, но лучше всего иметь несколько строгих офисных юбок темного цвета и блузок спокойных оттенков.

Вся одежда должна быть идеально чистой, отглаженной, застегнутой. Обувь для работы также выбирают не кричащую. Для мужчин — офисные туфли темного цвета, строгие и всегда хорошо вычищенные. Женщинам для офиса нужны туфли на низком или среднем каблуке. Допустим и высокий каблук, но при этом модель обуви должна быть близка к классической лодочке, не вычурная и не вечерняя. Мужчины должны носить носки темного цвета, а женщины — колготки или чулки, лучше всего естественного телесного цвета, не ажурные и не сетчатые. Пуговицы пиджака необходимо в официальной рабочей обстановке застегивать. Выходной, парадный костюм всегда должен быть в порядке, как и запонки, носки, обувь. Вечером носят темные костюмы, днем допустим более светлый цвет. В театре или во время ужина можно расстегнуть пуговицы полностью, но, поднимаясь, стоит застегнуть пиджак на верхнюю. Галстуки-бабочки надевают исключительно к темным костюмам. Деловой человек должен иметь два платка — рабочий в кармане брюк и во внутреннем пиджачном кармане, абсолютно чистый. Аксессуары Рассмотрим еще несколько правил. Женщине желательно всегда иметь на работе экстренный набор — запасные новые колготки, дезодорант и пилочку для ногтей на случай, если нужно будет срочно привести руки в порядок. Но художественный неестественный маникюр для офиса также не подходит — все должно быть в меру. Лак спокойных оттенков, дневной натуральный макияж. Мужчинам нельзя использовать одеколон с резким запахом, а женщинам — пряные духи. И женщинам, и мужчинам подойдет легкая туалетная вода.

Мужчины должны быть всегда идеально выбриты. Крупные золотые цепи на шее мужчины, изобилие бижутерии или золотых украшений на женщине в рабочей обстановке — нарушение делового этикета.

## **5. Этические аспекты использования сети Интернет в деловых отношениях.**

Необходимо отметить ряд характерных особенностей коммуникации при помощи компьютерных сетей.

Во-первых, возможность одновременного общения большого числа людей, находящихся в разных частях света, и, следовательно, живущих в разных культурах.

Во-вторых, невозможность использования большей части невербальных средств коммуникации и самопрезентации.

В-третьих, обеднение эмоционального компонента общения.

В-четвертых, анонимность и снижение психологического риска в процессе общения.

Указанные характеристики приводят к выработке новых форм и стилей взаимодействия и возникновению своеобразного Интернет-этикета.



Так Интернет-этикет содержит в себе негласные правила общения, так называемые заповеди, основные из которых такие:

1) Помните о человеке! Не забывайте, что даже через посредство мертвой Сети и напичканного электроникой компьютера вы общаетесь с живым человеком, а часто - со многими людьми одновременно. Не позволяйте одурманить себя атмосферой анонимности и вседозволенности - помните, что на другом конце провода такой же человек, как и вы. Сочиняя электронное послание, представьте, что все это говорите человеку прямо в лицо - и старайтесь, чтобы при этом вам не было стыдно за свои слова.

2) Следуйте в Сети тем же правилам, которым вы следуете в реальной жизни. Нарушение законов человеческого общения, моральных правил или норм общественной жизни Сети, возможно, и пройдет для вас относительно безнаказанным, но будет ли при этом чиста ваша совесть?

3) Помните, что вы находитесь в киберпространстве! Его границы куда шире, чем границы привычного нам человеческого общества, и в разных его частях могут действовать свои законы. Поэтому, сталкиваясь с новым для вас видом общения в Сети, изучайте его законы и признавайте их приоритет. Скажем, в любой группе новостей, форуме или даже канале существуют собственные, локальные правила - ознакомьтесь с ними, прежде, чем отправлять свое первое сообщение!

То, что без колебаний принимается в одном месте, могут посчитать за грубость в другом. Например, в конференциях, где обсуждаются телевизионные программы, разные слухи и сплетни - вполне нормальное явление. Но если вы решили вторгнуться с ними в журналистскую дискуссию, популярности это Вам не прибавит. Оказавшись в новой области виртуального пространства, сначала осмотритесь. Потратьте время на изучение обстановки - послушайте, как и о чем говорят люди. После этого вступайте в разговор.

Как и возраст, время в интернете понятие очень размытое. Утро для одного в ту же самую секунду может быть вечером для другого, живущего на другом конце земли. Поэтому приветствия "Доброе утро" или "добрый вечер" рассматриваются как безразличное и даже эгоистичное отношение к собеседникам. Употреблять подобные приветствия можно лишь в том случае когда точно известно где (в каком городе или стране) находятся собеседники.

4) Бережно относитесь ко времени и мнению других людей! Обращайтесь за помощью только тогда, когда это действительно необходимо - и в этом случае вы всегда можете рассчитывать на помощь и поддержку ваших коллег. Однако не дергайте других пользователей по пустякам - иначе, в конце концов, с вами просто перестанут общаться. Помните, что сетевое время не только ограничено, но и для многих весьма дорого! И, помимо ваших проблем, у ваших собеседников могут быть еще и собственные. Следует помнить, что слишком длинные сообщения могут убить любое общение. В наш век люди привыкли получать информацию не тратя на это слишком много времени. Учитесь писать лаконично! Это не только сократит

время вам, но и увеличит шансы того что ваши сообщения дочитают до конца!

5) Старайтесь выглядеть достойно в глазах своих собеседников! Не экономьте свое время на "условностях" типа правил хорошего тона или, скажем, правил грамматики и орфографии. Даже искренние комплименты теряют в весе и убедительности, будучи воплощенными в грамматически и орфографически неправильной и ошибочной форме.

Каждый когда-то был новичком. Поэтому когда кто-то допускает ошибку - будь это опечатка в слове, неосторожный флейм, глупый вопрос или неоправданно длинный ответ - будьте к этому снисходительны. Даже если руки чешутся ответить, подумайте дважды. Если Вы обладаете хорошими манерами, это еще не значит, что Вы имеете лицензию на преподавание этих манер всем остальным.

Если же Вы решили обратить внимание пользователя на его/ее ошибку, сделайте это корректно и лучше не в конференции, а в частном письме.

6) Не пренебрегайте советами знатоков и делитесь своими знаниями с другими! Будьте благодарны тем, кто тратит свое время, отвечая на ваши вопросы. Но и сами, получив письмо с вопросом от другого пользователя, не спешите отправлять это послание в мусорную корзину, каким бы нелепым и наивным оно вам не казалось.

7) Сдерживайте страсти. Вступать в дискуссии никакой этикет не запрещает, однако не опускайтесь до брани и ругательств - пусть даже ваш визави сознательно провоцирует вас на это.

8) Относитесь с уважением не только к своей, но и к чужой приватности! Если вы по каким-то причинам хотите сохранять анонимность в Сети, признавайте эти права и за вашим собеседником. Более того - он имеет право на анонимность и приватность, даже если вы выступаете "с открытым забралом". Побочное следствие из этого правила: не публикуйте информацию из ваших частных писем без согласия их отправителей, не копайтесь в чужих почтовых ящиках и, в конечном итоге, в чужих компьютерах!

9) Не злоупотребляйте своей властью и влиянием в Сети!

Некоторые люди в виртуальном пространстве чувствуют себя профессионалами. Это асы в каждой сетевой игре, эксперты в каждом офисе и системные администраторы системы.

Обладая более широкими знаниями или имея в руках более широкие полномочия, эти люди автоматически получают преимущество. Однако это вовсе не означает, что они могут им пользоваться.

Например, системные администраторы не должны читать частные почтовые сообщения.

Завоевать доверие трудно, а потерять - так легко!

10) Будьте терпимы к недостаткам окружающих вас людей! Не смотрите на то, соблюдают или нет ваши собеседники правила сетевого этикета, соблюдайте их сами! В конце концов, предельно вежливо порекомендуйте собеседнику ознакомиться с этими правилами.

Итак, при общении в Сети следует избегать грубых, а особенно нецензурных выражений. Необходимо, помнить, что написанное вами могут читать разные люди, в том числе дети. Это также справедливо для любых публичных высказываний, в том числе для текстов, помещаемых в гостевые книги и доски объявлений, при написании электронных писем.

Не следует посылать слишком больших сообщений, и если к письму присоединяются файлы, то при отправке их нужно упаковать или разбить архив на части и послать его несколькими письмами.

По правилам внутреннего этикета любые письма должны быть подписаны. В подпись обычно входит не только имя-фамилия, но и сетевые адреса - e-mail адрес и адрес домашней веб-странички (при ее наличии).

Итак, если все пользователи Интернета будут придерживаться таких правил поведения при коммуникации в Интернете, то такое общение станет проще, дружелюбнее, приятнее, а главное результативнее.

## **ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

### **Практическая работа № 1.**

#### **Основные положения и понятия дисциплины «Деловая коммуникация»**

##### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое коммуникация?
2. Какова роль коммуникации в процессе профессиональной деятельности?
3. Что такое коммуникативная компетентность руководителя?
4. Приведите примеры коммуникации?
5. Что представляет собой процесс общения?

##### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Провести сравнительный анализ успешной и неудачной коммуникации.
2. Определить функции всех своих коммуникаций за последние сутки.
3. Каким принципам соответствовали или не соответствовали эти коммуникации.

#### **Оценка уровня общительности (Тест Ф.В. Ряховского)**

Тест содержит возможность определить уровень коммуникабельности человека.

Отвечать на вопросы следует, используя три варианта ответов – «да», «иногда», «нет».

**Инструкция:** Вашему вниманию предлагается несколько простых вопросов. Отвечайте быстро, однозначно: «да», «иногда», «нет».

<b>№</b>	<b>Суждения</b>	<b>баллы</b>
1	Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?	

2	Вызывает ли у вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?	
3	Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?	
4	Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?	
5	Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?	
6	Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?	
7	Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?	
8	Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вам вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад?	
9	В ресторане либо в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?	
1	Оказавшись один на один с незнакомым человеком вы, не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?	
1	Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она не была (в магазине, библиотеке, кассе, кинотеатре). Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения или встанете в хвост, и будете томиться в ожидании?	
1	Бойтесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?	
1	У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений на этот счет вы не приемлете. Это так?	
1	Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли вы промолчать и не вступать в разговор?	
1	Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?	
1	Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?	
1	<b>Итого</b>	

### Оценка ответов:

«да» - 2 очка, «иногда» - 1 очко, «нет» - 0 очков.

Полученные очки суммируются, и по классификатору определяется, к какой категории относятся.

**30-31 очко.** Вы явно некоммуникабельны, и эта ваша беда, так как больше всего страдаете от этого вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь быть общительнее, контролируйте себя.

**25-29 очков.** Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у вас мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если не ввергают вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете не довольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством – в вашей власти переломит эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

**19-24 очков.** Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми сходите с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

**14-18 очков.** У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний; экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

**9-13 очков.** Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете себя заставить не отступать.

**4-8 очков.** Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Вы любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызывать у вас мигрень или даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами.

**3 очка и меньше.** Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно не компетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода

конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – трудно с вами. Да, вам надо поработать над собой и своим характером! Прежде всего воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительно относитесь к людям, наконец, подумайте о своем здоровье – такой стиль жизни не проходит бесследно.

### Методика «ЛИДЕР»

Инструкция: прочитав вопрос, выберите один вариант ответа – «а» или «б».

Опросник

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?  
а) да, б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?  
а) да, б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?  
а) да,  
б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?  
а) да, б) нет.
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то?  
а) да, б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?  
а) да, б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?  
а) да, б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?  
а) да, б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровье в разговоре с людьми?  
а) да, б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?  
а) да, б) нет.
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?  
а) да, б) нет.
12. Считаетесь ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?

а) да, б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

а) да, б) нет.

14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?

а) да, б) нет.

15. Случалось ли вам по собственной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов?

а) да, б) нет.

16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:

а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-то другого;

б) возьмете на себя ответственность, и сами доведете дело до конца.

17. Какое из этих двух мнений вам ближе:

а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, или лично участвовать в нем;

б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно сделать дело сам.

18. С кем вы предпочитаете работать?

а) с покорными людьми,

б) с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избежать острых дискуссий?

а) да, б) нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?

а) да, б) нет.

21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

а) да, б) нет.

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?

а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;

б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.

23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?

а) да, б) нет.

24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?

а) да, б) нет.

25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?

а) да, б) нет.

26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?

а) самый компетентный человек;

б) тот, у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?  
а) да, б) нет.
28. Уважаете ли вы дисциплину?  
а) да, б) нет.
29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?  
а) тот, который все решает сам;  
б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнению других.
30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?  
а) коллегиальный;  
б) авторитарный.
31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?  
а) да, б) нет.
32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает о вас?  
а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;  
б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.
33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?  
а) промолчу;  
б) буду отстаивать свое мнение.
34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?  
а) да, б) нет.
35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?  
а) да, б) нет.
36. Что бы вы предпочли?  
а) работать под руководством хорошего человека;  
б) работать самостоятельно, без руководителя.
37. Как вы относитесь к убеждению: «Для того, чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?  
а) согласен, б) не согласен.
38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием других людей, а не исходя из собственной потребности?  
а) да, б) нет.
39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?  
а) да, б) нет.
40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?  
а) у меня опускаются руки;  
б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.
41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают?  
а) да, б) нет.
42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать



жизненные нагрузки?

а) да, б) нет.

43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?

а) введу нужные изменения немедленно;

б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?

а) да, б) нет.

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

а) да, б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

а) да, б) нет.

47. Кем вы предпочли бы стать?

а) поэтом, художником, композитором, ученым;

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную,

б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

а) да, б) нет.

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

а) да, б) нет.

### **Оценка результатов и выводы**

В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов.

**Ключ:** 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 49б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, поставьте 1 балл, в другом случае – 0 баллов.

**до 25 баллов** – качества лидеров выражены слабо.

**от 26 до 35** – качества лидера выражены средне.

**от 36 до 40** – лидерские качества выражены сильно.

**больше, чем 40** - данный человек, как лидер склонен к диктату.

**Практическая работа № 2.**  
**Коммуникационный процесс: содержание элементы и этапы**

**Контрольные вопросы:**

1. Способы передачи и приема информации.
2. Содержание коммуникационного процесса.
3. Средства электронного общения: виды электронных средств связи в деловом общении.
4. Личная и групповая коммуникация.

**Темы рефератов.**

1. История возникновения и развития коммуникации.
2. Современные электронные средства связи и их использование в деловом общении.
3. Кодирование и декодирование информации.

**Задание 1. Дайте определение следующим понятиям**

<b>Понятие</b>	<b>Определение</b>
Коммуникация	
Межличностные коммуникации	
Внешние коммуникации	
Внутренние коммуникации	
Формальные коммуникации	
Горизонтальные коммуникации	
Отправитель	
Сообщение	
Канал	
Получатель	
Нисходящий уровень вертикальных коммуникаций	
Восходящий уровень вертикальных коммуникаций	
Коммуникации по горизонтали	

**Задание 2.** Генеральный директор торговой организации/компании решил на совещании обсудить с управляющими магазинов вопрос о текущем состоянии и направлениях улучшения качества обслуживания населения.

**Определите:**

- Отправитель-
- Сообщение-
- Канал передачи информации-
- Получатели-

**Задание 3.** Дайте краткую характеристику элементов коммуникационного процесса.

Элемент	Краткая характеристика
Зарождение идеи	
Кодирование и выбор канала	
Передача	
Декодирование	

**Задание 4.** Заполните таблицу.

Таблица. Виды коммуникативных барьеров

Виды коммуникативных барьеров	Причина возникновения	Пример (краткое описание ситуации)
Восприятие	Стремление защититься от «опасного» (неприятного) источника информации	Человек находит причины для откладывания встречи с неприятным для него человеком
Поведенческий барьер		
Языковой, семантический барьер		
Эмоциональный барьер		
Культурный барьер		
Гендерный и социальный барьер		

### Практическая работа № 3. Средства деловой коммуникации

**Контрольные вопросы:**

1. Каковы функции языка в общении?
2. Чем отличается официально-деловой стиль речи?
3. Чем отличается научный стиль речи?
4. Чем отличается публицистический стиль речи?
5. Чем отличается разговорная речь?
6. Составляющие невербальной коммуникации.

**Задания 1.**

1. Опишите пять жестов, которые вы чаще всего используете в разговоре с людьми.
2. Проанализируйте три коммуникации путем наблюдения за невербальными стимулами, отметьте гендерные различия.

**Задание 2.**

Сотрудник взволнованно рассказывает о конфликтной ситуации, которая представляет для вас интерес. Как его нужно слушать?

### **Задание 3.**

Обратите внимание на манеру слушать своих друзей и партнеров. Умеют ли они слушать? Придерживаются ли установок эффективного слушания те собеседники, с которыми приятно разговаривать?

### **Задание 4.**

Проанализируйте, какой стиль слушания – мужской или женский – вам ближе, нет ли привычек, мешающих собеседнику и обнаруживающих ваше неумение слушать?

### **Задание 5. «Назови эмоцию»**

Представим ситуацию общения, в которой для достижения цели общения важным является передать собеседнику, какую эмоцию вы в этот момент испытываете, а говорить об этом вы либо не можете, либо не хотите, либо делать этого по каким-то причинам нельзя.

Капитан каждой команды получает карточку с заданием и назначает участника, задачей которого станет передать одну из эмоций, используя только невербальные средства общения. Вслух содержание карточек произносить нельзя. Участники выполняют задание, а команда-соперник, расшифровывая невербальную информацию, называет эмоцию. За каждый верный ответ, команда получает 1 балл, что фиксируют эксперты.

Эмоций для каждой команды предложено 7, следовательно максимальное количество баллов – 7.

<b>1 команда</b>	<b>2 команда</b>
1. Удивление	1. Волнение
2. Гнев	2. Печаль
3. Страх	3. Презрение
4. Стеснительность	4. Тревога
5. Радость	5. Интерес
6. Отвращение	6. Стыд
7. Страдание	7. Испуг

**Задание 6.** «Случай, когда именно невербальные средства помогли мне достичь цели общения».

**Задание 7.** Упражнение «Событие». Цель – определение степени владения навыками перефразирования, повторения и интерпретации. Продолжительность – 20–30 мин. Инструкция: «Вам необходимо разделить на подгруппы по четыре человека. Один из участников мини-группы расскажет о том, что произошло с ним недавно. Второй участник после рассказа попытается точно его воспроизвести. Далее третий участник воспроизводит только основные и наиболее значимые элементы рассказа. Последний интерпретирует сказанное первым участником» .

## Практическая работа № 4. Устные деловые коммуникации

### Контрольные вопросы:

1. Какие приёмы и правила позволят эффективно провести разные этапы деловой беседы?
2. Какие виды вопросов собеседников вам известны? Раскройте их сущность? Каким образом можно нейтрализовать возражения собеседника?
3. Приведите примеры приёмов влияния на собеседника.
4. Какие виды аргументов существуют? Какие способы аргументации вам известны?
5. В чём особенность сценария делового совещания?
6. Определение темы публичного выступления.
7. Основные положения и цели публичного выступления.
8. Планирование вступления и заключения.
9. Преодоление нервозности при публичном выступлении.

**Задание 1.** Вспомните какой-либо разговор между Вами и Вашим руководителем (научным руководителем, заведующим отделом, начальником цеха, директором фирмы и т.п.), в котором можно обнаружить мотивирующий эффект. Какими приемами он достигался: использованием критики, оценкой Вашей работы, формой постановки задания, формой ответа на Ваши вопросы, чем-то еще? Опишите эти приемы.

**Задание 2.** Ниже приведен отрывок из повести Л. Славина.

«Подставное лицо» - разговор между оперативным сотрудником железнодорожной милиции Денисовым и дежурной по камере хранения. Можно ли оценить этот диалог как деловую беседу? Каковы существенные характеристики деловой беседы?

-Вчера была выемка вещей из ячеек? - спросил Денисов. -А как же!

-Ячеек освободили много? -Полно...

-А из восьмьсот девяносто шестой изымали вещи?

-Сейчас,- дежурная достала из висевшего над головой шкафчика растрепанную книгу. - Точно, изымали...

-Что там лежало, в ячейке? - Портфель и целлофановый пакет.

Женщина собралась захлопнуть книгу, но Денисов спросил: - Посмотрите, шифр записан? На какой тогда была закрыта ячейка? Палец дежурной скользил по строчкам.

-Когда изымаем, шифр обязательно указываем, - она поправила очки. - Пожалуйста... Шифр «Б-042».

**Задание 3.** Сравните приведенные ниже высказывания, содержащие критическую оценку деятельности сотрудника. Оцените их с точки зрения соблюдения правил проведения проблемной беседы. Рассмотрите эти

высказывания с точки зрения их мотивирующего воздействия на работу сотрудника.

Высказывание 1: «Я вижу, Сергей, что твоя работа над новой математической игрой для детей движется по графику. Это редко случается в нашей фирме, а программы отлично сделаны и с педагогической точки зрения. Мне это подтвердили учителя, которые уже использовали эти программы. Правда, наши конкуренты тоже оживились в последнее время. Может быть, есть смысл внести некоторые изменения в нашу компьютерную графику? Я хотел бы, чтобы ты в ближайшее время обсудил с коллегами возможные перемены. Я не сомневаюсь, что у тебя возникнут конструктивные предложения».

Высказывание 2: «Ну, что же, Сергей, графика в программе, над которой ты работаешь, не идет ни в какое сравнение с тем, что делают наши конкуренты. Может, тебе это задание не по силам? Или тебе наплевать на успех нашей фирмы?»

**Задание 4.** Как вы поведете себя в перечисленных ниже ситуациях?

Выберите ответ из приведенных или предложите свой, объяснив его.

А. Подняв телефонную трубку (звонят вам), вы скажете:

а. «Говорите».

б. «Да».

в. «Слушаю вас».

г. Назовете свою фирму и затем «Добрый день».

д. Назовете свою фирму, отдел, фамилию.

Б. До какого по счету звонка телефона принято поднимать трубку?

В. Вас просят передать информацию отсутствующему коллеге. Вы:

а. увидев, расскажете ему;

б. напишете записку и положите на его стол;

в. попросите того, кто его наверняка увидит, передать содержание разговора;

г. попросите перезвонить.

Г. Какой ответ на первичный вопрос (типа «Это фирма «Старт»?») предпочтительнее:

а. «Могу ли я вам помочь?»

б. «Чем я могу вам помочь?»

Д. Позвонивший высказывает претензию, в которой вы не виноваты.

Ваш ответ:

а. «Это не моя ошибка»;

б. «Я этим не занимаюсь, вам лучше обратиться к...»;

в. «Давайте разберемся»;

г. «Нет, вы не правы»;

д. «Я сейчас приглашу коллегу, который занимается этим вопросом»;

е. «Оставьте, пожалуйста, ваш телефон».

Е. Позвонивший, не представившись, сразу пускается в объяснение всех вопросов. Вы должны:

а. вникнуть в его вопрос и дать ответ;

б. постараться выяснить, кто звонит, кого он представляет, и дать ответ.

**Задание 5.** Какие советы по ведению деловых переговоров вы использовали бы в первую очередь в собственной практике и почему (аргументировать)? Главное правило ведения переговоров — разграничение между существом проблемы и отношениями сторон.

**Задание 6 .** Используйте речевые формулы делового разговора, чтобы решить следующие задачи:

1. Показать заинтересованность в словах собеседника.
2. Попросить дополнительных разъяснений.
3. Сделать вывод, предложить вариант резюме.
4. Дать оценку ситуации.
5. Отказать партнеру в поддержке.
6. Перенести решение вопроса на более поздний срок.
7. Выразить несогласие с позицией партнера.
8. Одобрить позицию собеседника.
9. Признаться в своей некомпетентности.
10. Вежливо отклонить спорное предложение.

**Задание 7.** Внимательно прочитайте приведенные далее положения и остановитесь на тех, с которыми вы не согласны. Аргументируйте свое отношение.

1. Старайтесь быть кратким, но не экономьте на необходимых фактах и аргументах.
2. Постоянно направляйте беседу по нужному руслу, не давайте собеседнику «увести» вас от темы.
3. Склоняя собеседника к своей точке зрения, говорите как можно больше, не давая возразить себе.
4. Не давайте собеседнику делать вам замечания, которые, по мнению многих бизнесменов, затрудняют беседу.

**Задание 8.** Игра-тренинг «Журналист».

Цель - сформировать умение собирать наиболее полную, объективную информацию о партнере по переговорам.

Процедура. Руководитель предлагает всем участникам разделить на партии.

Инструкция. Вы — тележурналист. Сегодня вечером вы должны представить в программу «Вечер знакомств» объективную информацию о человеке, сидящем перед вами. Времени у вас мало. Возьмите у него интервью, а потом представьте группе. На интервью — 3 минуты, на представление — 2 минуты.

Затем вы меняетесь ролями. Каждая пара по очереди знакомит группу со своим партнером.

Анализ ситуации.

А. Все ли согласны с таким представлением?

Б. Кто хочет о себе что-либо добавить?

В. Какие выводы вы можете сделать о результатах интервью?

В процессе анализа можно подвести членов группы к формулировке основных алгоритмов изучения партнера при подготовке и ведении переговоров:

- А. Что представляет собой партнер?
- Б. Как он выглядит?
- В. Какие у него вкусы?
- Г. Что для него наиболее важно в жизни?
- Д. Какие у него интересы?
- Е. Какие у него особенности? И т.д.

### **Практическая работа № 5. Межкультурная коммуникация**

#### **Контрольные вопросы:**

1. Современное образование и мультикультурализм.
2. Что является необходимым условием культурной коммуникации?
3. Дайте определение межкультурной коммуникации.
4. Какая проблематика является предметом изучения межкультурной коммуникации?
5. Межкультурная коммуникация в современном мире.
6. Понятие и сущность культуры, ее основные характеристики.
7. Культура, поведение, ценности. Нормы и традиции.

**Задание 1.** Представьте, что вы стали участником одного из международных проектов. Вам предстоит первая встреча с коллегами-представителями других культур. Что вы в первую очередь расскажете о себе? Какая информация о собеседниках будет интересна вам?

**Задание 2.** Ответьте на вопрос: Какие формы идентичности присущи лично вам?

**Задание 3.** Расскажите о вашем опыте столкновения с проявлениями этноцентризма (мировоззрение, рассматривающее собственную культуру как образец, по которому выносятся суждения о людях других культур; “предпочтение своей этнической группы, проявляющееся в восприятии и оценке жизненных явлений сквозь призму её традиций и ценностей”).

**Задание 4.** Подготовьте сообщение об одном из фактов вашей родной культуры.

**Задание 5.** Подготовьте презентацию для человека, который собирается впервые посетить вашу страну. Презентация должна включать рекомендации по поведению в различных общественных местах и в ситуациях общения с местными жителями.

**Задание 6.** Подготовьте сообщение о традиции / обычае / обряде вашей культуры.

**Задание 7.** Охарактеризуйте свою культуру с позиции принятого в ней отношения к использованию вербальных, невербальных и паравербальных средств.



## Практическая работа № 6. Письменные деловые коммуникации

### Контрольные вопросы:

1. Каковы требования международного и государственного стандартов письменной деловой коммуникации?
2. В чем особенности письменных деловых коммуникаций?
3. Что понимают под управленческими документами?
4. В чем специфика деловой корреспонденции?
5. Каковы основные признаки деловых писем?

### Задание 1.

1. Разработайте угловой бланк простого делового письма вашей компании с обязательными для бланка реквизитами. Составьте текст письма.
2. Расположите на бланке следующие реквизиты: заголовок, подпись, печать, отметка об исполнителе.
4. Составьте текст письма. Поместите под текстом отметку о наличии приложений с указанием об отправке Договора на поставку грузовых машин.
5. Напишите приказ об увольнении главного инженера Иванова И. И. по собственному желанию на основании его заявления.
6. Составьте Докладную записку об установке кондиционеров на имя Генерального директора предприятия.
7. Напишите письмо-просьбу по следующим условиям.

Покупатель разговаривал с продавцом о недавно закончившейся выставке, покупатель просит продавца — компанию «Вилюр» — прислать каталог новой продукции на будущий год.

В письме отразите следующую информацию:

- название выставки;
- дату разговора.

При составлении письма укажите:

- соответствующий заголовок;
- формулу приветствия, уместную при обращении к уже известному вам человеку;
- речевую формулу, выражающую надежду на взаимовыгодное сотрудничество.

8. Деловым этикетом предусматривается обязательный ответ на предложение даже в том случае, когда вы не можете его принять. Подготовьте ответ, выражающий принципиальное согласие с условиями Предложения.

9. Подготовьте письмо, в котором сообщается о невозможности принятия Предложения.

10. Подготовьте письма с альтернативными предложениями в случаях, когда вы хотите изменить:

- цену на товар;
- условия платежа;
- условия поставки.

11. При составлении Рекламации следует обращать внимание:

- на суть претензии (задержка, ненадлежащее качество и др.);
- обоснованность претензии (ссылки на договоры, акты и др.);
- материальный и другие ущербы, понесенные вами;
- действия партнера на претензии;
- ваши действия, если претензия не будет удовлетворена.

Напишите Рекламацию:

- в связи с нарушением сроков поставки;
- по поводу несоблюдения условий поставки.

### **Задание 2.**

1. Подготовьте варианты деловых писем для внешней и внутренней переписки для следующих адресатов: постоянный партнер, хороший знакомый, клиент с VIP статусом
2. Каким образом деловое письмо помогает в организации и поддержании деловых контактов?
3. Как избежать небрежности и формальности при письменных коммуникациях?
4. Перечислите основные типы деловых писем и охарактеризуйте каждый из них.

## **Практическая работа № 7.**

### **Конфликты в деловых коммуникациях**

#### **Контрольные вопросы:**

1. Неэффективные способы разрешения конфликтов.
2. Навыки разрешения конфликта через сотрудничество.
3. Навыки эффективного реагирования на конфликт.

#### **Задание 1.**

Дайте определение понятию конфликт, конфликт в деловых коммуникациях.

Заполните таблицу.

Таблица. Виды и типы конфликтов.

<b>Виды и типы конфликтов</b>	<b>Подвиды</b>
По длительности	
По объему	
По источнику возникновения	
По используемым средствам	
По форме	
По влиянию	
По характеру развития	
По сферам общественной жизни	

**Задание 2.** Приведите примеры конструктивного и деструктивного конфликтов. Опишите, проанализируйте, дайте оценку, обсудите с коллегами.

**Задание 3.** Для точного описания конфликта необходимо дополнить предложения:

- установить ...;
- изучить ...;
- выявить ...;
- выявить ...;
- узнать ...;
- выявить ...;
- определить ...;
- каждый ...

**Задание 4.** Решить задачи с конкретными ситуациями, ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи. Варианты решения задач обсуждаются в учебной группе.

**Задача 1.** Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу сроков внедрения новой технологии. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения интересами производства продукции, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов персонала, которому предстоит осваивать новую технологию. Является описанная ситуация конфликтом? Каковы перспективы развития данной ситуации и механизмы управления ею?

**Задача 2.** В беседе руководителя с подчиненным, допустившим технологическую ошибку, которая привела к серьезному материальному ущербу фирме, руководитель предъявил претензии к подчиненному и наложил штраф в размере месячной заработной платы. Является ли описанная ситуация конфликтом? Ответ обоснуйте.

**Задача 3.** Принимая на работу сотрудника, руководитель фирмы пообещал через два месяца перевести его на вышестоящую должность. По истечении указанного срока обещание руководителя не выполнено. Можно ли описанную ситуацию идентифицировать как конфликтное взаимодействие? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт.

#### **Задание 5.**

Обосновать ответ на практические ситуации:

**Ситуация 1.** Бухгалтер отвечает своему начальнику на замечание, что необходимо переделать отчет: «Я уже давно работаю на этой должности и не помню случая, чтобы меня заставляли переделывать мой отчет. Вы первый, кто это сделал. Возможно, в работе есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все!..» Что руководитель должен ответить в данной ситуации?

Варианты ответа:

1. «Вы считаете, что несправедливо заставлять Вас устранять ошибки?»;

2. «Надеюсь, Вы проверили отчет перед тем, как показать его мне?»;
3. «Вам кажется, что Вас обвиняют за мелкие неточности?»;
4. «Вы считаете, что я слишком придираюсь?»;
5. Свой вариант ответа (обоснуйте свою точку зрения).

**Ситуация 2.** Один из лучших специалистов в Вашем подразделении (фирме), наделенный, к сожалению, крайне неуживчивым характером, позволил себе публично весьма пренебрежительно оценить работу одного из «ветеранов» фирмы, действительно справляющегося со своими обязанностями не лучшим образом. Возмущенные сотрудники пришли к Вам с жалобой на «зазнайку». Что Вы сделаете?

Варианты ответа:

1. вызовете его к себе и доверительно скажете, что по существу он прав, но форме его поведение недопустимо;
2. вызовете его к себе и устроите «разнос», намекнув, что при повторении подобных выходов ему придется искать себе другую работу;
3. соберете собрание сотрудников и осудите его поведение публично;
4. не будете обращать внимание на такие «выпады» отдельных сотрудников;
5. Свой вариант ответа (обоснуйте свою точку зрения).

**Ситуация 3.** Вы, проходя по коридору, обнаруживаете, что несколько человек раскуривают сигареты вместо того, чтобы работать. Как Вы поступите в данной ситуации?

Варианты ответа:

1. не буду обращать никакого внимания;
2. спрошу их, почему они не занимаются делом;
3. введу поощрительные премии тем, кто не курит;
4. запрещаю курение в помещении;
5. что-то другое (обоснуйте свою точку зрения).

### **Задание 6:**

1. Изучить ситуацию и определить причину конфликта.
2. Составить психологические характеристики конфликтующих.
3. Ваше мнение о возможных путях преодоления конфликта.

**Ситуация 1.** Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня». Через некоторое время старший технолог узнал, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!».

Вопросы:

1. Каков характер задания поступившего к программисту?
2. Почему задание было отменено непосредственным начальником?
3. Как должен был поступить инженер-программист?
4. В чем заключается причина конфликта?
5. Как выйти из данного конфликта?

### **Практическая работа № 8. Этика и этикет деловых отношений**

**Контрольные вопросы:**

1. Этические нормы взаимоотношений с коллегами, партнерами, клиентами.
2. Нормы поведения в общественных местах, организации деловых приемов.
3. Составляющие внешнего облика делового человека, атрибуты деловой жизни
4. Современные взгляды на место этики в деловом общении.

#### **Задание 1.**

Сравните столбцы в таблице 1 и подберите правильное сочетание представленных терминов и определений друг к другу.

Таблица 1. Сочетание представленных терминов и определений друг к другу.

<b>Термин</b>	<b>Определение</b>
1. Деловой этикет -	совокупность всех этикетных речевых средств и правила их использования в тех или иных ситуациях
2. Светский этикет -	искусство красноречия
3. Деловая этика -	фразеологизированные предложения, являющиеся готовыми языковыми средствами
4. Речевая этика -	знания приличий, умение держать себя в обществе
5. Этикетная формула -	совокупность норм поведения предпринимателя
6. Риторика -	установленный порядок поведения в сфере бизнеса и деловых контактов

#### **Задание 2.**

У владельца частного предприятия работает 200 человек. Дела у фирмы идут хорошо. Для лучшего объединения коллектива, руководитель решает провести праздник за городом. Выезд назначен на пятницу. В программу праздника входит награждение лучших сотрудников, вручение подарков, обед, развлечение.

Часть подчиненных отпросилась у руководителя, мотивируя это разными причинами. В последствии выяснилось, что они этот день (пятницу) провели на своих дачах. В фирме это вызвало “брожения”, хотя сам праздник удался. Осенью руководитель хотел бы провести еще одно подобное мероприятие.

Как необходимо провести деловое собрание, чтобы сотрудники не игнорировали подобное мероприятие? Как лучше руководителю внедрить корпоративную культуру в свою фирму?

### Задание 3.

Дайте определения понятию невербальное деловое общение.

### Задание 4.

Сравните столбцы в таблице 2 и подберите правильное сочетание представленных терминов и определений друг к другу.

Таблица 2. Сочетание представленных терминов и определений друг к другу.

Термин	Определение
1. Речевой штамп	Социолект; отличается от общеразговорного языка специфической лексикой и фразеологией, экспрессивностью оборотов и особым использованием словообразовательных средств, но не обладающий собственной фонетической и грамматической системой.
2. Канцеляризм	Функционирующие в речи устойчивые формулы, ориентированные на экспрессию и стандарт, паразитирующие на речевой культуре, претендующие на стилистическую окрашенность: красной нитью, жареные факты, желаю счастья в личной жизни, догнать и...
3. Вульгаризм	Слово или оборот речи, характерные для стиля деловых бумаг и документов. Документы, акты, заявления, справки, доверенности пишутся согласно принятой форме
4. Жаргонизм	Лингвистическое явление, выраженное в употреблении лишних и бессмысленных в данном контексте слов
5. Слово-паразит	Это (от лат. vulgaris — простонародный) грубое слово или выражение, находящиеся за пределами литературной лексики.

### Задание 5.

Исключите лишнее, официально - деловой стиль характеризуют:

- употребление разговорной лексики;
- использование научной терминологии;
- компактность изложения материала;
- отсутствие невербальной стороны общения;
- безличность;
- использование номенклатурных названий;
- высокая регламентированность речи;
- строгость изложения.

### Задание 6.

Приведите по два примера к каждому из следующих определений:

- Гипэрбола (из др.-греч. ὑπερβολή «переход; чрезмерность, избыток; преувеличение») — стилистическая фигура явного и намеренного преувеличения, с целью усиления выразительности и подчёркивания сказанной мысли. Например: «я говорил это тысячу раз» или «нам еды на полгода хватит».

- Эпитет (от др.-греч. ἐπίθετον — «приложенное») — определение при слове, влияющее на его выразительность. Выражается преимущественно именем прилагательным, но также наречием («горячо любить»), именем существительным («веселья шум»), числительным («вторая жизнь»).

### **Задание 7.**

Дайте определения понятию вербальное деловое общение.

### **Задание 8.**

Сравните столбцы в таблице 3 и выберите правильное сочетание представленных терминов и определений друг к другу.

Таблица 3. Сочетание представленных терминов и определений друг к другу.

<b>Термин</b>	<b>Определение</b>
1. Кинесика -	система вокализации речи (тон, темп, громкость голоса, тембр, интонация)
2. Просодия -	средства общения (рукопожатие, объятия, поцелуи)
3. Экстралингвистика -	ориентация партнеров в момент общения и дистанция между ними
4. Такестика -	это мимика, поза, жесты, взгляд
5. Проксемика -	эмоциональное звуковое сопровождение речи (смех, плач, вздох, покашливание)

### **Задание 9.**

В каких деловых ситуациях возможно употребление следующих фразеологизмов:

- махнуть рукой;
- задавать тон;
- стиснув зубы;
- делать большие глаза;
- нахмурить брови;
- положить руку на сердце;
- вертеть головой;
- поджать губы;
- прятать глаза;
- наморщить лоб.

### **Задание 10.**

Объясните, как вы понимаете следующие выражения:

- находить общий язык;
- дать волю языку;

- говорить на разных языках;
- эзопов язык.

### **Задание 11.**

Сравните столбцы в таблице 4 и подберите правильное сочетание представленных терминов и определений друг к другу.

Таблица 4. Сочетание представленных терминов и определений друг к другу.

<b>Термин</b>	<b>Определение</b>
1. Взаимная коммуникация -	специфическая форма контактов между людьми, имеющими полномочия от своих организаций, в ходе которых происходит обмен мнениями и целенаправленное обсуждение конкретной проблемы с целью поиска взаимовыгодного варианта решения
2. Деловая беседа -	постоянный обмен ролями между адресатом и адресантом в процессе коммуникации
3. Дискуссия -	процесс, в котором вырабатываются позиции сторон
4. Взаимоприемлемые переговоры -	обсуждение какого-либо спорного вопроса или исследование проблемы, в котором каждая сторона оппонирует мнение собеседника, аргументирует свою позицию и претендует на достижение цели



## РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

### Примерный перечень вопросов к зачету

1. Коммуникация как основа деловых отношений. Специфика и основные задачи деловой коммуникации.
2. Структура общения (в том числе делового). Психология делового общения.
3. Виды деловых коммуникаций. Методы деловых коммуникаций.
4. Содержание коммуникационного процесса. Элементы коммуникационного процесса. Этапы коммуникационного процесса.
5. Средства электронного общения: виды электронных средств связи в деловом общении.
6. Личная и групповая коммуникация. Барьеры в коммуникациях: причины и условия возникновения. Барьеры в коммуникациях: приемы устранения.
7. Вербальные средства делового общения.
8. Психотехника речи.
9. Стили слушания. Виды слушания.
10. Функции невербальных средств общения: дополнение речи, замещение речи.
11. Деловая беседа: понятие, функции, этапы проведения.
12. Особенности ведения деловой дискуссии. Деловая беседа по телефону: базовые правила телефонного общения.
13. Деловое совещание: понятие, задачи.
14. Техника деловых совещаний: организация и проведение совещаний.
15. Публичное выступление в системе деловых коммуникаций.
16. Презентация: цели и виды. Техника проведения презентаций.
17. Деловые переговоры: понятие, цели, функции.
18. Структура переговорного процесса. Техника организации переговорного процесса.
19. Межкультурные различия в деловой коммуникации.
20. Национальный этикет делового общения.
21. Внутренняя коммуникация мультикультурных команд.
22. Специфика, письменной деловой коммуникации. Возможности и ограничения письменной деловой коммуникации.
23. Внутренние и внешние письменные коммуникации: характеристика, особенности текста. Внешняя переписка: использование стандартных языковых формул (клише).
24. Деловая корреспонденция: понятие, виды. Основные требования к оформлению делового письма.
25. Основные виды официальных деловых писем. Правила работы с деловой корреспонденцией.
26. Электронная коммуникация: сущность, особенности и функции.

27. Место Интернета в системе средств современной социальной коммуникации.
28. Методы организации электронной деловой коммуникации.
29. Психология электронного общения.
30. Сущность и содержание понятия «конфликт». Функции конфликта.
31. Виды конфликтов. Причины конфликтов в деловых коммуникациях.
32. Сущность и специфика этики деловых отношений. Этические основы деловых коммуникаций.
33. Этика делового общения: этические нормы и принципы. Этические проблемы деловых отношений.
34. Этические аспекты использования сети Интернет в деловых отношениях.

#### Перечень литературы

1. Анцупов, А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – СПб.: Питер, 2020. – 559 с.
2. Вовк, Ю. В. Деловая переписка в электронном документообороте // Информационные технологии в науке, бизнесе и образовании. – 2020. – С. 424-428.
3. Деловая коммуникация : пособие для реализации содержания образовательных программ высшего образования I ступени / авт.-сост. Н. В. Яцевич. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2020. – 100 с.
4. Переговорный процесс. Электронный учебно-методический комплекс для магистрантов специальности 1-26 80 03 «Бизнес-администрирование», 1-25 80 01 «Экономика» / М. В. Петрович, С. В. Сакур. – Электронная библиотека БГЭУ. – Минск : БГЭУ, 2019.
5. Петрович, М. В. Управление организацией : учебник для слушателей системы дополнительного образования взрослых по управленческим специальностям / М. В. Петрович. – 3-е изд. стереотип. Минск : Акад. упр. при Президенте Республики Беларусь, 2020. – 479 с.
6. Таратухина, Ю. В. Деловые и межкультурные коммуникации : учебник и практикум для вузов: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / Ю. В. Таратухина, З. К. Авдеева. - Москва: Юрайт, 2020. – 323 с.
7. Цуранова, С.П. Психология и этика деловых отношений. Практикум : учеб. пособие / С.П. Цуранова, И.М. Павлова, А.С. Вашкевич. 5-е изд., стер. Минск : РИПО, 2019. 191 с.
8. Анцупов А.Я. Конфликтология. Теория и практика : /А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. -5-е изд., перераб. и доп. -М.; СПб.; Нижний Новгород: Питер, 2019. -503 с.
9. Герасимов, С. В. Теория и практика международных специальных событий : учебное пособие / С. В. Герасимов. - Изд 2-е, стер. - СанктПетербург: Лань: Планета музыки, 2019. – 410 с.

10. Груздева, Е. А. Электронное деловое письмо : понятие и правила оформления // Актуальные проблемы гуманитарных наук. – 2018. – С. 106–110. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://konference.nvsu.ru/konffiles/335/Aktualnye%20problemy%20gumanitarnyh%20nauk\\_16%20dek%202017.pdf#page=106](https://konference.nvsu.ru/konffiles/335/Aktualnye%20problemy%20gumanitarnyh%20nauk_16%20dek%202017.pdf#page=106) – Дата доступа: 30.03.2023.
11. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 378 с. — (серия: Бакалавр. Академический курс).
12. Дубинин, Ю. Мастерство переговоров: учебник / Под ред. Ю. Дубинин. — М. : Изд-во : Международные отношения, 2018. — 320 с.
13. Зверева, Е. Б. Электронная деловая переписка : правила ведения и особенности оформления // Молодой ученый. — 2020. — №. 45. — С. 211-212.

## **ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ**

Учреждение образования  
«Брестский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор

М.В.Нерода

13.06.2023

Регистрационный № УД 23-1-136/уз.

Деловая коммуникация

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине  
для специальности  
1-25 01 07 Экономика и управление на предприятии

2023

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта высшего образования ОСВО специальности 1-25 01 07 -2022, утвержденного и введенного в действие постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 14 марта 2022 г. № 26, типового учебного плана учреждения образования «Брестский государственный технический университет» по специальностям 1-25 01 07 № ТД-795/тип. от 24.03.2022.

СОСТАВИТЕЛЬ:

Филиппова Т.В., старший преподаватель кафедры менеджмента

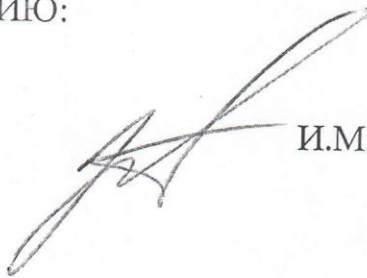
РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Зазерская В.В., декан экономического факультета учреждения образования «Брестский государственный технический университет», кандидат экономических наук, доцент;

Сидоревич Д.М., операционный директор ООО «Машиностроительное предприятие «КОМПО»

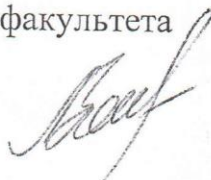
РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой менеджмента  
Заведующий кафедрой  
(протокол № 10 от 19.06.2023);




И.М. Гарчук

Методической комиссией экономического факультета  
Председатель методической комиссии  
(протокол № 5 от 19.06.2023);



Л.А.Захарченко

Научно-методическим советом БрГТУ (протокол № 6 от 23.06.2023)

Методический совет БрГТУ  
 В.И. Серий

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В деловом мире в условиях обострения конкуренции деловое общение становится важным фактором, определяющим успех деятельности, как отдельного человека, так и всей организации. К специалистам в настоящее время предъявляются повышенные требования к наличию компетенций, связанных с пониманием принципов делового общения и деловой этики.

Деловая коммуникация – сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Его участники ориентированы на достижение определенной цели и конкретных задач. Специфической особенностью делового общения является подчинение установленным ограничениям, которые определяются национальными и культурными традициями, профессиональными этическими принципами. Этические нормы выступают одним из главных регуляторов отношений между людьми. Для каждого общества существует система общепринятых норм, правил. От знания этих норм, умения и навыков их применения зависит успех общения.

Деловая коммуникация – необходимый элемент профессиональной подготовки специалистов практически во всех сферах профессиональной деятельности. Изучение основ деловой коммуникации закладывают базу для эффективного взаимодействия профессионалов с деловыми партнерами, коллегами и клиентами. Роль деловой коммуникации определяет необходимость включения данной дисциплины в учебные планы специальностей экономического профиля.

Учебная дисциплина предназначена для формирования профессиональной компетентности студентов, приобретения ими знаний, умений и навыков в области деловых коммуникаций.

Цель преподавания учебной дисциплины: сформировать у студентов необходимый уровень компетенций, позволяющий им успешно применять знания, навыки и умения в области деловых коммуникаций для решения профессиональных задач повышения эффективности деятельности организаций различных форм собственности путем разработки и совершенствования организационных процессов или административных регламентов, в том числе с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий.

Задачи учебной дисциплины:

- формирование целостного представления (системы знаний) о сущности, содержании, актуальности, логике и методах деловых коммуникаций как комплексного бизнес-процесса;
- изучение теоретических и методологических основ проектирования и использования деловых коммуникаций в профессиональной деятельности, а также особенностей национального этикета в области деловых отношений;
- приобретение практических знаний по разработке и реализации коммуникационного процесса, необходимых для решения профессиональных задач в области управления;

– овладение конкретными навыками современных эффективных технологий в области деловых коммуникаций для реализации их в процессе профессиональной деятельности;

– формирование самостоятельного эффективного коммуникативного стиля, способности и навыков продуктивного делового поведения, реагирования и взаимодействия в целях обеспечения своей высокой конкурентоспособности на рынке труда.

В результате изучения учебной дисциплины «Деловая коммуникация» формируются следующие компетенции:

академические:

-АК-1. Уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.

-АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.

-АК-4. Уметь работать самостоятельно.

-АК-5. Быть способным порождать новые идеи (обладать креативностью).

-АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.

-АК-7. Иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой с компьютером.

-АК-8. Обладать навыками устной и письменной коммуникации.

-АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

Социально–личностные:

-СЛК-2. Быть способным к социальному взаимодействию.

-СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям.

-СЛК-5. Быть способным к критике и самокритике.

-СЛК-6. Уметь работать в команде.

профессиональные:

Организационно-управленческая деятельность

– ПК-1. Владеть навыками создания собственного бизнеса (проекта).

– ПК-2. Обеспечивать устойчивое развитие основных производственных и функциональных подразделений предприятия, проекта, отрасли (региона).

– ПК-4. Владеть современными техниками принятия управленческих решений.

– ПК-5. Осуществлять контроль выполнения заданий, технологических процессов, культуры производства, трудовой, финансовой и технологической дисциплины.

– ПК-7. Проводить деловые совещания и переговоры, переписку с зарубежными партнерами, готовить распоряжения, проекты приказов, планов мероприятий и контрактов на уровне управления организацией.

– ПК-8. Обеспечивать развитие персонала.

– ПК-9. Организовывать модернизацию и производство новых видов проектов и программ.

#### Планово-экономическая деятельность

– ПК-10. Разрабатывать перспективные, среднесрочные и текущие планы экономического и социального развития предприятия в рамках управления организацией.

– ПК-11. Проводить комплексный экономический анализ всех видов деятельности в рамках управления бизнес-процессами и разрабатывать меры по эффективному использованию ресурсов, с целью повышения эффективности деятельности на предприятия в условиях управления организацией.

– ПК-12. Подготавливать данные для периодической отчетности в сроки и по формам, установленным государственными органами статистики и анализа.

– ПК-15. Определять конкурентоспособность услуг, работ и организации (предприятия) в целом на стадии экономики информационного общества.

#### Информационно-аналитическая деятельность

– ПК-16. Систематизировать статистические материалы по труду, характеризующие количественные и качественные показатели деятельности организации и его подразделений.

– ПК-17. Изучать результаты работы организации и его структурных подразделений и сопоставлять их с показателями других организаций.

#### Производственно-хозяйственная деятельность

– ПК-20. Владеть навыками ведения отдельных стадий деятельности организации, включая: исследования и разработки, производство, маркетинг, формирование и использование ресурсов, продвижение услуг.

– ПК-21. Уметь принимать обоснованные решения в условиях неопределенности бизнеса.

– ПК-22. Разрабатывать оперативные графики освоения инновационных услуг и осуществлять контроль за их выполнением.

#### Научно-исследовательская деятельность

– ПК-23. Использовать экономические законы и закономерности в управлении современной экономикой труда.

– ПК-24. Проводить исследования в области методологии и методики планирования, трудовых показателей и анализа результатов деятельности организации и его структурных подразделений.

#### Инновационная деятельность

– ПК-26. Осуществлять поиск, систематизацию и анализ информации по перспективам развития отрасли, инновационным технологиям, проектам и решениям.

– ПК-27. Работать с научной, технической и патентной литературой.



– ПК-28. Оценивать конкурентоспособность и экономическую эффективность разрабатываемых технологий управления на уровне программы или проекта.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен:

знать:

- психологические основы делового общения;
- основные понятия культуры речи, нормативные, коммуникативные, этические аспекты устной и письменной речи;
- особенности и виды деловой коммуникации;
- технологии деловых коммуникаций;
- особенности межкультурных коммуникаций;
- методы организации общения в командах, на удаленном доступе, в мультикультурных командах;
- методы регулирования конфликтных ситуаций в организациях;
- методы организации электронной деловой коммуникации.

уметь:

- проводить деловую беседу, интервью, публичное выступление, презентацию, переговоры, совещание;
- использовать знания о коммуникативных качествах речи в межличностном общении и профессиональной деятельности;
- управлять деловыми конфликтами;
- организовывать электронную деловую коммуникацию;
- разрабатывать сопровождающие материалы к деловым коммуникациям.

владеть:

- навыками использования языковых норм в общении и делового этикета;
- навыками устных деловых коммуникаций и составления письменных деловых коммуникаций;
- навыками управления деловыми конфликтами;
- навыками планирования, осуществления деловой коммуникации с помощью пакетов прикладных программ.

Дисциплина «Деловая коммуникация» опирается на предварительное изучение социально-гуманитарных, естественнонаучных и общепрофессиональных дисциплин, предусмотренных учебным планом по специальности.

В качестве основных методов обучения рекомендуется: решение типовых задач и задач-ситуаций, выполнение тестов, обсуждение проблем с формулированием проблемных вопросов, дискуссии в группах, написанием рефератов, эссе, подготовкой презентаций, докладов, выступлений.

**План учебной дисциплины для дневной формы получения высшего образования  
1 степени**

Код специальности (направления специальности)	Наименование специальности (направления специальности)	Курс	Семестр	Всего учебных часов	Количество зачетных единиц	Аудиторных часов (в соответствии с учебным планом УВО)					курсовой проект (работу)	Форма текущей аттестации
						Всего	Лекции	занятия	занятия	Семинары		
1-25 01 07	Экономика и управление на предприятии	3	5	102	3	50	34	-	16	-	-	Зачет

**План учебной дисциплины для заочной формы получения  
высшего образования**

Код специальности (направления специальности)	Наименование специальности (направления специальности)	Курс	Семестр	Всего учебных часов	Количество зачетных единиц	Аудиторных часов (в соответствии с учебным планом УВО)					курсовой проект (работу)	Форма текущей аттестации
						Всего	Лекции	занятия	занятия	Семинары		
1-25 01 07	Экономика и управление на предприятии	3	5	102	3	12	8	-	4	-	-	Зачет

**План учебной дисциплины для заочной формы обучения, интегрированного со  
средним специальным**

Код специальности (направления специальности)	Наименование специальности (направления специальности)	Курс	Семестр	Всего учебных часов	Количество зачетных единиц	Аудиторных часов (в соответствии с учебным планом УВО)					курсовой проект (работу)	Форма текущей аттестации
						Всего	Лекции	занятия	занятия	Семинары		
1-25 01 07	Экономика и управление на предприятии	3	5	102	3	12	8	-	4	-	-	Зачет

# 1. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

## 1.1 ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

### 1.1.1. Основные положения и понятия дисциплины «Деловая коммуникация»

Понятие коммуникации. Специфика и основные задачи деловой коммуникации. Предмет дисциплины «Деловая коммуникация», структура дисциплины. Место дисциплины в организационно-экономической подготовке специалистов.

Структура общения (в том числе делового). Психология делового общения. Виды и методы деловых коммуникаций.

### 1.1.2. Коммуникационный процесс: содержание элементы и этапы Способы передачи и приема информации. Содержание коммуникационного процесса. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Средства электронного общения: виды электронных средств связи в деловом общении.

Личная и групповая коммуникация.

Барьеры в коммуникациях: причины и условия возникновения, приемы устранения.

### 1.1.3. Средства деловой коммуникации

Вербальные средства делового общения. Деловое общение как обмен информацией. Психотехника речи. Стили и виды слушания (пассивное, активное).

Функции невербальных средств общения: дополнение речи, замещение речи, репрезентация эмоциональных состояний. Роль невербальных средств в процессе общения, их классификация.

### 1.1.4. Устные деловые коммуникации

Формы деловой коммуникации.

Деловая беседа: понятие, функции, этапы, принципы и правила проведения. Особенности ведения деловой дискуссии.

Деловая беседа по телефону: базовые правила телефонного общения. Техника делового интервью. Техника личной продажи.

Деловое совещание: понятие, задачи, классификация. Техника деловых совещаний: подготовка, организация и проведение совещаний.

Публичное выступление в системе деловых коммуникаций. Публичное выступление: виды, психологическая основа и языковые средства. Методика и техника организации публичного выступления.

Презентация: цели и виды. Техника проведения презентаций.

Деловые переговоры: понятие, цели, функции, классификация. Структура переговорного процесса. Техника организации переговорного процесса.

### 1.1.5. Межкультурная коммуникация

Межкультурные различия в деловой коммуникации. Национальный этикет делового общения.

Внутренняя коммуникация мультикультурных команд.

### 1.1.6. Письменные деловые коммуникации

Специфика, возможности и ограничения письменной деловой коммуникации.

Внутренняя переписка: докладные, служебные, объяснительные записки и т.д.; характеристика, особенности текста.

Внешняя переписка: характеристика, особенности текста, использование стандартных языковых формул (клише).

Деловая корреспонденция: понятие, виды. Правила работы с деловой корреспонденцией.

Электронная коммуникация: сущность, особенности и функции.

Место Интернета в системе средств современной социальной коммуникации. Методы организации электронной деловой коммуникации. Психология электронного общения.

### 1.1.7. Конфликты в деловых коммуникациях

Сущность и содержание понятия «конфликт». Функции и виды конфликта. Причины конфликтов в деловых коммуникациях. Управление конфликтами.

### 1.1.8. Этика и этикет деловых отношений

Сущность и специфика этики деловых отношений. Этика делового общения: этические нормы и принципы. Этические проблемы деловых отношений. Этикет делового человека. Этические аспекты использования сети Интернет в деловых отношениях.

## 1.2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

### 1.2.1. Коммуникационный процесс: содержание элементы и этапы

Повторение и закрепление основного лекционного материала. Изучить содержание, элементы и этапы коммуникационного процесса, условия эффективного речевого воздействия.

Освоить способы передачи и приема информации, приемы устранения барьеров в процессе деловой коммуникации. Выполнение тестовых заданий, решения задач-ситуаций.

### 1.2.2. Средства деловой коммуникации

Повторение и закрепление основного лекционного материала. Изучить вербальные и невербальные средства коммуникации, стили и виды слушания, освоить теоретический материал путем выполнения тестовых заданий и решения задач-ситуаций, научиться применять вербальные и невербальные средства в деловой коммуникации, приемы эффективного слушания.

### 1.2.3. Устные деловые коммуникации

Повторение и закрепление основного лекционного материала.

Изучить этапы и правила проведения деловой беседы, интервью, личной продажи; особенности ведения деловой дискуссии; правила телефонного общения; правила подготовки и проведения совещания, психологическую основу и языковые средства публичного выступления, основы организации, стратегию и стиль ведения деловых переговоров.

Освоить теоретический материал путем решения задач-ситуаций и выполнения тестовых заданий, научиться организовать подготовку и проведение деловой беседы; проводить совещание, презентации, организовать публичное выступление, переговорный процесс, в том числе с использованием современных средств коммуникации.

#### 1.2.4. Межкультурная коммуникация

Повторение и закрепление основного лекционного материала. Изучить основы межкультурных отношений в менеджменте, национальный этикет делового общения, освоить теоретический материал путем выполнения тестовых заданий и решения задач-ситуаций, научиться эффективно выполнять свои функции, учитывая специфику межкультурной среды.

#### 1.2.5. Письменные деловые коммуникации

Повторение и закрепление основного лекционного материала. Изучить специфику, возможности и ограничения письменной деловой коммуникации, основные виды письменных сообщений, правила работы с деловой корреспонденцией, методы организации электронной деловой коммуникации, психологию электронного общения.

Освоить теоретический материал путем выполнения тестовых заданий и решения задач-ситуаций, научиться использовать стандартные языковые формулы (клише) в деловых письменных коммуникациях, составлять документы внутренней и внешней переписки с логически верным и аргументированным построением письменной речи.

#### 1.2.6. Конфликты в деловых коммуникациях

Повторение и закрепление основного лекционного материала. Изучить функции и виды конфликта, причины конфликтов в деловых коммуникациях. Освоить способы управления конфликтами.

Выполнение тестовых заданий, решения задач-ситуаций.

#### 1.2.7. Этика и этикет деловых отношений

Повторение и закрепление основного лекционного материала. Изучить сущность и специфику этики деловых отношений, этические проблемы деловых отношений, этикет делового человека.

Освоить этические нормы и принципы делового взаимодействия и этические аспекты использования сети Интернет в деловых отношениях.

Выполнение тестовых заданий, решения задач-ситуаций.

## 2. ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОМУ ПРОЕКТУ (РАБОТЕ)

В процессе изучения дисциплины «Деловая коммуникация» выполнение курсового проекта (работы) учебным планом не предусмотрено.

## 3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ для дневной формы получения высшего образования

раз де	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов	Количество часов	Форма контроля
-----------	------------------------	--------------------------------	---------------------	-------------------

		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия	самост. работы	знаний
	5-й семестр	34	-	16	-	52	зачет
1.	Основные положения и понятия дисциплины «Деловая коммуникация»	2	-	2	-	4	З, Р
2.	Коммуникационный процесс: содержание элементы и этапы	4	-	2	-	8	З, От, Р, Т, К
3.	Средства деловой коммуникации	4	-	2	-	10	З, От, Т, Эс, Р, К
4.	Устные деловые коммуникации	10	-	2	-	12	З, От, Т, Р, К, Эс, КР
5.	Межкультурная коммуникация	2	-	2	-	6	З, От, Т, Эс, К
6.	Письменные деловые коммуникации	4	-	2	-	6	З, От, К, Р, Т, Эс, КР
7.	Конфликты в деловых коммуникациях	4	-	2	-	4	З, От, Р, Эс, Т, К
8.	Этика и этикет деловых отношений	4	-	2	-	2	З, От, Р, Эс, Т, К

Примечание: : З – зачет; От – отчет по аудиторным лекционным и практическим упражнениям с их устной защитой; Т – тесты; Эс – эссе, Р – реферат; КР – контрольная работа; К – коллоквиум.

### УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ для заочной формы получения высшего образования 1 степень

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия		
	5-й семестр	8	-	4	-	90	зачет
1.	Основные положения и понятия дисциплины «Деловая коммуникация»	2	-	-	-	6	З, Р
2.	Коммуникационный процесс: содержание элементы и этапы	2	-	-	-	12	З, От, Р, Т, К
3.	Средства деловой коммуникации	2	-	2	-	12	З, От, Т, Эс, Р,
4.	Устные деловые коммуникации	-	-	-	-	24	З, От, Т, Р, К, Эс, КР

5.	Межкультурная коммуникация	-	-	-	-	10	З, От, Т, Эс, К
6.	Письменные деловые коммуникации	-	-	-	-	12	З, От, К, Р, Т, Эс, КР
7.	Конфликты в деловых коммуникациях	2	-	2	-	6	З, От, Р, Эс, Т, К
8.	Этика и этикет деловых отношений	-	-	-	-	8	З, От, Р, Эс, Т,

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
для заочной формы обучения, интегрированного со средним специальным

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия		
	5-й семестр	8	-	4	-	90	зачет
1.	Основные положения и понятия дисциплины «Деловая коммуникация»	2	-	-	-	6	З, Р
2.	Коммуникационный процесс: содержание элементы и этапы	2	-	-	-	12	З, От, Р, Т, К
3.	Средства деловой коммуникации	2	-	2	-	12	З, От, Т, Эс, Р,
4.	Устные деловые коммуникации	-	-	-	-	24	З, От, Т, Р, К, Эс, КР
5.	Межкультурная коммуникация	-	-	-	-	10	З, От, Т, Эс, К
6.	Письменные деловые коммуникации	-	-	-	-	12	З, От, К, Р, Т
7.	Конфликты в деловых коммуникациях	2	-	2	-	6	З, От, Р, Эс, Т
8.	Этика и этикет деловых отношений	-	-	-	-	8	З, От, Р, Эс, Т

#### 4. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

4.1. Перечень литературы (учебной, учебно-методической, научной, нормативной, др.)

Нормативные правовые акты:

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс]: 7 дек. 1998 г., № 218-З: принят Палатой представителей 28 окт. 1998 г.: одобр. Советом Респ. 19 дек. 1998 г.: в ред. Закона Респ. Беларусь от 5 января 2021 г. № 95-З // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

2. Трудовой кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс]: 26 июля 1999 г., № 296-З: принят Палатой представителей 8 июня 1999 г.: одобр. Советом Респ. 30 июня 1999 г.: в ред. Закона Респ. Беларусь от 6 января 2021 г. № 90-З // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

3. О защите прав потребителей [Электронный ресурс]: Закон Респ. Беларусь, 9 янв. 2002 г., № 90-З: в ред. Закона Респ. Беларусь от 13.06.2018 г.

// ЭТАЛОН. Законодательство Респ. Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

4. О коммерческой тайне. Закон Республики Беларусь от 5 января 2013 г. № 16- З. Изменения и дополнения О коммерческой тайне. Закон Республики Беларусь от 17 июля 2018 г. № 132-З /Национальный правовой Интернетпортал Республики Беларусь/ - Минск, 2022.

5. Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы (утв. Постановление СМ Республики Беларусь 02.02.2021 № 66) /Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь/ - Минск, 2022.

6. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года. Одобрено. Протокол заседания Президиума Совета Министров Республики Беларусь от 2 мая 2017 г. №10. /Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь/ - Минск, 2022.

Основная литература:

1. Анцупов, А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – СПб.: Питер, 2020. – 559 с.

2. Вовк, Ю. В. Деловая переписка в электронном документообороте // Информационные технологии в науке, бизнесе и образовании. – 2020. – С. 424-428.

3. Деловая коммуникация : пособие для реализации содержания образовательных программ высшего образования I ступени / авт.-сост. Н. В. Яцевич. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2020. – 100 с.

4. Переговорный процесс. Электронный учебно-методический комплекс для магистрантов специальности 1-26 80 03 «Бизнес-администрирование», 1-25 80 01 «Экономика» / М. В. Петрович, С. В. Сакун. – Электронная библиотека БГЭУ. – Минск : БГЭУ, 2019.

5. Петрович, М. В. Управление организацией : учебник для слушателей системы дополнительного образования взрослых по управленческим специальностям / М. В. Петрович. – 3-е изд. стереотип. Минск : Акад. упр. при Президенте Республики Беларусь, 2020. – 479 с.

6. Таратухина, Ю. В. Деловые и межкультурные коммуникации : учебник и практикум для вузов: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / Ю. В. Таратухина, З. К. Авдеева. - Москва: Юрайт, 2020. – 323 с.

7. Цуранова, С.П. Психология и этика деловых отношений. Практикум : учеб. пособие / С.П. Цуранова, И.М. Павлова, А.С. Вашкевич. 5-е изд., стер. Минск : РИПО, 2019. 191 с.

Дополнительная литература:

1. Анцупов А.Я. Конфликтология. Теория и практика : /А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. -5-е изд., перераб. и доп. -М.; СПб.; Нижний Новгород: Питер, 2019. -503 с.



2. Герасимов, С. В. Теория и практика международных специальных событий : учебное пособие / С. В. Герасимов. - Изд 2-е, стер. - СанктПетербург: Лань: Планета музыки, 2019. – 410 с.

3. Груздева, Е. А. Электронное деловое письмо : понятие и правила оформления // Актуальные проблемы гуманитарных наук. – 2018. – С. 106–110. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://konference.nvsu.ru/konffiles/335/Aktualnye%20problemy%20gumanitarnyh%20nauk\\_16%20dek%202017.pdf#page=106](https://konference.nvsu.ru/konffiles/335/Aktualnye%20problemy%20gumanitarnyh%20nauk_16%20dek%202017.pdf#page=106) – Дата доступа: 30.03.2023.

4. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 378 с. — (серия: Бакалавр. Академический курс).

5. Дубинин, Ю. Мастерство переговоров: учебник / Под ред. Ю. Дубинин. – М. : Изд-во : Международные отношения, 2018. – 320 с.

6. Зверева, Е. Б. Электронная деловая переписка : правила ведения и особенности оформления // Молодой ученый. – 2020. – №. 45. – С. 211-212.

#### 4.2. Перечень пособий, методических указаний

1. Яцевич, Н. В. Деловая коммуникация : пособие для реализации содержания образовательных программ высшего образования I ступени / авт.-сост. Н. В. Яцевич. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2020. – 100 с.

#### 4.3. Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности

Для диагностики результатов учебной деятельности используются:

1. Коллоквиумы.
2. Доклады на конференциях.
3. Тесты.
4. Контрольные работы.
5. Эссе.
6. Рефераты.
7. Публикации статей, докладов.
8. Отчеты по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой.
9. Зачет.

#### Примерный перечень вопросов к зачету

1. Коммуникация как основа деловых отношений. Специфика и основные задачи деловой коммуникации.
2. Структура общения (в том числе делового). Психология делового общения.
3. Виды деловых коммуникаций. Методы деловых коммуникаций.

4. Содержание коммуникационного процесса. Элементы коммуникационного процесса. Этапы коммуникационного процесса.
5. Средства электронного общения: виды электронных средств связи в деловом общении.
6. Личная и групповая коммуникация. Барьеры в коммуникациях: причины и условия возникновения. Барьеры в коммуникациях: приемы устранения.
7. Вербальные средства делового общения.
8. Психотехника речи.
9. Стили слушания. Виды слушания.
10. Функции невербальных средств общения: дополнение речи, замещение речи.
11. Деловая беседа: понятие, функции, этапы проведения.
12. Особенности ведения деловой дискуссии. Деловая беседа по телефону: базовые правила телефонного общения.
13. Деловое совещание: понятие, задачи.
14. Техника деловых совещаний: организация и проведение совещаний.
15. Публичное выступление в системе деловых коммуникаций.
16. Презентация: цели и виды. Техника проведения презентаций.
17. Деловые переговоры: понятие, цели, функции.
18. Структура переговорного процесса. Техника организации переговорного процесса.
19. Межкультурные различия в деловой коммуникации.
20. Национальный этикет делового общения.
21. Внутренняя коммуникация мультикультурных команд.
22. Специфика, письменной деловой коммуникации. Возможности и ограничения письменной деловой коммуникации.
23. Внутренние и внешние письменные коммуникации: характеристика, особенности текста. Внешняя переписка: использование стандартных языковых формул (клише).
24. Деловая корреспонденция: понятие, виды. Основные требования к оформлению делового письма.
25. Основные виды официальных деловых писем. Правила работы с деловой корреспонденцией.
26. Электронная коммуникация: сущность, особенности и функции.
27. Место Интернета в системе средств современной социальной коммуникации.
28. Методы организации электронной деловой коммуникации.
29. Психология электронного общения.
30. Сущность и содержание понятия «конфликт». Функции конфликта.
31. Виды конфликтов. Причины конфликтов в деловых коммуникациях.
32. Сущность и специфика этики деловых отношений. Этические основы деловых коммуникаций.
33. Этика делового общения: этические нормы и принципы. Этические проблемы деловых отношений.

## 34. Этические аспекты использования сети Интернет в деловых отношениях.

### 4.4. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы обучающихся по учебной дисциплине

Самостоятельная работа студентов в рамках изучения учебной дисциплины «Деловая коммуникация» осуществляется в виде:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний посредством использования электронных информационных ресурсов: электронных учебно-методических комплексов, учебно-методических материалов (конспекты лекций, презентации, основная и дополнительная литература, другие источники информации, рекомендуемые слушателям для самостоятельного изучения), а также возможности доступа для каждого обучающегося к библиотечным фондам;

- формирования практических навыков студентов путем выполнения практических заданий, решения производственных и управленческих ситуаций, подготовки к деловым играм, выступлениям на семинарских занятиях, круглых столах, тематических дискуссиях, подготовки рефератов и т.д.;

- формирования самостоятельности мышления путем подготовки и определения сфер и направлений использования полученных знаний и навыков в профессиональной деятельности.

Критериями оценки результатов самостоятельной работы студентов являются:

- уровень и полнота освоения учебного материала;
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических задач;

- обоснованность и четкость изложения ответов по темам, определенным для самостоятельного изучения студентов;

- умение показать, проанализировать альтернативные возможности, варианты действий;

- умение студента активно использовать электронные образовательные ресурсы, находить требующуюся информацию, изучать ее и применять на практике;

- оформление отчетного материала в соответствии с требованиями, определенными локальными нормативными актами.

Самостоятельная работа студентов должна быть организована на основе изданных учебно-методических материалов по отдельным темам дисциплины, конспекта лекций, а также соответствующих методических рекомендаций по их изучению.

При этом основными рекомендуемыми направлениями самостоятельной работы студента являются:

- первоначально подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;

- ознакомление со списком рекомендуемой литературы по дисциплине, изучение и подбор дополнительной литературы по теме;
- изучение текстовых материалов (учебников, учебно-методических рекомендаций, дополнительной литературы);
- изучение лекционного материала преподавателя и его расширение за счет специальной литературы, консультаций;
- конспектирование учебной литературы;
- проработка тем (вопросов), вынесенных на самостоятельное изучение;
- подготовка к практическим занятиям с изучением основной и дополнительной литературы;
- подготовка тематических докладов, рефератов, сообщений, презентаций, эссе;
- выполнение исследовательских и творческих заданий;
- подготовка к выполнению диагностических форм контроля (тесты, доклады, контрольные работы, и т.п.);
- подготовка к экзамену;
- подготовка к зачету.

### Перечень тем самостоятельной работы

Тема 1. Основные положения и понятия дисциплины «Деловая коммуникация»

Литература: О-1,2,4,6; Д-1, 3, 6.

Тема 2. Коммуникационный процесс: содержание элементы и этапы

Литература: О-2,4,6; Д-2,4,5,6.

Тема 3. Средства деловой коммуникации

Литература: О-2,5; Д-1,4,6.

Тема 4. Устные деловые коммуникации

Литература: О-2,3,5; Д-4,5,6.

Тема 5. Межкультурная коммуникация

Литература: О-1,3,5,6; Д-1,4, 5.

Тема 6. Письменные деловые коммуникации

Литература: О-2,3,5; Д-1,2,3,6.

Тема 7. Конфликты в деловых коммуникациях

Литература: О-1,2,3,4,5; Д-1,4,5.

Тема 8. Этика и этикет деловых отношений

Литература: О-2,3,6,7; Д-1,4,5.