

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Деловое общение**

**Направление подготовки (специальность) Экономика  
Профиль образовательной программы Финансы и кредит  
Форма обучения очная**

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций	3
1.1 Лекция № 1 Методологические основы и понятийный аппарат курса «Деловое общение»	3
1.2 Лекция № 2 Основные модели личности делового партнера в деловом общении.	8
1.3 Лекция № 3 Конфликтные ситуации в деловом общении и пути их разрешения.	11
1.4 Лекция № 4 Содержание процесса делового общения	15
1.5 Лекция № 5 Содержание процесса делового общения	20
1.6 Лекция № 6 Содержание основных видов делового общения.	23
1.7 Лекция № 7 Порядок и правила проведения деловых переговоров.	28
1.8 Лекция № 8 Служебное общение. Правила служебных взаимоотношений.	33
1.9 Лекция № 9 Эффективность взаимодействия в массовой коммуникации.	38
2. Методические указания по проведению практических занятий	43
2.1 Практическое занятие №1 Методологические основы и понятийный аппарат курса «Деловое общение».	43
2.2 Практическое занятие №2 Методологические основы и понятийный аппарат курса «Деловое общение».	43
2.3 Практическое занятие №3 Основные модели личности делового партнера в деловом общении.	43
2.4 Практическое занятие №4 Конфликтные ситуации в деловом общении и пути их разрешения.	44
2.5 Практическое занятие №5 Конфликтные ситуации в деловом общении и пути их разрешения.	44
2.6 Практическое занятие №6 Содержание процесса делового общения	45
2.7 Практическое занятие №7 Содержание процесса делового общения	45
2.8 Практическое занятие №8 Содержание процесса делового общения	46
2.9 Практическое занятие №9 Содержание процесса делового общения	46
2.10 Практическое занятие №10 Содержание основных видов делового общения.	46
2.11 Практическое занятие №11 Содержание основных видов делового общения.	47
2.12 Практическое занятие №12 Порядок и правила проведения деловых переговоров.	47
2.13 Практическое занятие №13 Порядок и правила проведения деловых переговоров.	48
2.14 Практическое занятие №14 Служебное общение. Правила служебных взаимоотношений.	48
2.15 Практическое занятие №15 Служебное общение. Правила служебных взаимоотношений.	49
2.16 Практическое занятие №16 Служебное общение. Правила служебных взаимоотношений.	49
2.17 Практическое занятие №17 Эффективность взаимодействия в массовой коммуникации.	49

## 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

### 1.1 Лекция № 1 (2 часа)

**Тема: Методологические основы и понятийный аппарат курса «Деловое общение».**

#### 1.1.1 Вопросы лекции:

1. Предмет, задачи, методы изучения курса «Деловое общение».
2. Понятийный аппарат курса.
3. Сущность и задачи деловой коммуникации.

#### 1.1.2. Краткое содержание вопросов:

##### **1. Предмет, задачи, методы изучения курса «Деловое общение».**

Предмет науки – изучение социально – психологических , ценностных и организационно – технических проблем общения людей в профессиональной и предпринимательской деятельности.

Определение предмета науки связано с выделением 3-х блоков проблем , входящих в её содержательную часть.

Первый психологический блок включает в себя социально психологические механизмы межличностного общения деловых партнёров ; психологические характеристики самих партнёров (т.е. особенности их психологической структуры , их мотивации, установки , убеждения, темперамент, способности)

Второй блок предметной области науки «Деловое общение» - ценностный. Он связан с реализацией различных «идеологий» делового общения и включает в себя универсальные этические принципы делового общения : деловой этикет , а так же экономические , политические , правовые , религиозные , эстетические ценностные ориентации, которые доминируют у партнёров в деловых отношениях.

Третий блок – организационно – технический. Он включает в себя организационно – технические параметры делового общения. Объектом науки «Деловое общение» является реально существующая деловая практика во всём многообразии деловых отношений и взаимосвязей.

Методологический фундамент и рамки предметной области науки «Деловое общение» определяет и её функции.

Функции – социально ориентированные установки науки, которые реализуются в различных идеологиях и технологиях «делового общения».

Важнейшая функция – гносеологическая. Она состоит в том , что наука «деловое общение» способствует познанию верbalных и невербальных средств делового общения , его коммуникативных форм и техник, а также социально – психологических механизмов межличностного общения в профессиональной и предпринимательской деятельности.

Особое значение имеет инструментально – трансляционная функция , которая проявляется в разработке различных способов и приёмов получения , передачи и интерпретации деловой информации в целях осуществления какого – либо конкретного действия , решения.

Функция социализации – способствует формированию и развитию у деловых партнёров социально – психологических механизмов взаимопонимания и межличностного познания, системы поведенческих стереотипов.

Прогностическая функция – проявляется в прогнозировании динамики деловых ситуаций; предсказания эффективности использования в них различных коммуникативных приёмов и техник , в оценке результативности возможных форм делового взаимодействия.

С реализацией различных «идеологий» делового взаимодействия связана аксиологическая функция , которая проявляется в утверждении в деловых отношениях универсальных этических принципов делового общения , ценностных ориентаций и установок.

Методы науки – это приёмы и способы познания и исследования деловых ситуаций и тех межличностных отношений , которые формируются между деловыми партнёрами.

Один из общепринятых традиционных методов науки – метод наблюдения – это способ изучения делового общения, посредством которого его феномены исследуются в тех связях и отношениях , в которых они складываются непосредственно в самой деловой практике.

Наука использует также метод эксперимента – его специфика состоит в том, что специальным путём создаётся целенаправленная и продуманная деловая ситуация , в которой какой – либо аспект делового общения проявляется в наибольшей степени.

Широко используется и метод моделирования – создаётся теоретическая модель определённой деловой ситуации, которая воспроизводит её самые существенные характеристики и прогнозируемые свойства. К основным методам науки относится системный метод. Большую роль имеет диалектический метод, который позволяет подходить к деловому общению с диалектических позиций , то есть рассматривать его как динамичный , противоречивый , постоянно развивающийся процесс, в котором все его структурные элементы тесно взаимосвязаны и взаимодействуют.

## **2. Понятийный аппарат курса.**

Аргументация — приведение доводов или аргументов с целью изменения позиции или убеждения другой стороны.

Аттракция — привлекательность, влечение одного человека к другому, сопровождающееся положительными эмоциями.

Вербальные и невербальные средства межличностной коммуникации — способы осуществления коммуникаций с помощью и без помощи коммуникативных символов.

Восприятие – это сложный познавательный психический процесс, в котором формируется целостный образ предметов и явлений в результате синтеза ощущений.

Внутриличностные конфликты – обусловлены различными психологическими факторами внутреннего мира личности, создающими внутреннюю психическую напряженность.

Внушение — сознательное неаргументированное или неосознанное воздействие на другого человека или группу людей; вызывающее определенные изменения в психологии и поведении.

Вытеснение – наиболее универсальный способ избегания внутреннего конфликта путем активного выключения из осознания неприемлемого мотива или неприятной информации.

Деловая беседа - специфическая форма контактов между людьми, имеющими полномочия от своих организаций, в ходе которой происходит обмен мнениями и целенаправленное обсуждение конкретной проблемы с целью поиска взаимовыгодного варианта решения.

Деловая этика — безусловно известные и одобренные бизнес-сообществом этические принципы профессиональной деятельности, «кодекс чести» делового поведения.

Деловое общение — вид общения, направленный на согласование и на объединение усилий людей с целью налаживания отношений и достижения общего результата.

Деловое письмо - документ, применяемый для связи, передачи информации на расстояние между двумя корреспондентами, которыми могут быть и юридические, и физические лица.

Документ — информация на материальном носителе, имеющая юридическую силу.

Идентификация — (лат. *identificare* — отождествлять) — в психологии — установление сходства одного человека с другим, направленное на его вспоминание и собственное развитие идентифицирующегося с ним лица.

Индивидуальность — своеобразное сочетание индивидуальных свойств человека, отличающее его от других людей.

Интеракция или взаимодействие — совокупность связей и взаимодействий, складывающихся в совместной деятельности.

Интерактивная сторона общения — заключается в обмене действиями, т.е. в организации межличностного взаимодействия, позволяющего партнерам по общению реализовать некоторую общую для них деятельность.

Каузальная атрибуция (лат. *causa* — причина) — механизм интерпретации мыслей, чувств и поступков другого человека путем предписывания причин для объяснения его поведения.

Кинесические средства — зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении.

Коды — это символы, знаки, переводящие идею отправителя на язык, понятный получателю.

Коммуникативная культура — знания, умения в области организации взаимодействия людей в деловой сфере.

Коммуникационные барьеры — препятствия эффективному восприятию информации получателем. Выделяют три типа барьеров: личностные, физические и семантические.

Коммуникационный процесс — процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами.

Коммуникация — процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменить поведение последнего.

Компромисс — стратегия поведения субъекта в конфликте, ориентированная на определенные уступки взамен на частичные уступки со стороны оппонента.

Конгруэнтность — понятие гуманистической психологии, обозначающее соответствие между внутренним опытом человека и его переживаниями и их внешним выражением.

Конфликт — столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Корпоративная культура — система ценностей, характерных для данной компании.

Личность — характеристика социальной природы и сущности человека, совокупность его социальных качеств как субъекта деятельности, мышления, общественных отношений и межличностного общения.

Межличностные конфликты — представляющие собой столкновение нескольких личностей, наиболее распространены в организациях.

Механизмы психологической защиты — в современной психологии трактуются как способы сохранения человеком своего душевного равновесия.

Мотивация — побуждение, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность.

Мышление — опосредованное и обобщенное познание.

Переговоры — это процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения.

Перцептивная сторона общения — представляет собой процесс восприятия, познания и понимания людьми друг друга с последующим установлением на этой основе определенных межличностных отношений.

Позиционный торг — одна из стратегий ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях.

Приспособление — стратегия поведения в конфликте, ориентированная на игнорирование своих интересов и принятие позиции партнера.

Проксемические средства — ориентация партнеров в момент общения и дистанция между ними.

Просодические средства — ритмико - интонационные характеристики голоса.

Психическая структура — личность, в которой выражена взаимосвязь и взаимодействие относительно устойчивых компонентов (сторон) личности: ее направленности, темперамента, характера, волевых качеств, способностей, эмоций и мотивации.

Психологический тип личности — совокупность личностных черт в человеке, позволяющая отнести его к одной из условно выделенных по определенному критерию групп.

Рационализация — псевдоразумное объяснение человеком своих желаний, поступков, в действительности вызванных причинами, признание которых грозило бы потерей самоуважения.

Реквизиты — обязательные элементы оформления документов.

Рефлексивное слушание — процесс активной расшифровки смысла сообщений.

Семантика — различные значения, приписываемые разными людьми одним и тем же символам.

Соперничество — стратегия поведения оппонента в конфликте, состоящая в ориентации на свои интересы, навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения, открытой борьбе по реализации своих интересов.

Сотрудничество — кооперативная стратегия поведения оппонента в конфликте, заключающаяся в ориентации на совместный поиск решения, удовлетворяющего интересы всех сторон.

Социальные стереотипы (от греч. stereos — твердый и typos — отпечаток) — сложившиеся в сознании отдельных людей, и социальных групп устойчивые представления о тех или иных социальных явлениях, привычное отношение к ним.

Стиль руководства — совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчиненных, а также форма (манера, характер) применения этих методов.

Стратегия переговоров — наиболее общее перспективное планирование хода переговоров, ориентированное на достижение цели переговоров.

Тактика переговоров - заранее разработанная последовательность ведения переговоров с изложением обоснованных аргументов, направленная на достижение поставленной цели.

Темперамент (от лат. temperamentum) — характеристика человека с точки зрения динамики его нервной деятельности и психической активности, ее темпа, ритма, интенсивности, устойчивости и т.д.

Типы личности — выделяются в зависимости от их социально-психологических и собственно психологических характеристик.

Убеждение — сознательное, аргументированное воздействие на другого человека или группу людей, имеющее своей целью изменение их суждения, отношения, намерения или решения.

Установка — направленность сознания субъекта в определенную сторону и на определенную активность.

Форма делового общения — способ реализации коммуникативного процесса делового общения.

Характер — это совокупность устойчивых и существенных форм индивидуальных свойств личности, отражающих все многообразие ее отношений к себе, людям и труду.

Экстравербальные средства — включение в речь пауз, а также различного рода психофизиологических проявлений: кашля, вздоха, смеха и т.д.

Эмпатия (от греч. *empathēia* — сопереживание) — внерациональное познание человеком внутреннего мира другого (вчувствование) путем сопереживания.

### **3. Сущность и задачи деловой коммуникации.**

Термин коммуникации широко применяется в обыденной жизни и среди специалистов. Вместе с тем, общение людей также является коммуникативным процессом, играющим в деловой жизни важную роль.

Коммуникация (от лат. *communicatio* - сообщение) - специфический обмен информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания. Коммуникации - это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

Виды коммуникаций. Общение людей осуществляется с помощью вербальных и невербальных коммуникаций. Вербальные коммуникации реализуются посредством устных и письменных сообщений. Устная передача информации осуществляется в процессе речевого диалога, совещания, переговоров, презентаций, телефонного разговора, когда наибольший объем информации передается посредством голосовой связи. Письменные коммуникации реализуются через документы в форме писем, приказов, распоряжений, инструкций, положений, когда руководитель передает подчиненному письменные указания. Невербальные коммуникации осуществляются посредством языка телодвижений и параметров речи. Язык телодвижений - главный компонент невербальных коммуникаций, оказывающих воздействие на другого человека (до 55% всех коммуникаций). К нему относятся одежда, осанка, жесты, собственно телодвижения, фигура человека, поза, выражение лица, контакт глазами, размер зрачков, расстояние между говорящими. Параметры речи - второй по значимости компонент невербальных коммуникаций, который составляет до 35% всех коммуникаций. К параметрам речи мы относим интонацию, тембр голоса, темп речи, частоту дыхания, выбор слов, употребление жаргона, громкость голоса, произношение слов и др.

Коммуникации являются важнейшей составляющей в деятельности руководителя, поскольку коммуникации - это обмен информацией между людьми. Без обмена информацией они не могут вместе работать, формулировать задачи и решать их. Коммуникации - важнейший элемент обеспечения эффективности управления.

Коммуникация в современных условиях является основой жизнеобеспечения каждой фирмы, организации, предприятия. Специалисты в области менеджмента считают, что 63% английских, 73% американских, 85% японских руководителей выделяют коммуникацию как главное условие на пути достижения эффективности их организаций, причем сами руководители тратят на нее от 50 до 90% своего времени. Благодаря коммуникации осуществляется сбор, анализ и систематизация информации как внутри предприятия, так и за его пределами, обеспечивается необходимый уровень взаимодействия с деловыми партнерами, конкурирующими фирмами, потребителями, поставщиками, финансистами, клиентами. Не только слово, цифра и другая информация, которая может быть представлена письменно или графически, занимает основное место и является важным в коммуникационном процессе, но и другие элементы (жесты, мимика, паузы) могут быть определяющими с позиций оценки эффективности управления..

## 1.2 Лекция № 2 (2 часа)

**Тема: Основные модели личности делового партнера в деловом общении.**

### 1.2.1 Вопросы лекции:

1. Концепции личности в науке.
2. Психологическая структура личности и ее проявление в деловой коммуникации.
3. Типологии личности и их характеристика в деловой коммуникации.

### 1.2.2. Краткое содержание вопросов:

#### 1. Концепции личности в науке.

Термин “личность” имеет разные значения. Наука о личности – персонология – это дисциплина, стремящаяся заложить фундамент для лучшего понимания человеческой индивидуальности путём использования различных исследовательских стратегий.

Современная психология личности, являясь научной дисциплиной, трансформирует умозрительные рассуждения о природе человека в концепции, которые могут быть подтверждены экспериментально.

Личность – это прежде всего, абстрактное понятие, которое объединяет собой многие аспекты, характеризующие человека: эмоции, мотивацию, мысли, переживания, восприятие и действия. Концептуальное значение личности охватывает широкий спектр внутренних психических процессов, обуславливающих особенности поведения человека в различных ситуациях. Теории личности сильно различаются между собой, поэтому практически невозможно просто подвести под слово “личность” концептуальное определение. В рамках психологии нет единственного общепринятого значения – значений столько, сколько психологов и теорий личности, решающих эту задачу.

На сегодняшний день существует множество теорий, которые могут охарактеризовать личность с различных позиций. Все они различны и можно сказать уникальны.

#### 2. Психологическая структура личности и ее проявление в деловой коммуникации.

Многомерность проявления личности делового партнера обусловлена многомерностью самого делового общения, которое позволяет обнаружить все основные психологические характеристики личности партнера: его особый темперамент, способности, эмоции, характер, волю, интеллект, мотивации, социальные установки.

Эти психологические характеристики – основные элементы его индивидуальной психологической структуры характеризующей особенности личности. И как бы ни менялись ситуации деловой коммуникации, адаптация к ним личности делового партнера будет происходить с помощью именно этих основных психологических характеристик. Внутренние особенности личности, через которые преломляются специфическим образом внешние социальные воздействия, многообразны.

Это прежде всего индивидуальные особенности:

- 1) мотивации ведущих желаний и интересов;
- 2) особенности ценностных ориентаций, убеждений, идеалов, жизненных целей, сценариев;
- 3) особенности самооценки, тревожности, невротичности;

##### 3.2.1. Особенности типологии личности.

Психоаналитические концепции

Индивидуальная психология Альфреда Адлера имеет несколько ключевых принципов и исходя из них описывает человека. Эти основные принципы:

1. Человек является единым, самогласующимся и целостным;
2. Человеческая жизнь – это динамическое стремление к превосходству;
3. Индивидуум – есть творческая и самоопределяющаяся сущность;
4. Социальная принадлежность индивидуума.

Согласно Адлеру, люди стараются компенсировать чувство собственной неполноценности, которое они испытывали в детстве, и переживая неполноценность, в течение жизни борются за превосходство. Каждый человек вырабатывает свой уникальный стиль жизни, в рамках которого стремится к достижению фиктивных целей, ориентированных на превосходство или совершенство.

Типологические модели индивидуальных характеров К.Юнга.

В результате переработки Юнгом психоанализа появился целый комплекс сложных идей из разных областей знаний: психологии, философии, археологии, мифологии, теологии, литературы.

Он утверждал, что душа состоит из трёх отдельных взаимодействующих структур: это, личного бессознательного и коллективного бессознательного. Это является центром сферы сознания и включает в себя все мысли, чувства, воспоминания и ощущения, благодаря которым мы чувствуем свою целостность. Это служит основой нашего самосознания. Личное бессознательное вмещает в себя конфликты и воспоминания, когда-то осознававшиеся, но теперь подавленные и забытые. Юнг ввёл понятие комплекса, или скопления эмоционально заряженных мыслей, чувств и переживаний, вынесенных индивидуумом из личного или наследственного бессознательного опыта. Комплексы могут возникать вокруг самых обычных тем и оказывать сильное влияние на поведение.

Психодинамическая концепция З.Фрейда. В начале 20-х годов Фрейд пересмотрел свою концептуальную модель психической жизни и ввел в анатомию личности три основных структуры: ид (оно), это и суперэго. Это было названо структурной моделью личности, при этом Фрейд был склонен считать их скорее процессами, чем структурами.

Термин Ид происходит от латинского “оно” и означает примитивные, инстинктивные и врожденные аспекты личности, а также наполняет наше поведение энергией. Ид имеет свое центральное значение для индивидуума на протяжении всей жизни, оно не имеет каких либо ограничений, хаотично. Являясь исходной структурой психики, ид выражает первичный принцип всей человеческой жизни – немедленную разрядку психической энергии, сдерживание которой приводит к напряжению в личностном функционировании.

Эта разрядка получила название принцип удовольствия. Подчиняясь этому принципу и не ведая страха или тревоги, ид может представлять опасность для индивидуума и общества. Также “оно” играет роль посредника между соматическими и психическими процессами.

Это (от латинского “я”) – это компонент психического аппарата, отвечающий за принятие решений. С целью преобразования и реализации потребностей в социальном приемлемом контексте, это черпает из “ид” часть энергии, обеспечивая безопасность и самосохранение организма. Оно использует стратегии осмыслиения и восприятия в своем стремлении удовлетворять желания и потребности “оно”. Это в своих проявления руководствуется принципом реальности, цель которого – сохранение целостности организма путем отсрочки удовлетворения до нахождения возможности его разрядки и/или соответствующих условий внешней среды. Это было названо Фрейдом вторичным процессом. Освобождение некоторого количества энергии это для решения проблем на более высоком уровне психики является одной из основных целей психоаналитической терапии.

Суперэго – последний компонент развивающейся личности, функционально означающую систему ценностей, норм и этики, разумно совместимых с теми, что приняты в окружении индивидуума. Будучи морально-этической силой личности, суперэго является следствием продолжительной зависимости от родителей. Далее функцию развития берет социум. Суперэго подразделяется на две подсистемы: совесть и это-идеал. Совесть приобретается посредством родительских наказаний. Она включает способность к критической самооценке, наличие моральных запретов и возникновение чувства вины у ребенка. Поощрительный аспект суперэго – это-идеал. Он формируется из

положительных оценок родителей и ведет индивидуума к установлению у себя высоких стандартов. Суперэго считается полностью сформировавшимся, когда родительский контроль заменяется на самоконтроль.

Гуманистическая теория А. Маслоу. Гуманистической концепции свойственен экзистенциальный взгляд на человека. В качестве основных принципов выдвигается трактовка личности как единого целого, бесполезность исследований на животных, восприятие человека как существа положительного и созидающего в своей основе, акцент на изучение психического здоровья. Теория Маслоу описывает мотивацию в терминах иерархии потребностей. Низшие (основные) потребности должны быть разумно удовлетворены, прежде чем потребности высшего порядка станут доминантой побудительных сил в поведении человека. Иерархия потребностей в порядке доминирования следующая: 1) физиологические; 2) безопасности и защиты; 3) принадлежности и любви; 4) самоуважение; 5) самоактуализации.<sup>2</sup> Маслоу различал два типа мотивов у человека: дефицитарные мотивы и мотивы роста. Первые направлены на снижение напряжения, а вторые – на повышение напряжения посредством поиска новых и волнующих переживаний. Маслоу предположил, что оба рода мотивов биологически заложены в людях.

### **3. Типологии личности и их характеристика в деловой коммуникации.**

Наиболее существенные типологии:

- типология темпераментов (типологические особенности нервной системы);
- конституционная типология (астеники, атлеты, пикники);
- типология личности в зависимости от стиля информационного взаимодействия со средой;
- экстраверты — интроверты;
- мыслительный — эмоциональный тип;
- ощущающий — интуитивный тип;
- воспринимающий (иrrациональный) — решающий (рациональный) тип и их соотношения (16 психосоциотипов).

У любого человека уже с раннего детства свой темперамент, обусловленный врожденными динамическими свойствами нервной системы, которые определяют скорость реагирования, степень эмоциональной возбудимости, особенности приспособления индивида к миру.

Темпераменты как врожденные стили приспособления неразрывно связаны с инстинктами человека. Инстинкты — это фиксированная в генетическом коде программа приспособления, самосохранения и продолжения рода, отношения к себе и другим.

В зависимости от темперамента человек изначально предрасположен к доминированию определенных эмоций: одни изначально склонны к интересу, радости, удивлению (сангвинический темперамент), другие — к гневу, отвращению, враждебности (холерический темперамент), третьи — к грусти (меланхолики).

Характер — это результат взаимодействия человека с миром, совокупность относительно устойчивых приобретенных качеств, выражающих отношение человека к себе, другим людям, вещам, обществу и проявляющихся в устойчивых, привычных формах поведения.

Чтобы сформировать характер, нужны определенные усилия; нужен другой человек (родитель, образец, идеал для подражания); нужны средства формирования — внешние воспитательные средства, культурные средства, внешний приказ, а также внутренние средства — самоуговоры, самообманы, собственные усилия самосовершенствования.

У 20—50 % людей некоторые черты характера столь заострены, чрезмерно развиты в ущерб другим качествам, что происходит своеобразный «перекос», акцентуация характера, в результате чего ухудшается взаимодействие с людьми, появляются однотипные затруднения и конфликты.

Психотип личности является врожденной психической структурой, определяющей конкретный вид информационного обмена личности со средой, что обуславливает специфику поведенческого реагирования в межличностных и социальных отношениях, специфику проявления социально-психологического самочувствия.

Психосоциотип может достаточно существенным образом влиять на состояние, поведение, уровень активности либо деструктивности сотрудников.

Типологические профили помогут не только осознать свои сильные и слабые стороны, но и справиться с теми, кто постоянно создает вам дополнительные трудности на работе. Если вы знаете или по крайней мере догадываетесь, каковы их предпочтения, то изучение типологического портрета поможет проникнуть в самую суть проблемы и найти путь к мирному обсуждению и благополучному разрешению конфликта.

Известный психолог Юнг утверждал, что очевидная разница в поведении людей определяется разными предпочтениями, которые выявляются очень рано, формируя основу нашей особой индивидуальности.

Существуют четыре основных предпочтения:

1. первое имеет отношение к тому, откуда человек черпает свою энергию — из внешнего мира (экстравертами) или внутри себя (интровертами);
2. второе связано с тем, как человек собирает информацию о мире дословно и последовательно (сенсорно-ощущающий) или более произвольно (интуитивный);
3. третье относится к тому, как человек принимает решения — объективно и беспристрастно (мыслительно-логический) или субъективно и межличностно (эмоционально-чувствующий);
4. четвертое имеет отношение к нашему образу жизни —предпочитает ли быть решительным и методичным (решающий, рациональный) или уступчивым и непосредственным (воспринимающий, иррациональный).

### **1.3 Лекция № 3 (2 часа)**

**Тема: Конфликтные ситуации в деловом общении и пути их разрешения.**

#### **1.3.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие и классификация конфликтов в бизнесе.
2. Причины возникновения конфликта в деловых отношениях.
3. Структура конфликта. Основные стили поведения в конфликтной ситуации.

#### **1.3.2. Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Понятие и классификация конфликтов в бизнесе.**

Слово конфликт происходит от латинского «confliktus» и в буквальном переводе означает «совместный удар», «столкновение». Уже из этимологии слова видно, что конфликт представляет собой столкновение или противодействие. Для конфликта необходимы обе части в единстве. Замена любой части означает явления, альтернативные конфликту: бездействие; содействие.

В литературе по психологии делового общения понятие конфликта конкретизируется: Конфликт — столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Конфликт определяется и как отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

Важнейшие характеристики конфликта:

- (1) отсутствие согласия между сторонами;
- (2) столкновение между сторонами;
- (3) наличие отрицательных эмоций.

Полная типология конфликтов, включающая все их виды, разрабатывается в конфликтологии. Выделим основные виды конфликтов, наиболее часто возникающих в процессе делового общения.

Классификация конфликтов, как и любая классификация, строится на основе выделения того или иного основания — существенного признака.

(1) Внутриличностные конфликты обусловлены различными психологическими факторами внутреннего мира личности, создающими внутреннюю психическую напряженность. Хотя внутриличностные конфликты и оказывают прямое влияние на деловое поведение личности, но сами они являются предметом изучения не делового общения, а психологии и психотерапии.

(2) Межличностные конфликты, представляющие собой 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.

(3) Конфликты между личностью и группой возникают, когда личность противопоставляет себя группе, не принимая сложившуюся в ней систему ценностей. Такой конфликт может происходить между рядовым сотрудником и группой, а может быть представлен в форме конфликта между группой и руководителем.

(4) Межгрупповые конфликты происходят между различными (формальными и неформальными) группами в организации, между высшим и более низким уровнями управления. Например, борьба внутри коллектива между сторонниками и противниками руководителя — это конфликт между неформальными группами. Когда же конфликт происходит между различными отделами в фирме, то это уже конфликт между формальными группами.

В зависимости от характера подчиненности между оппонентами межличностные конфликты классифицируют на конфликт по:

- (1) «вертикали» — между руководителем и подчиненным;
- (2) «горизонтали» — между сотрудниками равного ранга;
- (3) «диагонали» — оппоненты находятся в отношениях косвенной подчиненности.

Конфликты можно классифицировать также и на основе потребностей субъектов взаимодействия:

(1) ресурсный — возникает по поводу распределения или перераспределения ресурсов и направлен на удовлетворение материальных потребностей;

(2) статусно-ролевой — проявляется в борьбе за занятие более высокого статуса и большей роли в межличностных отношениях, его цель — удовлетворение социальных потребностей;

(3) конфликт из-за идей, норм и принципов — в процессе борьбы «за» и «против» определенных ценностей реализует духовные потребности.

По значению для организации конфликты делятся на

1. конструктивные (созидательные).

В случае конструктивного конфликта 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.

2. деструктивные (неконструктивные, разрушительные).

Неконструктивный конфликт возникает в двух случаях:

(1) одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны;

(2) один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его.

Нужно различать конфликты:

1. деловой. Деловой конфликт носит конструктивный характер и помогает решить проблему. Он связан с разногласиями, затрагивающими важнейшие стороны деятельности

организации и ее сотрудников, разрешение которых выводит организацию на новый уровень развития. «Противоречие — вот что на самом деле движет миром», — писал великий немецкий философ Г. Гегель.

2.личностно-эмоциональны.Личностно-эмоциональный конфликт носит деструктивный характер и связан не с решением проблемы, а с борьбой против личностей.

## **2. Причины возникновения конфликта в деловых отношениях.**

Причины, вызывающие конфликт, могут быть как объективного, так и субъективного характера.

Причины, вызывающие конструктивные конфликты - объективные причины, лежащие прежде всего в организации труда, такие, как неблагоприятные условия труда и недостатки в его организации.

Положительное разрешение конструктивного конфликта — это прежде всего устранение недостатков, причин, к нему приведших.

А поскольку причины эти объективные, отражающие несовершенство организации производства и управления, то устранение их означает усовершенствование производства. И деловое решение конструктивных конфликтов — один из путей развития организации.

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. Нередко можно наблюдать, как деловой конфликт перерастает в личностный.

### **Последствия конфликта**

функциональные (позитивные) последствия конфликтов  
дисфункциональные (негативные) последствия конфликтов.

## **3. Структура конфликта. Основные стили поведения в конфликтной ситуации.**

Под структурой конфликта понимается совокупность устойчивых связей компонентов конфликта, обеспечивающих его целостность, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс.

### **Основные компоненты структуры конфликтной ситуации:**

1) наличие участников конфликта, именуемых оппонентами.

В деловом общении участники конфликта выступают не как частные, а как официальные лица. Они могут образовывать группы.

Среди всех участников конфликта выделяют основных участников, или противоборствующие стороны. 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 вынужден будет делать уступки своим сторонникам или же в будущем попадет в такую зависимость от них, что перестанет радоваться победе в конфликте.

### **2) объект и предмет конфликта.**

Предмет конфликта - объективно существующая или воображаемая проблема, служащая источником для конструктивного разрешения конфликта. Предмет конфликта — то, за что или против чего борются между собой участники. Им может быть материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию которой стремятся противоборствующие стороны.

Важно уметь выделить истинную причину конфликта, которая является предметом столкновения интересов. В борьбе за обладание предметом конфликта его участники руководствуются мотивами, побуждающими их вступать в конфликт.

3) цель — это представление о конечном, желательном результате конфликта. Для достижения своих целей участники используют определенную стратегию и тактику.

#### Динамика конфликта

Несмотря на специфику и многообразие конфликтов, в их зарождении, развитии и завершении можно выделить ряд последовательных этапов (или периодов), имеющих определенную динамику.

Этап 1. Латентный (или скрытый), на котором происходит зарождение и созревание конфликтной ситуации. Скрытое созревание конфликта может не осознаваться его участниками, а может отчетливо сознаваться. Этот период характеризуется наличием объективной проблемной ситуации, осознание которой ведет к попыткам решить проблему неконфликтными способами. Если такие попытки не удались, то налицо предконфликтная ситуация.

Этап 2. Открытый конфликт, здесь предпринимаются конфликтные действия.

Толчком для перехода от предконфликтной ситуации к открытому конфликту служит инцидент, или повод, который открывает дорогу конфликтным действиям. В процессе конфликтных действий реализуются определенные стратегии конфликтного поведения (конкуренция или соперничество, сотрудничество, компромисс, приспособление, игнорирование или уклонение) и соответствующие им тактики.

При этом эмоции нарастают, как снежный ком. Эскалация идет до тех пор, пока не будет достигнута определенная сбалансированность действий и противодействий.

Развитие конфликта может идти по разным вариантам:

(1) конфликт развивается спокойно, последовательно, предмет его ясен, а участники следят за действиями друг друга и выдвигают контрдействия.

(2) конфликт может иметь бурное, лавинообразное развитие — оторвавшись от исходной точки, он набирает силу, теряет связь с причиной, в него вовлекаются все новые и новые люди. Когда затронуты личные интересы в сфере деловых отношений, предпринимаются энергичные действия, иногда разрушительные и для деловых отношений, и для самих участников.

Формы развития конфликта могут переходить друг в друга, составляя причудливые смешанные варианты.

Этап 3 Стадия завершения. Сколько бы конфликт не продолжался, рано или поздно он переходит в стадию завершения .

Варианты завершения конфликта могут быть разными.

Полное разрешение конфликта возможно на путях стратегии сотрудничества, когда противоборство велось в цивилизованных формах, а между участниками конфликта не сложилось психологической непереносимости. Для полного разрешения конфликта нужно, чтобы условия его окончания воспринимались как справедливые. Участники конфликта объединяют свои усилия и находят такой путь, который удовлетворил бы каждую сторону.

Совместное решение проблемы качественно превосходит отдельные предложения и не создает новых поводов для будущих разногласий. Чем лучше межличностные отношения в организации, тем легче преодолеваются возникающие конфликты.

Возможны следующие состояния конфликта.

(1) Возврат к состоянию готовности к конфлиktу. Конфликтные действия не прекращаются, но если хотя бы одна из сторон не удовлетворена решением, то будет готова возобновить конкретные действия при удобных обстоятельствах;

(2) Мнимый выход из конфликта. У одного из участников складывается субъективное впечатление благоприятного завершения конфликта. Например, когда одна сторона воспринимает молчание другой стороны как знак согласия, то очень часто случается, что ожидания были напрасны;

(3) Исключение конфликта путем полной победы одной из сторон. Позиции участников настолько поляризовались, что каждая из них старается исключить своего противника из дальнейшей совместной работы. Исключение может дойти до увольнения;

(4) Переход в хроническое состояние. Горение переходит в тление, с опасностью новых вспышек, которые производят впечатление новых конфликтов, но это по сути продолжение старого конфликта. В данном случае нарастаает доля оснований, относящихся к психологической непереносимости участниками конфликта друг друга.

#### **1.4 Лекция № 4 (2 часа)**

##### **Тема: Содержание процесса делового общения**

###### **1.4.1 Вопросы лекции:**

1. Процесс восприятия делового партнера на перцептивной стороне деловой коммуникации.
2. Барьеры межличностного восприятия.
3. Механизмы восприятия и понимания в межличностном взаимодействии.
4. Барьеры коммуникативной стороны взаимодействия деловых партнеров.
5. Вербальные средства коммуникации, их значение. Техника говорения.
6. Основные барьеры слушания (прямая позиция, оценивающая позиция, поиск причин, пристрастная позиция, авторитарность). Техника активного слушания.

###### **1.4.2. Краткое содержание вопросов:**

###### **1. Процесс восприятия делового партнера на перцептивной стороне деловой коммуникации.**

Перцептивная сторона делового общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установления на этой почве взаимопонимания.

В процессе восприятия формируется представление о намерениях, мыслях, способностях, установках, культуре. В этот процесс включены как минимум 2 человека и каждый сопоставляет себя с другими, принимая в расчет не только потребности, мотивы и установки другого, но и то, как этот другой понимает собственные потребности, мотивы, установки.

Среди ценностных установок особое место занимает самооценка (может быть завышенной, заниженной, адекватной). Именно она зачастую управляет поведением и действиями делового партнера.

В перцептивной фазе д/о каждый из деловых партнеров пытается приоткрыть психологическое пространство друг друга, выявить его особенности и сконструировать целостный образ партнера, наиболее соответствующий реальному.

Таким образом, на перцептивной фазе делового общения:

- формируются у деловых партнеров целостных образов друг друга и выделение социально значимых психологических характеристик;

1. формируются собственные стратегии и тактики восприятия и оценки деловых ситуаций, которые определяют модели поведения деловых партнеров.

###### **2. Барьеры межличностного восприятия.**

Возникают перцептивные барьеры. Они мешают адекватному прочтению образа партнера.

1. Барьер превосходства – возникает при неравенстве социальных позиций для партнеров – их социального статуса и социальной роли.

Восприятие друг друга связано с недооценкой или переоценкой личных качеств друг друга, отдельных или всех сразу. На возникновение этого барьера может оказывать влияние особые обстоятельства конкретной деловой ситуации (например, в торж.

обстановке, где статус одного из партнеров четко выделен). Стиль общение (если деловой партнер открыто демонстрирует свой особый статус).

2. Барьер привлекательности – формируется на основе эстетических представлений деловых партнеров о соответствии личности избранному каждому из них образцу красоты и привлекательности. (критерии : внешний вид деловых партнеров [черты лица, мимика, осанка, соразмерность роста и веса, эстетика одежды], манеры общения, поведения, обусловленное деловой культурой).

Барьер привлекательности проявляется в приписывании позитивных или негативных качеств деловому партнеру (деловой партнер, воспринятый как привлекательный, переоценивается).

3. Барьер ореола – возникает на основе переноса общего оценочного впечатления о деловом партнере на восприятие всех его психологических качеств и поступков. При этом роль ореола может выполнить какое-либо одно суждение о партнере. Которое вызывает определенное к нему отношение и мешает адекватно воспринимать другие, реально существующие его черты. Барьер возникает тогда, когда идет оценка моральных качеств делового партнера по шкале «хороший-плохой» (если деловой партнер оценен как хороший, то ему приписываются и другие позитивные качества).

4. Барьер предрасположенности – связан с проявление определенного отношения (позитивного или негативного) одного делового партнера к другому (основной признак отношения – согласие или несогласие деловых партнеров в решении деловых проблем).

5. Барьер снисходительности – возникает в связи с тем, что в шкале оценок воспринимающего делового партнера преобладают позитивные характеристики как по отношению к себе, так и по отношению к воспринимаемому им деловому партнеру.

6. Барьер первого впечатления – связан с тем, что в перцептивной фазе в наибольшей степени участвуют все сенсорные каналы деловых партнеров (позволяет «ощутить» делового партнера всесторонне и на основе комплекса этих ощущений создать первичный целостный образ делового партнера). Он становится своеобразным фоном последующего общения с деловым партнером. На основе первого впечатления выделяются основные характеристики делового партнера, (первоначально формируется в качестве особого оценочного суждение: «с ним можно иметь дело», «он – себе на уме», «он – опасен»). Эти суждения зачастую и оказывает определяющее воздействие на последующее выстраивание деловых отношений.

7. Барьер стереотипизации – возникает на основе наложения формирующихся у деловых партнеров определенных стереотипов на реально существующие образы друг друга.

На основе перцептивных барьеров у деловых партнеров формируются своеобразные механизмы перцептивной защиты. С одной стороны защищают их психологическое пространство, с другой – изменяют порог восприятия ими реально существующих образов друг друга.

### **3. Механизмы восприятия и понимания в межличностном взаимодействии.**

Когнитивный уровень познания связан с пониманием деловых партнеров друг друга и самой деловой ситуации. Человек осознает себя через другого посредством определенных механизмов перцепции, к ним относятся:

а) познание и понимание людьми друг друга (идентификация, стереотипизация, эмпатия, аттракция).

б) познание самого себя в процессе общения (рефлексия).

в) прогнозирование поведения партнера по общению (каузальная атрибуция).

Рассмотрим эти механизмы подробнее:

Идентификация – это способ познания другого человека, при котором предположение о его внутреннем состоянии строится на основе попыток поставить себя на место партнера по общению.

Стереотипизация – это восприятие делового партнера на основе некоего стереотипа, т.е. прежде всего как представителя определенной социальной группы.

Эмпатия – мысленный процесс уподобления одного партнера другому с целью понять его чувства и переживания.

Аттракция – форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему (привязанности, дружескому и другому глубокому личностному отношению).

Рефлексия – механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять, как он воспринимается партнером по общению.

Каузальная атрибуция – механизм интерпретации поступков и чувств другого человека (стремление к выяснению причин поведения субъекта).

Исследование показывает, что у каждого человека есть свои привычные объяснения чужого поведения:

1) Люди с личностной атрибуцией склонны находить виновника случившегося; приписывать причины происшедшего конкретному человеку;

2) Люди с обстоятельственной атрибуцией склонны винить обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника;

3) Люди со стимульной атрибуцией видят причину случившегося в предмете, на который было направлено действие или в самом пострадавшем.

Выявлен ряд закономерностей:

а) причину успеха люди обычно приписывают себе, а неудачу – обстоятельствам;

б) характер приписывания зависит от меры участия человека в обсуждаемом событии (участник события или наблюдатель);

в) по мере роста значимости люди склонны искать причину случившегося в осознанных действиях личности.

Поведение индивида может меняться в процессе общения. Сообщая что-то другому человеку, взаимодействуя с ним человек все время, получает необходимую информацию об эффективности своего обращения. Эти сигналы становятся основанием для коррекции последних действий.

#### **4. Барьеры коммуникативной стороны взаимодействия деловых партнеров.**

Коммуникативная фаза делового общения включает в себя процессы логического осмыслиения, формулирования, уточнения деловыми партнерами значимой для делового общения информации, а так же активный обмен этой информацией.

Как и в других фазах делового общения, процесс передачи и приема сигналов и сообщений деловыми партнерами сопровождается их взаимным психологическим влиянием, анализом потребностей, мотивов, целей, установок друг друга.

Каждый из деловых партнеров играет при этом одновременно роль коммуникатора (передающего сообщение) и реципиента (получающего сообщение). Сама информация не только принимается ими к сведению, но и осмысливается и анализируется в аспекте её значимости для решения деловой проблемы. Это становится возможным лишь при условии открытости и прозрачности информации (что бывает не часто).

На прозрачность деловых сообщений может оказывать воздействие ситуационные факторы, межличностные отношения деловых партнеров, дозирование передаваемой информации, статусные ограничения, скрытые смыслы, предположения деловых партнеров.

Между деловыми партнерами могут возникнуть вербальные барьеры, которые препятствуют адекватному пониманию получаемой информации: логический, стилистический, семантический, фонетический.

Логический барьер может возникать у деловых партнеров тогда, когда они обладают неодинаковым типом мышления (эмоционально-образный тип, абстрактно-логический тип).

Стилистический барьер возникает, если деловая информация передается слишком книжным или канцелярским стилем, в котором присутствуют сложные грамматические конструкции с причастными оборотами, повторами, словосочетаниями, не несущими смысловой нагрузки. Восприятие информации и на слух затруднено, т.к. лучше воспринимаются фразы, состоящие не более чем из 14 слов.

Преодоление барьера возможно при соблюдении важных принципов деловой речи: краткости, точности, ясности; чёткого выделения начала и конца делового сообщения.

Семантический барьер может возникнуть при использовании деловыми партнерами одних и тех же понятий для обозначения разного содержания. Этот барьер обусловлен особенностями накопленной деловыми партнерами профессиональной информации и включением в деловую речь иностранных терминов.

Фонетический барьер обусловлен особенностями произношения слов деловыми партнерами: плохой дикцией, повышенным тоном, скороговорением, что ухудшает усвоение информации.

## **5 Вербальные средства коммуникации, их значение. Техника говорения.**

Обмен информацией предполагает наличие у деловых партнеров единой или сходной системой кодификации (знакового или образного оформления) и декодификации (раскрытия смысла) передаваемых друг другу сообщений.

Кодами служат знаковые системы: вербальные и невербальные.

Существенную роль в деловой коммуникации играет вербальная.

Она включает в себя 2 процесса:

1) Процесс говорения и понимания произносимых слов.

2) Процесс слушания и интерпретации услышанного.

В процессе говорения ведущую роль играет правильность устной речи деловых партнеров, соблюдение лексико-стилистических норм и недопущение речевых погрешностей.

Правила:

1) Употреблять слова в соответствии с их значением;

2) Учитывать лексическую сочетаемость слов (их способность соединяться друг с другом);

3) Избегать речевой недостаточности (пропуска слов, нарушающего смысл высказывания);

4) Соблюдать нормы построения высказываний (союзы, частицы, причастные обороты использовать с учетом их грамматических особенностей).

Важной характеристикой устной деловой речи является точность и ясность речи – целенаправленный выбор деловыми партнерами слов и высказываний, наиболее соответствующих смыслу передаваемых сообщений. Желательно избегать в деловой речи употребления слов-паразитов, просторечных, жargonных слов, штампов и канцеляризмов.

Еще одна важная характеристика деловой речи - краткость. Слова, которые не несут никакой смысловой нагрузки следует исключить; ненужные повторы и излишняя детализация не позволяет выделить главную мысль, затягивают деловое совещание.

Специалисты по деловому общению установили, что современный деловой человек произносит в час в среднем около 3000 слов.

Речевой избыточности способствует:

1) Тавтологии (6 человек студентов, в ноябре месяце);

2) Неправильное или параллельное употребление иностранной лексики (этот банк потерпел фиаско – полное поражение);

3) Употребление иностранных слов, дублирующих русские слова (ординарный вместо обычновенный).

Важным является доступность передаваемого сообщения, простота построения фраз и речевых конструкций (желательно употреблять сравнения, аналогии, метафоры, примеры).

В современной деловой речи присутствует профессиональная разговорная лексика.

Профессионализмы – это понятия, не имеющие строго научного характера, отличные от официальных научных терминов («начитать курс», «обкатать курс»). Преимущество их в том, что они точно и лаконично отражают суть каких-либо профессиональных действий, разграничивают близкие профессиональные понятия. Их ценность утрачивается, если деловой партнер не является опытным специалистом. Однако их использование желательно ограничить, т.к. они снижают точность и объективность передаваемого сообщения.

В вербальной коммуникации деловых партнеров принято различать следующие стили речи:

- официально-деловой
- научный
- публицистический
- стиль разговорной речи

## **6. Основные барьеры слушания (прямая позиция, оценивающая позиция, поиск причин, пристрастная позиция, авторитарность). Техника активного слушания.**

Вербальная коммуникация включает процесс слушания деловыми партнерами передаваемой друг другу деловой информации.

Как установлено в процессе психологических исследований, процесс слушания занимает 40% всего времени делового общения.

Исследования показали, что восприятие речи представляет собой процесс извлечения смысла, стоящего за фразой или высказыванием. Выделяют 3 психологических уровня понимания высказывания:

1) Первый, начальный уровень связан с осмыслением только основного предмета высказывания, т.е. того, о чем идет речь. При этом партнёр-реципиент не может воспроизвести содержание высказывания.

2) Второй уровень понимания смыслового содержания характеризуется большой глубиной; реципиент понимает весь ход изложения мысли делового партнера, его аргументацию и может воспроизвести, то, что именно было сказано.

3) На третьем уровне реципиент может понять и интерпретировать мотивы партнера (зачем это говорилось) и дать оценку языковых средств высказывания.

Один и тот же партнер в различных деловых ситуациях может находиться на разных уровнях восприятия, т.е. восприятие характеризуется избирательностью и направленностью.

На процесс слушания в вербальной коммуникации деловых партнеров влияют:

- а) обстоятельства конкретной деловой ситуации;
- б) статус делового партнера – коммуникатора (чем выше статус, тем выше восприятие);

в) когнитивные характеристики информации (логика её изложения; аргументация; стилистические и фонетические особенности).

Преодолению вербальных барьеров способствуют приемы эффективного слушания: внимание, нерефлексивное слушание, рефлексивное слушание, установка, невербальное слушание, память.

Внимание как прием связано с минимизацией отвлечений; попаренным визуальным контактом глаз; принятием положительной позы (я – весь внимание).

Нерефлексивное слушание – предполагает минимальное вмешательство в деловую речь партнера и включает минимизацию ответов и внимательное молчание.

Рекомендуется: деловым партнерам находиться в аффективном состоянии, горит желанием выразить свою точку зрения, чем-то обеспокоен или не уверен в себе.

Рефлексивное слушание (активное) – предполагает установление обратной связи с деловыми партнерами через уточнение, перефразирование сообщений делового партнера, отражение его чувств и резюмирование (обобщение информации).

Рекомендуется в диалогах обсуждении деловой проблемы.

Установка как прием предполагает позитивное эмоциональное отношение к деловому партнеру как к личности.

Она включает в себя:

- одобрение (некатегоричное, положительное отношение к деловому партнеру);
- самоодобрение (внутреннее согласие делового партнера с самим собой);
- эмпатию (сопереживание чувствам другого партнера).

Память – способность воспринимать, сохранять и воспроизводить информацию.

Обработка информации в памяти происходит на 3-х уровнях:

а) сенсорная память воспроизводит информацию, связанную с сенсорными следами (например, звуковыми раздражителями) в пределах одной секунды;

б) кратковременная память связана с емкостью внимания делового партнера и не превышает 30 секунд;

в) долговременная память связана с восприятием новой информации, с ее обработкой и установлением ассоциаций с уже накопленной информацией.

## **1.5 Лекция № 5 (2 часа)**

**Тема: Содержание процесса делового общения**

### **1.5.1 Вопросы лекции:**

1. Невербальные средства деловой коммуникации.
2. Мотивы взаимодействия: кооперации, индивидуализма, конкуренции, альтруизма, агрессии, равенства.
3. Тактики поведения: сотрудничество, противодействие, компромисс, уступчивость, избегание.
4. Классификация видов взаимодействия на интерактивной стороне деловой коммуникации: кооперации и конкуренции.

### **1.5.2. Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Невербальные средства деловой коммуникации.**

Невербальная коммуникация – считывание мимики, позы, жестов делового партнера; и других проявлений невербальной коммуникации – кинесических, такесических, проксемических, паралингвистических и экстралингвистических сигналов.

Кинесические сигналы передаются с помощью выражения лица, мимики, позы, жестов, походки, визуального контакта.

Для описания мимики, выражений лица используется специальная методика, которая делит лицо по горизонтали на 3 зоны:

- глаза и лоб
- нос и область носа
- рот и подбородок

С опорой на эти 3 зоны выделены шесть основных эмоций:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- радость</li> <li>- гнев</li> <li>- удивление</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отвращение</li> <li>- страх</li> <li>- грусть</li> </ul>
--	---

В деловой коммуникации диагностика доминирующего эмоционального состояния делового партнера может быть проведена по положению бровей, губ и степени открытости глаз. Особое значение придается взгляду делового партнера (если деловые партнеры сидят

напротив, то деловой взгляд направлен в центр лба, чем ближе деловые партнеры находятся друг к другу, тем больше они избегают визуального контакта).

Установлены различия в направленности и динамике взгляда. Например, женщины в деловом общении смотрят на деловых партнеров – женщин больше, чем на деловых партнером – мужчин. Мужчины – на деловых партнеров – мужчин – дольше.

Важнейшие кинесические сигналы - поза и жесты деловых партнеров.

Различают: - открытые позы (позы доверия, согласия);

- закрытые позы (оборонные, защитные), связанные со скрещиванием ног и рук (что свидетельствует о замкнутости, желании избежать контакта, продемонстрировать независимость, соперничество).

Жесты – своеобразный язык рук; может демонстрировать задумчивость, неуверенность делового партнера, разочарование и т.д.

(например, наклон головы вбок – заинтересованность в информации; легкое почесывание подбородка – обдумывание решения; касание носа или уха – недоверие к информации или деловому партнеру).

Проксемические сигналы - пространственные зоны общения. Они связаны с дистанцированием деловых партнеров и углом ориентации по отношению друг к другу.

Паралингвистические сигналы – связаны с тональностью голоса делового партнера, его тембром, диапазоном, логическими и фразовыми ударениями.

Установлено, что эмоциональные оттенки речи включает более 20 интонаций, которые выражают самые разнообразные чувства деловых партнеров: гнев, печаль, усталость и т.п.

Важно, чтобы тон речи соответствовал содержанию передаваемого сообщения.

Экстралингвистические параметры деловой речи характеризуют темп деловой речи, включение в неё пауз, вздохов, покашливания, смеха. Наиболее желательный темп – 350 слогов в минуту.

Такесические средства общения – динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания.

Эффективность деловой коммуникации будет тем выше, чем больше ей присуща конгруэнтность - соответствие деловой речи партнеров, сопровождающим её невербальным сигналам.

## **2. Мотивы взаимодействия: кооперации, индивидуализма, конкуренции, альтруизма, агрессии, равенства.**

Деловая коммуникация всегда связана с какой-либо совместной социально значимой деятельностью людей.

Интерактивная фаза деловой коммуникации заключается в организации взаимодействия между индивидами, т.е. в обмене действиями.

Особенность интерактивной фазы - здесь в наибольшей мере проявляется поведенческая активность деловых партнеров, и реализуются их поведенческий потенциал.

На поведенческую активность деловых партнеров влияют следующие факторы:

- особенности индивидуальной психики деловых партнеров (темперамент, импульсивность, способность действовать и принимать решения сразу или после предварительного обдумывания);

- внутренние установки и мотивации деловых партнеров;

Человек вступает во взаимодействие с другими людьми, руководствуясь следующими мотивами:

1) Максимизация общего выигрыша (мотив кооперации)

2) Максимизация собственного выигрыша (индивидуализм)

3) Максимизация относительного выигрыша (конкуренция)

4) Максимизация выигрыша другого (альtruизм)

- 5) Минимизация выигрыша другого (агрессия)
- 6) Минимизация различий в выигрышах (равенство)
- форма делового общения (например, презентация, деловые переговоры требуют мобилизации поведенческого потенциала делового партнера).

### **3. Тактики поведения: сотрудничество, противодействие, компромисс, уступчивость, избегание.**

Выбор деловым партнером стиля действия, адекватного деловой ситуации - важный фактор повышения эффективности делового взаимодействия.

Стили делового общения на интерактивной фазе делового общения:

1. Стиль сотрудничества предполагает выбор деловыми партнерами такой модели поведения, которая в наибольшей мере способствует достижению ими совместной социально значимой цели делового общения (демонстрируя с помощью вербальных и невербальных сигналов готовности партнеров к совместным действиям).

2. Стиль соперничества – ориентирован на достижение ими только своих собственных целей (модели поведения носят манипулятивный или принудительный характер), (нарушение деловыми партнерами интимной психологической зоны друг друга, создание иллюзии зависимости деловых партнеров и др.).

3. Стиль приспособления предполагает ориентацию деловых партнеров на модели поведения, связанные со значительными уступками в ущерб собственным интересам.

4. Стиль избегания – направлен на выбор таких моделей поведения, которые ориентированы на отказ от совместных действий в решении деловой проблемы.

К социально-психологическим механизмам, которые могут проявляться на интерактивной фазе делового общения, относятся:

- а) социальная фасилитация
- б) социальная ингибиция

Социальная фасилитация (облегчение) – проявляется как положительное стимулирующее воздействие деловых партнеров на поведение друг друга (действия деловых партнеров становятся более свободными, раскованными; совместная деятельность более активной и интенсивной).

Социальная ингибиция (торможение, сдерживание) – связана с появлением у деловых партнеров чувства беспокойства, напряжения, тревоги в присутствии друг друга (замедление психологических реакций деловых партнеров, сдерживание поведенческих актов и действий).

### **4. Классификация видов взаимодействия на интерактивной стороне деловой коммуникации: кооперации и конкуренции.**

В интерактивной фазе делового общения выделяют три типа взаимодействия деловых партнеров: конкурентный, кооперативный, конгруэнтный.

1. Конкурентный тип взаимодействия связан с противодействием деловых партнеров друг другу на вербальном и невербальном уровнях (проявляется с помощью форм психологического воздействия как непосредственность в действиях деловых партнеров, излишней эмоциональности и импульсивности).

2. Кооперативный тип взаимодействия деловых партнеров – предполагает предварительное сопоставление психологических пространств деловых партнеров и организацию на его основе их совместных действий (проявляется как упорядоченные, скоординированные действия и поведенческие акты, направленные на единую социально значимую цель, в которой реализованы межличностные отношения и личный вклад каждого делового партнера).

3. Конгруэнтный тип взаимодействия – взаимосвязь психологических пространств деловых партнеров, как на вербальном, так и на невербальном уровне более оптимальна

(снижается уровень барьерности общения; деловое общение более искреннее, открытое и доверительное).

Таким образом, интерактивная фаза делового общения включает в себя:

- отдельные поведенческие акты и действия деловых партнеров в деловой ситуации;
- предпринимаемые ими совместные действия;
- их результат, на основе избранных типов психологического влияния и стилей действия.

## **1.6 Лекция № 6 (2 часа)**

**Тема: Содержание основных видов делового общения.**

### **1.6.1 Вопросы лекции:**

1. Виды коммуникаций в организации .
2. Особенности внутренних коммуникаций в организации .
- 3 . Структура внутренних коммуникаций .
4. Межличностные коммуникации в организации.
5. Современные коммуникационные технологии в организации .

### **1.6.2. Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Виды коммуникаций в организации.**

Формы организационных коммуникаций:

- 1) коммуникация с внешней средой;
- 2) вертикальные коммуникации в рамках организации;
- 3) горизонтальные коммуникации внутри организации;
- 4) неформальные коммуникации;
- 5) коммуникационные сети.

Каждая из этих форм предполагает использование устной или письменной форм коммуникаций.

Вертикальные коммуникации осуществляются по нисходящей или восходящей формальным линиям между руководителями и подчиненными и могут вовлекать в процесс обмена информацией несколько уровней в организации. По нисходящим коммуникациям передаются сообщения о целях и стратегиях, текущих задачах, новых процедурах и правилах, должностных инструкциях и предстоящих изменениях в организации, обратная связь по результатам деятельности и др. По восходящим коммуникациям поступают сообщения о возникающих проблемах, идеях и предложениях, отчеты о результатах деятельности и другая контрольная информация, жалобы и просьбы и т. д.

Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен сообщениями между разными отделами, подразделениями, находящимися на одном уровне в организации, и между коллегами по работе внутри этих подразделений. Цель этих коммуникаций – координация и коопeração работы взаимосвязанных подразделений, решение проблем внутри отделов, консультирование друг друга. Для согласования работы разных подразделений иногда создаются специальные группы, комитеты, комиссии, назначаются консультанты, создаются матричные структуры, в которых большую роль играют горизонтальные связи.

Неформальные коммуникации не связаны ни с формальными каналами, ни с иерархией в организации. Они возникают спонтанно, не по предписанию руководства, являются случайным обменом информацией между людьми при встрече и соединяют всех сотрудников организации. Существует два типа неформальных каналов: слухи («виноградная лоза») и «выходы в народ». Слухи представляют собой непроверенные сведения, обычно циркулирующие внутри организации (внутренние толки) или во внешней среде организации (внешние толки). Слухи позволяют сотрудникам восполнить информационный вакuum, уточнить решения руководства. Они активизируются, когда в

организации происходят перемены, ощущается возбуждение, беспокойство или когда ухудшается экономическая ситуация.

## **2. Особенности внутренних коммуникаций в организации .**

Коммуникации в организациях развиваются по законам и в соответствии с динамикой развития коммуникации в малых группах. Поэтому для начала мы познакомимся с основными законами и особенностями малых групп.

Группа сама по себе не является простой суммой вошедших в нее людей, а представляет самостоятельное целостное социально-общественное явление со своими собственными характеристиками, не сводимыми к индивидуальным характеристикам ее членов, собственной историей развития и закономерностями жизнедеятельности.

Группа - это самостоятельный субъект социально-общественной деятельности, который может быть рассмотрен с точки зрения своих свойств, процессов и структур. Малой группой обычно называют небольшое число людей, хороню знающих друг друга, постоянно взаимодействующих между собой, ограниченное общими или совпадающими интересами, целями и ареалом деятельности.

Признаки малой группы:

контактность - возможность каждого члена группы регулярно общаться друг с другом, воспринимать и оценивать другого члена группы, обмениваться информацией;

целостность - социальная и психологическая общность индивидов, входящих в группу, позволяющая воспринимать их как единое целое;

стабильность состава, обусловленная, прежде всего, индивидуальной неповторимостью и незаменимостью участников;

устойчивость взаимодействия, обеспечивающаяся взаимным положительным подкреплением активности, направленной на успех группы в целом. Если какой-либо член группы перестает вносить необходимый вклад в удовлетворение потребностей других, то он попросту выпадает или изгоняется из данной группы;

наличие внутренней структуры, включающей систему неформальных социальных ролей и статусов, нормы и правила поведения, а также механизм социального контроля;

удовлетворение личных запросов через принадлежность к группе. Малая группа в отличие от большой удовлетворяет наибольшее количество жизненно важных потребностей человека. Если удовлетворение, получаемое в группе, становится ниже определенного уровня, индивид покидает ее.

Функции групповой коммуникации

Коммуникация в малой группе, помимо информативной, выполняет следующие функции: формирование согласия, обеспечение согласованных действий, складывание особой культуры группы.

Одной из главных функций коммуникации в малой группе выступает не просто изменение установок или поведения члена группы под влиянием внешних стимулов, но и формирование общей картины мира участников группы. Это непрерывный процесс, который состоит из последовательного ряда взаимодействий, в результате которого происходит взаимопроникновение картин мира участников группы и возникает согласие между ними. Это позволяет каждому члену группы понимать точки зрения других.

И коммуникация играет в этом процессе важную роль. Особая самобытная и своеобразная культура группы формируется именно в результате коммуникации. В малых группах люди общаются друг с другом иначе, чем с посторонними. В результате общения членов группы между собой устанавливается особая коммуникация, благодаря чему формируется своеобразная культура общения, характерная именно для данной группы и которая может включать в себя свои особые собственные формы проявления, такие как язык, нормы и правила поведения, мифы, традиции и ритуалы. В группах также существует и система определенных санкций, которые приняты только в данной группе по отношению к нарушителям групповых норм и правил.

Таким образом, коммуникация в малой группе выполняет функции социального связующего явления и обмена информацией между ее членами, а также комплекс функций, направленных как на поддержание отношений, так и на поддержание самой группы.

### **3. Структура внутренних коммуникаций.**

В процессе обмена информацией выделяют четыре элемента.

1. Отправитель, лицо, задумавшее передать информацию (идею, сообщение) или выразить эмоции, чувства.

2. Сообщение, собственно информация, ясно сформулированная мысль, закодированная с помощью символов. Смысл и значение сообщения представляют собой идеи отправителя, факты, ценности, чувства и отношения. При этом отправитель рассчитывает, что сообщение будет получено с тем же значением, которое в него заложено.

3. Канал, средство передачи информации. С его помощью она направляется к заданному адресату. Каналами могут быть телефонная линия, радиоволна, воздух, передающий устную речь, компьютерные сети, каналы доставки письменной корреспонденции и т. д. Если канал в момент передачи или обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть.

4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Этапами обмена информацией являются следующие:

1) зарождение идеи, сообщения;

2) кодирование и выбор канала. Кодирование – это преобразование передаваемой информации с помощью символов в послание или сигнал, который может быть передан. Формами кодирования выступают речь, текст, рисунок, поступок, жест, улыбка, интонация и т. д. Отправитель также выбирает канал, совместимый с формой кодирования;

3) передача – использование канала для доставки сообщения;

4) декодирование – перевод символов отправителя в мысли получателя. Декодирование включает восприятие послания, его интерпретацию и оценку. Эффективное декодирование предполагает понимание идеи получателем, что означает, что смысл сообщения для отправителя и получателя одинаков. Эффективность обмена информацией повышает обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются местами и ролями, и процесс коммуникации осуществляется в обратном порядке, проходя все этапы обмена информацией. Обратная связь – это реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой реакции отправителем.

Обратная связь делает коммуникацию динамическим двухсторонним процессом. Она может рассматриваться как сообщения отправителю, которые содержат данные об эффективности акта коммуникации.

Положительная обратная связь информирует, что желаемый результат сообщения достигнут. Отрицательная обратная связь показывает источнику, что желаемый результат сообщения достигнут не был. С точки зрения повышения эффективности коммуникации отрицательная обратная связь имеет большее практическое значение, чем положительная.

В идеале обратная связь должна быть сознательной, а поэтому планироваться заранее, облекаться в оптимальную форму, соответствующую ситуации, возможности восприятия партнером (а не собственному удобству), устанавливаться без промедления, в ответ на конкретный сигнал (особенно, если о ней просят) и характеризоваться доброжелательностью. Сигналами сознательной обратной связи при устной передаче информации бывают уточнение, перефраз, обобщение, выражение чувства. Поскольку такие сигналы могут быть достаточно слабыми, то за реакцией партнеров нужно внимательно наблюдать.

На информацию, распространяемую в организации, воздействует значительное количество лиц.

Переносчик – доставляет то, что получил без малейших изменений.

Преобразователь – изменяет форму полученного им сообщения без изменения его содержания.

Переводчик – изменяет форму и содержание полученного сообщения, но должен при этом усилием воображения воссоздать сообщение в такой форме, которая по характеру воздействия не уступала бы оригинальному сообщению, каким он его воспринял.

Аналитик – дополняя общепринятые способы передачи, так широко пользуется собственными мыслями и догадками, что передаваемое им сообщение очень мало или совсем непохоже на то, которое он принял.

Первооткрыватель – вкладывает столько собственного созидающего гения, творческого воображения в полученную информацию, что в результате между полученным от других и переданным им сообщением можно установить лишь относительно слабую связь.

Кодирование и декодирование являются потенциальными источниками возникновения «шума». «Шум» – это ошибки, неодинаковое понимание символов в послании, различия в восприятии, существующие стереотипы, которые искажают смысл послания.

#### **4 .Межличностные коммуникации в организации.**

Межличностные коммуникации предполагают прямой межличностный обмен информацией, в котором преимущественно используется канал устной речи.

В межличностных коммуникациях как отправителем, так и получателем выступают отдельные индивиды.

Для такой коммуникации характерна тесная обратная связь, оказывающая регулирующее воздействие на ход общения, одновременное двухстороннее сообщение.

Такая форма коммуникации играет главную роль в формировании и социализации личности. Среди информационной, экспрессивной, прагматической и социальной функции межличностной коммуникации социально значимые функции имеют наибольшее значение.

Основой для теоретического обоснования межличностной коммуникации является теория речевой деятельности. Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев эту теорию разработали на основе общепсихологической теории деятельности: ключевыми факторами речевой коммуникации они определяют мотив и цель.

Мотив соотносится с коммуникативной деятельностью. Мотив выполняет функцию побуждения субъекта к активности.

Цель почти всегда является осознанной, в то время как мотив может осознаваться, но может быть и неосознанным. Мотив и цель при достижении замысла могут совпадать. В процессе осуществления межличностной коммуникации важно уметь разгадать мотив собеседника, особенно если смысл его высказываний неясен.

Межличностная коммуникация может способствовать изменению мнений и социальных установок индивидов, участвующих в обмене информацией.

Получив какую-либо значимую для них информацию, некоторые люди проверяют ее восприятие в межличностном общении, в результате чего могут укрепиться в своем мнении или в корне изменить отношение к рекламируемому товару или политическому имиджу лидера.

Социальным основанием мотивов являются общественные отношения, выступающие их системообразующим фактором. В социальной коммуникации главным принципом является мотивационная сущность и функции межличностных взаимодействий, в рамках которых реализуется межличностная коммуникация, которые раскрывают мотивационные теории. Их можно разделить на мотивационные теории равновесия и мотивационные теории удовлетворения потребностей.

Межличностные коммуникации обладают рядом отличительных характеристик, которые необходимо учитывать менеджерам в профессиональной деятельности.

1. Межличностная коммуникация практически всегда более оперативна и достигает своего адресата при минимуме помех; она всегда избирательна, так как межличностный канал оперативно формируется в наиболее подходящий для передачи информации момент и способен выходить на нужного респондента.

2. Межличностная коммуникация более свободна от формальных регламентирующих форму и стиль сообщения рамок, что делает ее более доступной и доходчивой. При личном общении эффект восприятия может быть усилен за счет обаяния говорящего, тембра его голоса, интонации, мимики, жестов, ориентированных исключительно на конкретного собеседника.

3. В межличностной коммуникации открываются огромные неограниченные возможности для использования эффекта обратной связи. Нельзя переоценить значимость обратной связи, поскольку именно от нее зависит эффективность межличностных коммуникаций. Правильные последующие действия и обратная связь требуют создания соответствующих формальных и неформальных механизмов. Посредством них передатчик может проверить, насколько правильно интерпретировано его сообщение.

Успешная деятельность посредством межличностных коммуникаций определяется эффективностью или неэффективностью обратной связи. Имеется в виду следующее.

1. Намерение. Цель обратной связи — улучшение качества работы, повышение ценности каждого отдельного работника.

2. Конкретность. Обратная связь должна обеспечивать реципиентов конкретной информацией, благодаря которой могут быть установлены способы исправления сложившейся ситуации.

3. Описательность. Обратная связь должна носить скорее описательный, чем оценочный характер и содержать объективные сведения о результатах деятельности работника.

4. Полезность. Обратная связь предоставляет информацию, которую работник может использовать для улучшения результатов и качества своего труда, помочь получить новые знания, сформировать новые навыки и умения.

5. Своевременность. Обратная связь должна осуществляться вовремя, так как дает возможность внести корректиды в действия и тем самым влиять на результаты процессов.

6. Готовность. Для эффективности обратной связи требуется готовность работников ее воспринять; если же она навязывается работникам, ее эффективность заметно падает.

7. Ясность и достоверность. Если информация неверна, это формирует предвзятое мнение и может исказить или привести к ошибочным корректировкам в деятельности работников.

## **5. Современные коммуникационные технологии в организации**

Достижение современных информационных технологий — управленческие информационные системы; их задача — оптимизация процессов генерации, обработки и передачи информации. Данные системы включают в себя компьютеры, их программное обеспечение, обрабатываемые данные, основной персонал и пользователей.

Многие организации используют новые информационные технологии для совершенствования процесса внутренних коммуникаций. Примером может служить практика применения внутриорганизационных видеоконференций, создание страниц Интернет доступных всем работникам, формирование адресной сети электронной почты.

Современная система персональных телекоммуникационных услуг использует цифровую компьютерную электронику, способную передавать данные, графические изображения и видеоматериал.

Современные телекоммуникационные технологии доступны многим современным организациям: определители номера телефонного абонента, электронная почта,

голосовые, интеллек" ные автоответчики, электронные доски объявлений и т.п.

### **1.7 Лекция № 7 (2 часа)**

**Тема: Порядок и правила проведения деловых переговоров.**

#### **1.7.1 Вопросы лекции:**

1. Организационная подготовка деловых переговоров, составление программы.
2. Разработка стратегии и тактики переговоров.
3. Ведение переговоров. Выбор концептуального подхода.
4. Наиболее распространенные способы завершения переговоров.

#### **1.7.2. Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Организационная подготовка деловых переговоров, составление программы.**

Стадии переговоров: подготовка к переговорам; непосредственное ведение переговоров; анализ результатов; выполнение договоренностей.

1стадия. Подготовка к переговорам.

Переговоры начинаются задолго до того, как стороны сядут за стол. Фактически они начинаются с того момента, когда одна из сторон выступит инициатором проведения переговоров, и стороны займутся их подготовкой. Участники переговоров должны быть подготовлены морально, профессионально и психологически к успешной работе в рамках переговорного процесса.

1) планирование переговоров. Подготовка к переговорам будет проходить более эффективно при тщательном планировании мероприятий, осуществление которых должно обеспечить успех переговорного процесса.

План подготовки к переговорам

(1) пункт. Наметить цель переговорного процесса.

(2) пункт. Определить задачи, решение которых позволит достичь эту цель или максимально приблизиться к ней.

(3) пункт. В организационной части переговорного процесса (можно выделить в отдельный план) особое внимание обратить на: сроки проведения переговоров, место проведения переговоров, подготовку места проведения переговоров, обеспечение физической и информационной безопасности переговорного процесса, состав собственной делегации, финансовое обеспечение переговорного процесса, материальное обеспечение участников переговорного процесса организационной техникой (канцелярские принадлежности, средства визуализации и аудиализации переговоров, адресная и персональная документация, транспорт и связь), встречу и размещение партнерской делегации, если переговоры будут проходить на своей территории, культурно-досуговую программу для членов партнерской делегации; корпоративные подарки и сувениры, прощальный банкет, проводы партнерской делегации.

(4) пункт. Четко определить границы собственных интересов (коренных, глубинных — первый их уровень, и иных — второй, третий и далее уровни).

(5) пункт. Четко сформулировать пределы интересов партнеров по переговорам (коренных, глубинных — первый уровень, и иных — второй, третий и далее уровни).

(6) пункт. Получить необходимую информацию, касающуюся:

- предметного содержания переговорной проблемы (история проблемы, актуальное состояние проблемы, фактура документальная и статистическая);

участников переговорного процесса, как с собственной, так и с партнерской стороны, а именно: их социальный статус: деловой, политический, общественный, масштаб и уровень их социальных связей (возможность получить поддержку и возможность оказывать влияние) в экономических, политических, деловых кругах, средствах массовой информации, профессиональная компетентность участников переговоров, их деловой опыт и опыт участия в переговорных процессах (и их результат)

характерологические свойства личности, вкусы, привычки, привязанности, человеческие слабости, их потенциальные союзники по переговорам, их потенциальные противники по переговорам, есть ли среди них нейтралы, колеблющиеся, сомневающиеся.

(7) пункт. Определить предполагаемую потребность в экспертном и консультационном обеспечении: экономическом, политическом, правовом, психологическом.

(8) пункт. Наметить общую стратегию переговорного процесса.

(9) пункт. Определить ситуационно обусловленные тактические приемы ведения переговоров.

(10) пункт. Выявить возможные варианты для предполагаемого решения обсуждаемой проблемы.

(11) пункт. Найти наилучшую альтернативу для возможного срыва переговоров.

(12) пункт. Обдумать характер, способ и средства информационного освещения хода переговоров и их результата.

2) установление рабочих отношений с партнером - пять основных правил установления отношений с партнером:

(1) рациональность (нельзя чрезмерно проявлять свои эмоции, даже если противоположная сторона это делает; эмоциональность негативно влияет на принятие решения);

(2) понимание (понимание точки зрения партнера позволяет выбрать взаимоприемлемые решения);

(3) общение (проведение консультации с партнером; основной акцент делается на умении слушать партнера);

(4) достоверность (наличие ложной информации затрудняет аргументацию и снижает доверие противоположной стороны);

(5) тон переговоров (избегайте поучений, применяйте способы аргументированного убеждения).

3) формирование представления о другой стороне.

Переговоры — это практически всегда мероприятие с определенной долей риска. И хотя успешное планирование не всегда является гарантом от риска, однако, успех даже самых рискованных предприятий всегда базируется на планировании.

## **2. Разработка стратегии и тактики переговоров.**

Уже на стадии подготовки к переговорам в общих чертах намечаются стратегия и тактика их проведения, которые помогут реализовать поставленные цели.

Стратегия переговоров — это наиболее общее перспективное планирование хода переговоров, ориентированное на достижение цели переговоров.

Тактика — это совокупность приемов и методов, определяющих способ осуществления задуманной стратегии. Тактика определяется избранной стратегией и конкретными на момент переговоров условиями.

(Стратегия сама по себе не является ни отдельным приемом ведения переговоров, ни их совокупностью. Стратегия реализуется в тактике.)

Основные или базовые стратегии переговоров:

1. Стратегия поведения на переговорах в рамках сотрудничества Переговорная практика выработала значительный арсенал стратегий ведения переговоров в рамках сотрудничества. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет другого, а ищет решения проблемы с соблюдением интересов обеих сторон.

1) Одна из наиболее известных — стратегия принципиальных переговоров, направлена на достижение выигрыша обеими сторонами.

(Суть ее состоит в том, что партнеры не торгаются по поводу того, на что может пойти (или не пойти) каждая из сторон, а, исходя из сути дела, стремятся найти выгоду там, где это возможно. Там же, где их интересы не совпадают, стороны добиваются

результата, который был бы обоснован справедливыми нормами, независимо от воли каждой из сторон.

При такой стратегии ведения переговоров участники переговоров выступают не как враги или друзья, а как партнеры, вместе решавшие проблему; цель переговоров — не победа и не хорошие отношения, а разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно.)

2)Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к существу дела, но предусматривает взаимопонимание между участниками переговоров. В основе данной стратегии лежат следующие принципы:

(1) разграничение между проблемой и личностями.

Нужно делать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.

(2) сосредоточенность на интересах, а не на позициях.

Поэтому чтобы достигнуть разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции.

(3) поиск взаимовыгодных вариантов, которые учитывали интересы обеих сторон и примиряли бы несовпадающие интересы. Прежде чем решать, что делать, нужно выделить круг возможностей;

(4) использование объективных критериев.

Необходимо настаивать на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме, что позволяет преодолеть проблему упрямства, а усилия партнеров направить на поиск тех или иных справедливых критериев.

## 2. Стратегия переговоров в условиях конфронтации

Конфронтационный подход к переговорам предполагает требование односторонних уступок со стороны партнеров по переговорам и односторонних преимуществ в качестве платы за соглашение, сокрытие истинных намерений и недоверие к партнерам по переговорам, игнорирование их интересов, применение нецивилизованных методов и приемов.

1)Стратегия соперничества реализуется в случае жесткого стиля ведения переговоров. Ведя переговоры в этом стиле, та или иная сторона (или обе они) добиваются победы, оказывая давление на партнера, не идут ни на какие уступки, не проявляют никакой заботы об удовлетворении интересов партнера. Главная опасность такого стиля переговоров в том, что если другая сторона будет придерживаться такого же стиля, то обе проигрывают.

Переговоры в жестком стиле не улучшают отношений между участниками. Победа одного из участников гарантирует ему враждебное отношение со стороны другого.

Стратегия соперничества реализуется через позиционный торт.

Метод позиционного торга заключается в том, что первоначально занимаемые позиции затем уступаются в некоторой последовательности по принципу «вы сделаете для меня это, а мы сделаем для вас то».

Начинается он с изложения исходных положений, предполагающих весьма значительные завышения первоначальных требований. В рамках этого метода неизбежно происходит обмен уступками, равнозначными или не очень, в результате которого каждый из участников в чем-то одном проигрывает, чтобы взамен выиграть в другом.

Такой стиль ориентирован не на налаживание долгосрочных отношений с партнерами, а на достижение выгоды. Тактические приемы ведения переговоров.Тактика переговоров насчитывает немало специфических приемов, методов и средств. В зависимости от стратегии могут применяться конструктивные или деструктивные тактические приемы.

Конструктивные тактические приемы

(1) Принятие первого предложения партнера.

(2) Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов.

(3) Разделение проблемы на отдельные составляющие заключается в отказе от попыток сразу решить проблему целиком.

#### Деструктивные тактические приемы

(1) «Расстановка ложных акцентов в собственной позиции» заключается в том, чтобы продемонстрировать, например, крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос второстепенный.

(2) «Отмалчивание» применяется для закрытия позиции и состоит в создании неопределенности на первом этапе переговоров.

(2) «Блеф» — дача заведомо ложной информации.

(3) «Отказ от собственных требований» — одна из сторон выдвигает предложение, которое она рассматривает как неприемлемое для партнера.

(4) «Вымогательство» заключается в том, что одна из сторон выдвигает требование, нежелательное для другой стороны и безразличное для себя.

1.3.1 «Выдвижение требований по нарастающей» — используется как ответная реакция на то, что партнер соглашается с вносимыми требованиями.

1.3.2 «Выдвижение ультиматума» означает требование принять неудобное, невыгодное предложение под предлогом ухода с переговоров, срыва переговоров.

1.3.3 «Сюрприз». Главное в этом приеме — его неожиданность.

1.3.4 «Двойное толкование» — применяется на стадии заключения соглашения. Одна из сторон «закладывает» в формулировки двойной смысл, который партнер не замечает.

1.3.5 «Выдвижение требований в последнюю минуту» — применяется в самом конце переговоров, когда все вопросы решены и остается подписать соглашение.

В условиях и сотрудничества, и конфронтации могут использоваться следующие приемы.

1. Пакетирование — несколько вопросов предлагается к рассмотрению в виде «пакета», т.е. обсуждению подлежат не отдельные вопросы, а их комплекс.

2. «Уход» связан с закрытием позиции и применяется в том случае, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения.

3. Возвращение к дискуссии может быть применено в двух случаях:

(1) чтобы избежать принятия соглашения

(2) если для одного из участников действительно какие-то вопросы остались неясными и он хочет их обсудить.

4. Прямое открытие позиций. Различают прямое открытие позиций в выступлении и при ответе на вопрос. В первом случае участник переговоров сам проявляет инициативу, а во втором — он делает это отчасти вынужденно.

5. Уточнение позиций партнеров нередко раскрывает позиции участника.

Практика психологического давления используется в двух вариантах:

(1) давление относительно существа дела

(2) тактика эмоционального давления направлена на личность партнеров.

### **3. Ведение переговоров. Выбор концептуального подхода.**

Особенности ведения переговоров рассматриваются с позиции этапов, стратегий и тактических приемов ведения деловых переговоров.

Трехэтапная структура переговорного процесса:

1. => взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций участников;

2. => обсуждение точек зрения, выдвижение аргументов, подтверждающих данные убеждения;

3. => согласование позиций и выработка договоренностей.

Первый этап — взаимное уточнение интересов участников переговоров — очень важен, поскольку для выработки договоренностей прежде всего необходимо выяснить

точки зрения друг друга и обсудить их. Попспешность здесь крайне нежелательна, так как отношение к самому процессу переговоров у деловых людей разное.

На этом этапе важное место должно уделяться нахождению общего языка с партнерами по переговорам. При этом необходимо убедиться в том, что обе стороны пользуются одной терминологией и применяемые термины однозначно трактуются обеими сторонами. Важное условие успешного ведения переговоров — достижение психологического контакта, совместимости участников переговоров.

Второй этап — обсуждение позиций и точек зрения участников — направлен на максимальную реализацию собственной позиции.

При обсуждении позиций особое значение приобретает аргументация, которая может использоваться как для жесткого отстаивания своей позиции, так и для демонстрации партнеру, на что сторона не может пойти и почему.

Основным результатом аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности.

Третий этап — согласование позиций. В зависимости от обсуждаемых проблем под согласованием позиций может пониматься и компромиссная концепция, и просто круг поднимавшихся в ходе переговоров вопросов, которые могут войти в предполагаемый итоговый документ. Это еще не само соглашение, а только самые общие его контуры.

Две фазы согласования позиций: общую формулу, и детализацию.

Под детализацией следует понимать редактирование текста и выработку окончательного варианта итогового документа. При этом важно не растерять те частицы соотнесения интересов, которые были найдены ранее.

В целом логика переговоров предполагает такое поэтапное достижение договоренностей, хотя в реальном процессе переговоров выделенные этапы не всегда следуют строго друг за другом, а могут идти параллельно.

#### **4. Наиболее распространенные способы завершения переговоров.**

Завершением переговоров называется любое окончание переговоров, а не только успешное достижение поставленных целей и заключение соглашения.

Один из худших вариантов того, как могут быть завершены переговоры, — это их срыв, когда проблема остается нерешенной, а стороны испытывают негативные эмоции.

Технология прекращения переговоров предполагает:

(1) краткое изложение своего понимания конечной позиции противоположной стороны;

(2) краткое изложение своей собственной позиции;

(3) разъяснение партнеру, что вынуждает на этот шаг. Ориентируясь на конкретные обстоятельства, можно проинформировать противоположную сторону о своих дальнейших шагах. Желательно четко оговорить условия, на которых переговоры могут быть возобновлены.

Завершая переговоры, стороны принимают решения. На переговорах могут быть приняты компромиссные решения, когда стороны идут на взаимные уступки. Это типичное решение на переговорах. Компромисс реален тогда, когда стороны готовы удовлетворить хотя бы часть интересов друг друга. При этом важно наличие критерии, которые позволили бы определить законность требований или равенство уступок. Еще лучше, если равноценность шагов навстречу друг к другу может быть оценена количественно.

Однако чаще приходится встречаться с ситуациями, когда критерии нечетки или же стороны не могут найти ту «середину», по отношению к которой они могут двигаться, уступая друг другу. В таких случаях необходимо искать поле интересов. Делая большие уступки по менее значимому для себя вопросу, но более значимому для оппонента, участник переговоров получает больше по другому вопросу, который представляется ему наиболее важным. В результате происходит «размен» уступками на переговорах.

Когда статусы, возможности власти и контроля, а также интересы сторон не позволяют им найти «серединное» решение, то стороны могут прийти к асимметричному решению. Тогда уступки одной стороны значительно превышают уступки другой.

Поиск принципиально нового решения более сложен, требует нестандартного подхода. Но он открывает и совершенно иные перспективы.

Результат переговоров можно оценить с точки зрения соответствия или несоответствия поставленной перед переговорами цели.

Результаты бывают:

(1) успешными, когда они в наибольшей степени соответствуют поставленной цели;

2) неуспешными, если они не соответствуют поставленной цели;

(3) сочетающимися, когда они в большей или меньшей степени соответствуют поставленной цели каждой из сторон.

Успех переговоров означает, что в результате их проведения либо достигнута поставленная цель, либо имеет место достижение максимального приближения к поставленной цели адекватными этим целям средствами.

Переговоры можно оценивать с точки зрения их эффективности. Эффективными считаются переговоры, которые ведут к разумному соглашению, минимальны по всем видам финансовых и материальных затрат и проходят в кратчайшие или оптимальные сроки.

Переговоры подходят к завершению в тот момент, когда обе стороны приходят к соглашению по достаточному количеству пунктов и могут уже обсуждать пути реализации достигнутых соглашений.

Самый ответственный момент переговоров — заключение сделки.

Сделка оформляется юридически в форме договора. Чтобы получить защищенный законом договор, нужно достичь соглашения по четырем пунктам:

(1) что получает каждая из сторон;

(2) сколько платит каждая сторона за то, что получает;

(3) в течение какого срока действует договор;

(4) кто участвует в реализации договора.

При анализе результатов переговоров необходимо еще раз разобрать весь ход данного процесса. Спустя какое-то время после подписания контракта следует тщательно обдумать весь процесс переговоров и попытаться понять, что в нем было сделано хорошо, а что — плохо. Попробовать еще раз просчитать все последствия выбранных вариантов, заново проиграть в воображении различные возможности, которыми можно было бы воспользоваться.

## 1.8 Лекция № 8 (2 часа)

**Тема: Служебное общение. Правила служебных взаимоотношений.**

### 1.8.1 Вопросы лекции:

1. Деловое совещание в структуре деловой коммуникации
2. Виды совещаний. Цели делового совещания
3. Подготовка, организация и проведение совещания.
4. Классификация деловой корреспонденции. Общие требования к оформлению деловых писем.
5. Структура делового письма. Характерные типы деловых писем .

### 1.8.2. Краткое содержание вопросов:

#### 1. Деловое совещание в структуре деловой коммуникации.

Деловое совещание представляет собой форму коллегиального обсуждения вопросов с целью информирования и принятия решения по ним.

На собрания и совещания может уходить колоссальное время, которое не всегда рационально используется. Очень часто плохо организованные совещания бывают безрезультативными вследствие плохой организации и допущенных при их проведении технических и психологических ошибок. Совершенствуя порядок проведения совещаний, можно сократить их длительность и повысить продуктивность.

#### Проведение совещания.

Совещания проходят более эффективно, когда его участники знают свои задачи и правила поведения.

**Руководитель.** Для успешного проведения совещания его руководитель должен решить как общие, так и специальные задачи.

К общим задачам относятся следующие.

1. Руководитель совещания должен открыть совещание кратким и четко сформулированным сообщением относительно стоящей проблемы. Причем вступительное слово руководителя должно ориентировать на позитивное решение проблем и нести уверенность в их успешном решении.

2. В организационном плане руководителю нужно согласовать правила работы, уточнить повестку дня, сообщить о регламенте, о стоимости минуты, предупредить о снятии выступлений не по существу вопроса.

3. Во время совещания руководитель должен кратко и по существу подводить выработанные итоги для того, чтобы с их помощью придерживаться договоренностей и компромиссов.

4. Руководитель совещания должен удерживать дискуссию в том русле, которое им предусмотрено.

Авторитет руководителя совещания во многом зависит от того, насколько компетентно и последовательно он проводит совещание, насколько следит за соблюдением регламента. Успешное завершение совещания будет возможным лишь при основательной и серьезной подготовке к совещанию его руководителя.

Завершая совещание, руководитель должен подвести итоги обсуждения, четко выработать решение и наметить пути его претворения в жизнь.

Нужно использовать возможность поблагодарить за активное сотрудничество потерпевшее неудачу меньшинство, ибо только совместные усилия всех участников помогли достичь нужного результата. Благодарность в адрес потерпевшего неудачу будет стимулировать их выступления на последующих совещаниях.

#### Участники совещания.

Правила поведения участников совещания не менее значительны для оперативного совещания.

##### Советы участникам совещания:

(1) Представляйте себя в своих высказываниях и употребляйте местоимение «я» вместо «мы» или безличной формы.

(2) В высказываниях будьте конкретны, ясно излагайте свои мысли, отвечайте за свои ошибки, отстаивайте личную точку зрения, будьте терпеливы к инакомыслию.

(3) После прослушанной информации задавайте вопросы на уточнение и понимание обсуждаемой проблемы.

(4) Воздерживайтесь, насколько это возможно, от интерпретации чужих идей и мыслей.

(5) Выражайте собственную позицию и старайтесь найти наиболее оптимальное решение проблемы.

На этапе завершения совещания руководитель его должен решить следующие задачи:

(1) оформить кратко и определенно достигнутый на совещании результат;

(2) установить, какие шаги должны последовать за принятием решения, распределить обязанности, определить ответственных за выполнение решения и его контроль выполнения.

Ход совещания и его результаты отражаются в протоколе, который должен вестись кратко и сжато. Важный момент — ознакомление с этим документом тех лиц, которые будут выполнять решение.

## **2. Виды совещаний. Цели делового совещания.**

Различают три вида совещаний.

1. Информативное совещание служит исключительно тому, чтобы как можно быстрее каждый его участник отчитался перед руководителем.

Такая отчетность имеет преимущество перед письменными докладами, так как руководитель в случае сомнения может сразу же задать необходимый вопрос. Другим преимуществом является то, что все присутствующие слушают сообщения других и благодаря этому получают более полное представление об общем положении дел. Примером такого рода совещаний могут служить оперативные планерки или «пятиминутки» врачей в больницах.

2. Совещания с целью принятия решений проводятся для того, чтобы скоординировать соображения сотрудников относительно определенной проблемы и, дискутируя, прийти к принятию решения. На таких совещаниях на обсуждение выносятся самые разные вопросы. Предметом обсуждения могут быть:

(1) вопросы планирования деятельности организации — перспективные цели, стратегия и тактика достижения целей, ресурсы, необходимые для реализации планов;

(2) организационные вопросы — структурирование организации, координация действий структурных подразделений, внесение корректировок в структуру или направление деятельности предприятия (фирмы) из-за изменений во внешней среде;

(3) кадровые вопросы;

(4) вопросы по контролю за деятельностью работников — обсуждение результатов деятельности, достижение поставленных целей, проблемы срывов и низкой производительности и их причины, коррекция планов и задач в соответствии с обстоятельствами, дисциплинарная ответственность работников.

Помимо этих общих вопросов можно выделить и совещания по специфическим для организации (фирмы, предприятия) вопросам, где обсуждаются оперативные вопросы управления в связи с ситуацией в организации, инновации и возможности их внедрения, проблемы выживаемости, конкурентоспособности, имиджа организации, ее стиля.

3. Творческое совещание решает задачу поиска новых идей и дальнейшей разработки прежних достижений («инновация»).

## **3. Подготовка, организация и проведение совещания.**

В подготовке совещания важно определить его цели — ожидаемый результат, нужный тип решения, желательный итог работы. Точная формулировка предмета обсуждения будет способствовать получению нужного результата.

Тема совещания — это предмет обсуждения. Она должна быть сформулирована конкретно и представлять интерес для участников совещания. Целесообразно выносить на обсуждение только те темы, которые не могут быть решены в рабочем порядке.

Подготовка совещания.

1. Важнейший этап в подготовке совещания — разработка повестки дня, письменного документа, рассыпаемого заранее участникам совещания. Правильно разработанная повестка дня содержит следующую информацию:

=> тема совещания;

=> цель совещания;

=> перечень обсуждаемых вопросов в порядке очередности их рассмотрения;

=> время начала и окончания совещания;  
=> место, где оно будет проходить;  
=> фамилии и должности докладчиков, выступающих по основной информации, и ответственных за подготовку вопросов;  
=> время, отведенное на каждый вопрос;  
=> место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Повестка дня обеспечивает ход собрания по намеченному руслу, а также работу мысли присутствующих в нужном направлении.

Она должна быть разослана заранее, чтобы все имели возможность включить совещание в свой рабочий график и подготовиться к нему.

2. Целесообразно проводить деловые совещания в определенный день недели (за исключением экстренных совещаний), желательно в конце рабочего дня или во второй его половине.

3. Длительность совещания не должна превышать полутора- двух часов. После двух часов непрерывной работы большинству участников по чисто физиологическим причинам становится безразлично, как решится вопрос.

4. Необходимо разумное число участников совещания.

Оптимальное число участников совместных обсуждений шесть — семь человек. Если необходимо, число участников может увеличиваться, но в разумных границах, чтобы не превышать 15.

5. Организация пространственной среды — при подготовке совещания нужно продумать порядок размещения участников.

#### **4. Классификация деловой корреспонденции. Общие требования к оформлению деловых писем.**

Деловые (служебные) письма представляют собой официальную корреспонденцию и применяются для решения многочисленных оперативных вопросов, возникающих в управленческой и коммерческой деятельности. Деловое письмо - всегда официальное сообщение. Информация, содержащаяся в деловом письме, носит протокольный характер. Вот почему письма регистрируются, и факт устного сообщения не исключает необходимости почтового отправления.

Существует несколько видов классификации деловых писем, в основе их лежат различные классификационные признаки.

По функциональному признаку письма можно разделить на две группы:

письма, требующие письма-ответа (письмо-вопрос; письмо-просьба; письмо-обращение; письмо-предложение и др.). Письма-ответы должны всегда содержать индекс того письма, которое явилось причиной для переписки.

письма, не требующие ответа (письмо-предупреждение; письмо-напоминание; письмо-приглашение и др.).

По признаку адресата деловые письма делятся на обычные и циркулярные. Циркулярное письмо направляется из одного источника в несколько адресов.

По структурным признакам деловые письма делятся на регламентированные (стандартные) и нерегламентированные. Регламентированное письмо решает типичные вопросы регулярных экономико-правовых ситуаций и реализуется в виде стандартных синтаксических конструкций. Нерегламентированное деловое письмо представляет собой авторский текст, реализующийся в виде формально-логического повествования или этикетного текста.

Сложились общепринятые правила оформления служебной, правительственный, частной корреспонденции.

Текст должен быть логически последовательным, дифференцированным по сферам общения, отмечаться совершенством структуры, формы и представления зависимости от

характера основного содержания документа используются откровенно языковые структуры с тщательно подобранными словами, точно передают содержание документа.

Любая деловая корреспонденция обычно готовится на специальных бланках, реквизиты которых содержат постоянную информацию. Обязательными должны быть заголовок, адрес организации, учреждения, фирмы, предприятия, куда направляется документ. Название ставится в именительном падеже. Если корреспонденция адресуется конкретному лицу, то должность и фамилия ее пишутся в дательном падеже.

В деловых бумагах в обращении к официальному лицу используются официальные формы вежливости: уважаемый, многоуважаемый, глубокоуважаемый. После обращения ставится запятая, а текст начинается со строчной буквы. Если же обращения завершаются знаком, текст начинается с абзаца и с большой буквы.

Важное значение имеет вопрос речевого этикета.

## **5. Структура делового письма. Характерные типы деловых писем .**

Типовая внутренняя структура делового письма:

Вступление. Делается для того, чтобы адресат сразу имел возможность получить четкое представление, о чем письмо:

заголовок. Это тема письма, которая в краткой форме определяет его цель. Примеры заголовков делового письма: «Касательно заказа на поставку запчастей», «Об изменении цен на продукцию».

обращение. Лучше употреблять персональное обращение, по возможности постараитесь узнать и указать фамилию либо должность адресата. Например, «Уважаемый господин Волков!», «Уважаемая Наталья Ивановна!», «Уважаемый господин директор!», «Уважаемые партнеры!». В обращении не принято употреблять сокращения типа «г-н», «г-жа», а также инициалы человека.

цель письма. Краткая формулировка основной причины, по которой отправляется данное деловое письмо. Например, «Обращаюсь с письмом в связи с...», «Согласно телефонному разговору ...», «Компания «Y» предлагает ...», «Доводим до Вашего сведения, что ...».

Основная часть. Изложение основной сути делового письма. Основная часть должна состоять из нескольких взаимосвязанных между собой и выстроенных в логическом порядке предложений. Заканчивается этот раздел подведением итогов с выражением надежды, уверенности, извинения и т.п. – в зависимости от темы письма.

Заключение – вежливая подпись. Заключительные фразы зависят от темы письма и степени знакомства с адресатом. Например, «С уважением, ...», «Искренне Ваш ...». Под этими фразами указывается Ваша должность и подпись – фамилия, имя, отчество. Если Вы довольно хорошо знакомы с адресатом, можете просто написать: «С наилучшими пожеланиями», «Всего наилучшего» без указания должности.

Таким образом, вступление, основная часть и заключение – три основных составляющих в структуре делового письма.

Письма можно классифицировать по аспектам:

письмо-напоминание - факт напоминания;

письмо гарантинное - выражение гарантии, документ, обеспечивающий исполнение изложенных в нем обязательств. В нем адресату обычно гарантируется оплата или предоставление чего-либо (места работы, проведения исследований и т. п.);

письмо-подтверждение - указание на достигнутую степень согласия, совершившийся факт;

письмо-ответ - по своему содержанию носит зависимый характер от инициативных писем, так как тема его текста уже задана и остается изложить характер решения поставленного в инициативном письме вопроса: принятие или отказ от предложения, выполнение просьбы;

информационное письмо - информирование о намечаемых или уже проведенных мероприятиях;

письмо-приглашение - письменное приглашение адресату принять участие в каком-либо проводимом мероприятии. Они могут адресоваться как конкретным лицам, так и учреждениям. В них раскрывается характер проводимого мероприятия, указываются сроки проведения и условия участия в нем.

инициативное письмо - это письмо, требующее ответа. Большая категория таких писем выражает просьбу (предложение, запрос) к адресату в решении каких-либо вопросов;

сопроводительное письмо - письменный текст, который информирует адресата о направлении документов, прилагаемых к письму;

письмо-предупреждение - предупреждение о возможных ответных шагах и т. д.

## **1.9 Лекция № 9(2 часа)**

**Тема: Эффективность взаимодействия в массовой коммуникации.**

### **1.9.1 Вопросы лекции:**

1. Основные правила деловой коммуникации по телефону, его стиль и структура.
2. Особенности деловой коммуникации с использованием электронных средств коммуникации.
3. Презентация: цели, правила и порядок проведения.
4. Формы коммуникаций в связях с общественностью.

### **1.9.2. Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Основные правила деловой коммуникации по телефону, его стиль и структура.**

Деловое общение по телефону весьма специфично, к нему желательно хорошо подготовиться. Общаешься с клиентами по телефону, вы четко должны понимать, что конкретно хочет добиться ваш собеседник, и что вы хотите получить от общения с ним. Если вы знаете, что в ближайшее время вам предстоит вести деловые переговоры по телефону, то вы должны к этому заранее подготовиться.

Составьте план телефонного разговора, продумайте заранее все возможные варианты его прохождения и пути решения возможных проблем. Согласно правилам делового общения по телефону, время проведения разговора должно быть удобным не только для вас, но и для вашего собеседника. Не допускайте такой ситуации, когда вам придется отвлекать вашего собеседника от решения важных дел. Если вы неправильно выберете время для проведения делового общения по телефону, то это может оказаться для вас существенной помехой в установлении делового контакта. Кроме этого по правилам делового общения по телефону, не нужно совмещать деловой разговор с какими-то другими делами.

Слишком длинные телефонные разговоры не приемлемы. Помните, время делового общения по телефону не должно превышать 4 – 5 минут.

Существует несколько правил общения по телефону.

1. Перед тем как начать общаться с клиентом по телефону, стоит заранее подготовиться к разговору. Перед тем как позвонить вашему клиенту четко определите для себя цель разговора, выделите в нем самое главное и тщательно продумайте содержание вашей беседы. В правилах делового общения по телефону сказано, что готовясь к беседе, вам следует подумать о том, хочет ли вас собеседник разговаривать с вами, есть ли у него свободное время, которое он может уделить данной беседе, какие вы будете применять приемы воздействия на собеседника и так далее.

2. Второе правило общения по телефону гласит – всегда нужно помнить фамилии, имена, даты и номера документов, которые будут иметь отношения к деловому разговору.

Постарайтесь предусмотреть реакцию вашего собеседника на представленную вами информацию, то есть вам следует продумать все свои ответы на вопросы вашего собеседника.

3. Во время делового разговора вы должны быть краткими, время вашего разговора не должно быть более 4 – 5 минут.

4. Во время делового общения по телефону постарайтесь заменить нейтральные приветствия информативными. То есть начинать беседу нужно с представления своей организации и себя лично.

5. Во время беседы по телефону говорите ровно, старайтесь сдержать любые свои эмоции, выслушайте своего собеседника и не перебивайте его во время разговора.

6. Если возникло небольшое разногласие с собеседником, постарайтесь решить его тактично. Не стоит давать волю эмоциям, поскольку от эмоционального состояния человека зависит эффективность делового разговора.

7. Незабывайте про интонацию, тон и тембр голоса, поскольку они несут сорок процентов информации в разговоре.

8. Восьмое правило делового общения по телефону гласит – не нужно прерывать беседу телефонными разговорами. Нужно сначала попросить извинения у собеседника за то, что приходится прерывать беседу и только после этого снять трубку телефона.

9. У вас всегда рядом с телефон должны быть бумага, ручка или какое-нибудь электронное устройство, которое поможет вам сохранить нужную вам информацию.

10. Прекратить беседу может звонивший или же старший по возрасту или социальному статусу. Если вам нужно срочно завершить разговор, постарайтесь закончить его как можно корректнее. Извинитесь перед собеседником, скажите, что вам приятно было с ним общаться и тому подобное.

11. После того как вы закончите деловой разговор несколько минут уделите анализу его стиля и содержания.

## **2. Особенности деловой коммуникации с использованием электронных средств коммуникации.**

Появление новых средств коммуникации умножает наши возможности общения, но не отменяет предыдущих форм коммуникации. Основными средствами, как в обыденном, так и профессиональном общении для нас по-прежнему, как и многие века назад, остается устная и письменная речь. Осуществляя какие-либо совместные действия, мы чаще всего переговариваемся или, реже, переписываемся. Однако технический и технологический прогресс привел к внедрению в наш повседневный и профессиональный обиход новых средств коммуникации.

Неумение грамотно пользоваться новыми средствами коммуникации зачастую оказывается критическим. Проще говоря, на человека, не пользующегося мобильным телефоном, не знающего, что такое факс, во многих сферах бизнеса посмотрят удивленно, а человека, не владеющего компьютером, попросту не возьмут на работу.

Основные способы передачи деловой информации можно разделить на два основных вида - почтовая связь и электронная связь. В последнее время телеграммы и телексы практически выходят из обихода, это, прежде всего, связано с бурным развитием телекоммуникационной сферы.

Расширение географических границ предпринимательства и ограниченность времени заставляют участников рынка активно использовать Интернет, факс и прочие средства оперативной связи и для ведения обычной деловой переписки, и при заключении, изменении и расторжении важных коммерческих сделок.

К средствам коммуникации, используемым в деловой практике, относятся: факсимильная связь; телефон и мобильный телефон; телеконференции, селекторная связь, конференц-связь, телемосты; электронная почта; Интернет.

### **3. Презентация: цели, правила и порядок проведения.**

Под презентацией обычно понимают первое официальное представление заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции и ее создателей.

Презентация является непременным атрибутом становления фирмы, ее утверждения на внутреннем и международном рынке. Воздействие презентации очень глубокое: от ее успешного проведения зависят деловые контакты в мире бизнеса и предпринимательства.

С помощью презентации информируют и убеждают потенциальных клиентов и партнеров в необходимости приобретения конкретной продукции или услуги. Важной задачей презентации является необходимость так продемонстрировать товар и его возможности, чтобы вызвать интерес и привлечь внимание к своей фирме, а в конечном итоге, как ожидаемый результат – заключить договоры и сделки.

#### **Подготовка к презентации**

1. Для презентации необходимо спланировать краткие выступления авторов, создателей новшества, специалистов, которые могут о нем профессионально рассказать, экспертов, которые могут подтвердить преимущества, качественные характеристики.

2. В целях демонстрации товара или услуг подготавливаются пресс-релизы, слайды, видеосюжеты, схемы и диаграммы, другие средства визуализации и информирования.

3. Готовится специальное извещение о презентации, котороедается, как правило, через средства массовой информации.

4. Большое значение имеет выбор ведущего и подготовка его к презентации. Это должен быть обаятельный, умный, знающий проблему, энергичный, не злоупотребляющий юмором профессионал.

Первое впечатление о фирме и ее товарах или услугах создается через внешний вид ведущего. Осанка, позы, жестикуляция, общий эстетический облик ведущего презентации имеют иногда решающее значение для успешного бизнеса.

Ведущий должен суметь произвести впечатление на партнеров и клиентов, на участников презентации. Особенно важно с помощью разнообразных невербальных сигналов демонстрировать энтузиазм и живость: держаться прямо, ходить уверенно, улыбаться, смотреть в глаза деловым партнерам, уверенно пожимать при необходимости руку, жестами акцентировать важные моменты в информации.

Однако более всего влияет на первое впечатление речь ведущего.

Вербальное содержание его речи должно быть грамотным, с правильными ударениями. Факты, используемые в презентации, должны быть организованы в определенной логической последовательности.

Важно и то, как будет говорить ведущий. Во-первых, нельзя говорить слишком быстро, необходимо произносить приблизительно 120-150 слов в минуту.

На стадии подготовки к презентации необходимо научиться варьировать громкость и высоту голоса, эффективно использовать паузы, поддерживать позитивный зрительный контакт.

Ведущий должен быть обязательно в хорошей физической форме, иначе, даже сделав все правильно в вербальной и невербальной коммуникации, он все равно произведет негативное впечатление.

Таким образом, во время презентации ведущий должен осуществлять сознательный контроль за образом, который он создает, чтобы произвести хорошее впечатление.

5. На случай непредвиденных обстоятельств нужно продумать не только реакцию ведущего, но и в случае отказа от выбранного метода проведения презентации разработать вспомогательные планы и стратегии.

6. Следует подготовить рекламные подарки – сувениры. Как правило, это недорогие предметы: записные книжки, календари, авторучки, пепельницы, зажигалки, значки и т. п.

На них наносятся название фирмы, ее визуальные символы, в некоторых случаях – адрес и характер деятельности. Сувениры вручаются всем участникам презентации.

7. Определяются место и сроки проведения презентации. Длительность проведения презентации – в пределах 1,5-2 часов. Специалисты рекомендуют проводить презентации после обеда (после 15.00 часов), с тем, чтобы после нее можно было организовать коктейль или фуршет (с 17.00 до 19.00).

8. Написание сценария и составление подробного плана проведения.

Разработчиком сценария и организатором презентации является менеджер ПР.

Порядок проведения презентации.

Обычно открывает и ведет презентацию один из руководителей внешнеэкономического отдела фирмы или специально подготовленный ведущий.

Он представляет руководителей всех структур фирмы. Затем (нередко) показывают фильм (10-15 минут).

После фильма делаются сообщения о деятельности фирмы, ее экспортных возможностях или о товаре и услугах, являющихся предметом презентации.

Время на выступления – не более 30 минут.

Оставшееся время или далее по регламенту отводится ответам на вопросы.

Поскольку помещение, где проводится презентация, оформляется плакатами, стендами, витринами, стеллажами с товаром или другим демонстрационным материалом, постольку можно отвечать на вопросы прямо у стендов. Здесь же можно вручить сувениры.

Демонстрация товаров и услуг на презентации является весьма убедительным средством рекламы. Особенно это относится к демонстрации машин, оборудования и приборов, которые могут рассказать возможному покупателю, деловому партнеру, желающему заключить сделку, о достоинствах конструкции, высокой производительности и качестве выпускаемой продукции.

Визуальные технические средства делают презентацию более привлекательной, красноречивой, убедительной и достоверной. Особенno важна визуализация на тех презентациях, где аудитория обширна и возможность непосредственных контактов с консультантами и экспертами для многих маловероятна.

Очень важно, чтобы при презентации и демонстрации товара не использовалась контраргументация, критические замечания в адрес фирм-конкурентов – лучше направить усилия на создание впечатления, что именно ваши предложения решают все проблемы клиента.

#### **4. Формы коммуникаций в связях с общественностью.**

Коммуникации в связях с общественностью играют ключевую роль во взаимодействии любой организации или компании с внешней средой. Используя их, компания может поддерживать определенный имидж и формировать свои внешние отношения. Когда анализируется эффективность деятельности любой организации, то особо пристальное внимание оказывается ее связям с общественностью, применяющимся коммуникациям и результативности всей коммуникативной стратегии. Коммуникации в связях с общественностью имеют две стороны: социальную и психологическую. Ведь, применяя ту или иную коммуникацию, организация стремится повлиять и на общественное мнение в целом, и на каждого человека в отдельности.

Не стоит путать коммуникации в связях с общественностью с рекламой. Это не одно и то же. Да, как и реклама, они формируют представление о деятельности организации, но их отличие в том, что коммуникации в связях с общественностью должны нести больше информации. Они не просто знакомят потребителя, клиента, партнера и других с продуктом или организацией в положительном ключе, перечисляя некоторые яркие достоинства, они предоставляют более развернутую и детальную картину. Такие коммуникации направлены на то, чтобы методично создавать благоприятный имидж

компании или организации. Причем, в отличие от рекламы, коммуникации в связях с общественностью подразумевают наличие обратной связи. Получая таким образом информацию, организация имеет возможность убедиться в том, что выбранные действия верны, или же, наоборот, увидеть недостатки и пересмотреть стратегию.

Есть два вида коммуникаций в связях с общественностью, различающихся по характеру передачи информации: устные и письменные.

В качестве коммуникаций в связях с общественностью действуют различные средства массовой информации: радио, пресса, телевидение. Особое место отводится Интернету, поскольку создание своего сайта и размещение на нем статей дает возможность привлечь очень много дополнительного внимания. Однако пресса и телевидение все же пока занимают ведущие позиции и оказывают более мощное влияние на сознание людей.

В отличие от заранее написанной статьи в печатном издании или на сайте, которую можно тщательно продумать, разговор с корреспондентом, особенно в прямом эфире, может просто завести в тупик. С другой стороны, грамотные ответы способны существенно поднять имидж организации, причем в глазах людей такой «живой» разговор может оказаться более весомым аргументом, нежели самая блестящая статья. Поэтому при рассмотрении планируемых способов коммуникации в связях с общественностью важно задействовать максимум возможных вариантов и не избегать общения с корреспондентами. Нужно просто всесторонне подготовиться к интервью. Например, специалисты советуют говорить не с позиции интересов организации, а с позиции интересов слушателей, не вступая в излишне эмоциональные споры с репортером. При неуверенности в правильности ответа рекомендуется воздержаться от него. Очень важна правда, слушатели интуитивно чувствуют ложь и неуверенность.

Если же в качестве основной коммуникации в связях с общественностью используется пресса или сайт в интернете, то здесь, размещая статью, важно давать конкретные сведения. Необходимо в самом начале сообщить ключевые факты, являющиеся причиной написания статьи, ведь если читателя не заинтересует первый абзац, и он не увидит в нем ничего полезного для себя, то дальше читать он просто не будет.

Уделяя достаточное внимание использованию различных коммуникаций в связях с общественностью, предприятие существенно укрепляет свои позиции в занимаемой сфере деятельности. Однако решать все подобные вопросы должны профессионалы, которые не только знают тонкости процесса формирования общественного мнения, но и способны спрогнозировать результат, а также контролировать сам процесс коммуникативного воздействия.

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

### ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

#### **2.1 Практическое занятие № 1 (2 часа).**

**Тема: Методологические основы и понятийный аппарат курса «Деловое общение».**

##### **2.1.1 Задание для работы:**

1. Понятие делового общения.
2. Основные термины понятийного аппарата дисциплины.
3. Структура делового общения

##### **2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания.

С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

##### **2.1.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил основные теоретические положения науки, ее функции, принципы и понятийный аппарат.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

#### **2.2 Практическое занятие № 2 (2 часа).**

**Тема: Методологические основы и понятийный аппарат курса «Деловое общение».**

##### **2.2.1 Задание для работы:**

1. Предмет науки
2. Задачи науки «Деловое общение»..
3. Функции науки.
4. Методы изучения предмета дисциплины

##### **2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания.

С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

##### **2.2.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил содержание предмета науки, задачи и методы исследования.. Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

#### **2.3. Практическое занятие № 3 (2 часа)**

**Тема: Основные модели личности делового партнера в деловом общении.**

##### **2.3.1 Задание для работы:**

1. Концепции личности в психологической науке.
2. Структура психики делового партнера.

3. Экстраверсия и интроверсия в деловой коммуникации.
4. Типологии личности: теория темпераментов Гиппократа, соционика.
5. Типология Юнга, типология Майерс-Бриггс (MBTI).

### **2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания.

С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.3.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил основные научные подходы к трактовке личности делового партнера.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.4. Практическое занятие № 4 (2 часа)**

### **Тема: Конфликтные ситуации в деловом общении и пути их разрешения.**

#### **2.4.1 Задание для работы:**

1. Понятие конфликта. Причины возникновения конфликта в деловых отношениях.
2. Классификация конфликтов в бизнесе: внутриличностные, межличностные, между личностью и организацией; горизонтальные, вертикальные, смешанные.
3. Психологическая несовместимость как причина конфликта.

### **2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.4.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил сущность и причины возникновения конфликтных ситуаций в деловом общении.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.5. Практическое занятие № 5 (2 часа)**

### **Тема: Конфликтные ситуации в деловом общении и пути их разрешения.**

#### **2.5.1 Задание для работы:**

1. Структура конфликта. Основные стили поведения в конфликтной ситуации (конкуренции или соперничества, сотрудничества, компромисса, приспособления, игнорирования или уклонения).
2. Правила поведения в условиях делового конфликта.
3. Приемы смягчения и предотвращения конфликтных ситуаций в процессе деловой коммуникации.

### **2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых

моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.5.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил правила управления и разрешения конфликтных ситуаций в профессиональной сфере.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.6. Практическое занятие № 6 (2 часа)**

### **Тема: Содержание процесса делового общения**

#### **2.6.1 Задание для работы:**

1. Этапы процесса социального восприятия ( восприятие внешнего вида, формирование представления о партнёре, интерпретации и прогнозирование поведения, обдумывание собственной стратегии поведения, роль оценки в процессе восприятия).

2. Барьеры межличностного восприятия: ореола, первичности, новизны, проекции, стереотипизации.

3. Механизмы межличностного понимания: эмпатия, идентификация, аттракция, рефлексия, каузальная атрибуция.

#### **2.6.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.6.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил характеристику перцептивной стороны делового общения.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.7. Практическое занятие № 7 (2 часа)**

### **Тема: Содержание процесса делового общения**

#### **2.7.1 Задание для работы:**

1. Коммуникативные барьеры: избегание, авторитет, непонимание – их сущность и способы преодоления.

2. Вербальные средства коммуникации, их значение.

3. Основные барьеры слушания (прямая позиция, оценивающая позиция, поиск причин, пристрастная позиция, авторитарность).

4. Приемы активного слушания.

#### **2.7.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.7.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил содержание коммуникативной стороны делового общения.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

### **2.8. Практическое занятие № 8 (2 часа)**

**Тема: Содержание процесса делового общения**

**2.8.1 Задание для работы:**

1. Логика и теория аргументации, законы построения доказательной аргументации.
2. Невербальное поведение и невербальные средства деловой коммуникации.
3. Мотивы взаимодействия: кооперации, индивидуализма, конкуренции, альтруизма, агрессии, равенства.

**2.8.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

**2.8.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил содержание основных средств делового общения.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

### **2.9. Практическое занятие № 9(2 часа)**

**Тема: Содержание процесса делового общения.**

**2.9.1 Задание для работы:**

1. Тактики поведения: сотрудничество, противодействие.
2. Тактики поведения: компромисс, уступчивость, избегание.
3. Классификация видов взаимодействия на два противоположных типа: кооперации и конкуренции, ориентация на контроль или на понимание.

**2.9.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

**2.9.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил содержание интерактивной стороны делового общения.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

### **2.10. Практическое занятие № 10 (2 часа)**

**Тема: Содержание основных видов делового общения.**

**2.10.1 Задание для работы:**

1. Модель Лассуэла и ее роль для развития теории коммуникации.
2. Линейные и нелинейные модели коммуникации.
3. Социологические и психологические модели коммуникации.
4. Внутренние коммуникации в организации.

### **2.10.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.10.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил основные теоретические подходы к понятию коммуникаций.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.11. Практическое занятие № 11 (2 часа)**

**Тема: Содержание основных видов делового общения.**

### **2.11.1 Задание для работы:**

1. Методы воздействия на партнера, завоевания симпатии, формулы логического убеждения, смягчения конфликтных ситуаций и выхода из них (уступка, компромисс, сотрудничество, игнорирование, прямое жесткое требование).

2. Техника аргументации (риторические методы: противоречия, "извлечения выводов", сравнения, "да-но", "бумеранга", видимой поддержки и т.д.; спекулятивные методы: преувеличения, анекдота, ссылки на авторитет, апелляции, дискредитации, искажения).

### **2.11.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.11.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил технику и методы воздействия на делового партнера в процессе коммуникации.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.12. Практическое занятие № 12 (2 часа)**

**Тема: Порядок и правила проведения деловых переговоров.**

### **2.12.1 Задание для работы:**

1. Классификация переговоров (по содержанию и целям, охватываемой области, количеству и статусу участников).

2. Организационная подготовка деловых переговоров и составление программы.

### **2.12.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.12.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил организационные моменты деловых переговоров.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.13. Практическое занятие № 13 (2 часа)**

### **Тема: Порядок и правила проведения деловых переговоров.**

#### **2.13.1 Задание для работы:**

1. Разработка стратегии и тактики переговоров, анализ информации, определение позиции, согласование условий, составление "сценария" переговоров, распределение "ролей".

2. Ведение переговоров. Выбор концептуального подхода: конфронтационного (торг) либо партнерского (совместное решение проблемы).

3. Стадии переговорного процесса.

#### **2.13.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.13.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил стратегические и тактические подходы к ведению деловых переговоров.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

## **2.14. Практическое занятие № 14 (2 часа)**

### **Тема: Служебное общение. Правила служебных взаимоотношений.**

#### **2.14.1 Задание для работы:**

1. Понятие «трудовой коллектив».  
2. Социально-психологический климат: понятие, структура, модели.  
3. Роль руководителя в установлении и поддержании социально-психологического климата коллектива.

#### **2.14.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **2.14.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил роль коллектива и руководителя в профессиональном общении.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

### **2.15. Практическое занятие № 15(2 часа)**

**Тема: Служебное общение. Правила служебных взаимоотношений.**

#### **2.15.1 Задание для работы:**

1. Виды деловых бесед. Модель организации деловой беседы.
2. Методика проведения деловых совещаний.
3. Подготовка, организация и проведение совещания.
4. Типы ведущих и результативность совещания.

#### **2.15.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

#### **2.15.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил организационные и методические подходы к проведению деловых совещаний.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

### **2.16. Практическое занятие № 16 (2 часа)**

**Тема: Служебное общение. Правила служебных взаимоотношений.**

#### **2.16.1 Задание для работы:**

1. Структура делового письма.
2. Характерные типы деловых писем (письмо презентация, письмо-оферта, письмо-запрос, письмо-рекламация и др.).
3. Оформление делового письма с позиции документирования.

#### **2.16.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

#### **2.16.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил правила осуществления деловой переписки.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

### **2.17. Практическое занятие № 17 (2 часа)**

**Тема: Эффективность взаимодействия в массовой коммуникации.**

**2.17.1 Задание для работы:**

1. Стиль, структура, разработка плана деловой коммуникации по телефону.
- 2.Функциональная и экономическая эффективность использования электронных средств деловой коммуникации.
3. Типы деловых партнеров в самопрезентации ( позитивный, респектабельный).
4. Презентация: цели и порядок проведения.
5. Пресс — конференция: значение и порядок организации.
6. Формы мероприятий в массовой коммуникации.

**2.17.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

**2.17.3 Результаты и выводы:**

В результате практического занятия студент усвоил основные правила делового общения с использованием электронных средств коммуникации.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.