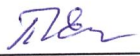



Учреждение образования
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Факультет культурологии и социально-культурной деятельности
Кафедра межкультурных коммуникаций и рекламы

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой

 Н.Е.Петушко
«27» 12 2022 г.

СОГЛАСОВАНО
Зам. декана факультета

 А.М.Стельмах
«26» 12 2022 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ И КОММУНИКАЦИИ

для специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям)
для направления специальности 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная)
специализаций 1-21 04 01-02 02 Менеджмент международных культурных
связей, 1-21 04 01-02 03 Менеджмент рекламы и общественных связей

Составитель: Рабец Т.Д., доцент кафедры межкультурных коммуникаций и
рекламы, кандидат филологических наук, доцент

Рассмотрено и утверждено на заседании Совета факультета культурологии и
социально-культурной деятельности
«26» 12 2022 г., протокол № 5

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

О. В. Рогачёва, доцент кафедры педагогики социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат педагогических наук, доцент;
кафедра культурологии учреждения образования «Белорусский государственный университет»

Рассмотрен и рекомендован к утверждению:
кафедрой межкультурных коммуникаций и рекламы
(протокол от 21.12.2022 № 5)

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	4
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	6
2.1 Тезисы лекций	6
3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	100
3.1 Тематика семинарских занятий	100
3.2 Описание практических занятий	103
4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	139
4.1 Перечень тем рефератов	139
4.2 Перечень тем кейсов	140
4.3 Примерный перечень заданий для управляемой самостоятельной работы	146
4.4 Тесты для промежуточной аттестации студентов	158
4.5 Перечень вопросов к экзамену	173
4.6 Критерии оценки результатов учебной деятельности студентов	177
5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	179
5.1 Учебно-методическая карта учебной дисциплины для очной и заочной форм получения высшего образования.....	179
5.2 Основная литература.....	185
5.3 Дополнительная литература	186

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Электронный учебно-методический комплекс (далее – ЭУМК) по курсу «Деловой этикет и коммуникации» представляет собой комплекс материалов по темам дисциплины, теоретическим, семинарским и практическим занятиям, самостоятельной работе для студентов, обучающихся по специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям), направления специальности 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная), специализаций 1-21 04 01-02 02 Менеджмент международных культурных связей, 1-21 04 01-02 03 Менеджмент рекламы и общественных связей.

ЭУМК направлен на обеспечение нового конструирования образовательного процесса и организацию целостности системы учебно-познавательной деятельности по дисциплине «Деловой этикет и коммуникации», что является одним из важных направлений стратегических инноваций в образовании. В этом контексте организация изучения учебной дисциплины «Деловой этикет и коммуникации» на основе ЭУМК предполагает продуктивную учебную деятельность, позволяющую сформировать профессиональные компетенции будущих специалистов в области «Деловой этикет и коммуникации» в учреждениях социально-культурного профиля, обеспечить развитие познавательных и созидательных способностей личности.

Учебная дисциплина «Деловой этикет и коммуникации» направлена на освоение студентами современных стандартов и образцов профессиональной культуры, приобретение навыков по организации коммуникативного процесса, оптимальному использованию норм служебного и речевого этикета. Знание основных закономерностей протекания процессов коммуникации и умение управлять ими является одной из главных компетенций менеджера-культуролога в сфере международных культурных связей, рекламы и общественных связей.

Цель ЭУМК по учебной дисциплине «Деловой этикет и коммуникации» – формирование у студентов теоретических представлений о современных технологиях коммуникации в сфере делового взаимодействия, применяемых в различных ситуациях общения, и практических навыков общей коммуникативной компетентности.

Задачи ЭУМК:

- обеспечить студентов фактическими знаниями о развитии видов, уровней, форм и средств коммуникации;
- дать представление об особенностях общения в массовой коммуникации и основных проблемах общения больших социальных групп;

- дать студентам знания о нормах, принципах и правилах современного делового этикета, необходимых для осуществления эффективной коммуникации в профессиональной среде;
- развивать у студентов навыки проведения публичных выступлений;
- познакомить студентов с базовыми техниками дистанционных и письменных деловых коммуникаций;
- выработать у студентов умения и навыки организации и проведения различных коллективных форм делового общения;
- составить у студентов представления об основах международного делового этикета и обеспечить их умениями и навыками осуществления различных форм дипломатической деятельности.

ЭУМК по учебной дисциплине «Деловой этикет и коммуникации» структурирован по разделам и темам, представляющим относительно самостоятельные дидактические единицы содержания обучения.

Раздел 1. Пояснительная записка, в которой отражаются цели, задачи учебного издания, особенности структурирования и подачи учебного материала, рекомендации по организации работы с ЭУМК.

Раздел 2. Теоретический раздел содержит конспект лекций. Материал структурирован по темам в соответствии с учебной программой по учебной дисциплине.

Раздел 3. Практический раздел включает материалы для проведения практических занятий: тематику семинарских занятий; описание практических занятий (перечень примерных заданий и методические рекомендации по их выполнению).

Раздел 4. Контроль знаний содержит перечень тем рефератов, тем кейсов и вопросов к экзамену, критерии оценки результатов учебной деятельности студентов. При аттестации студентов учитываются результаты учебно-исследовательской работы, уровень ответов на семинарских и практических занятиях.

Раздел 5. Вспомогательный раздел включает учебную программу, учебно-методическую карту учебной дисциплины для очной и заочной форм получения высшего образования, перечень основной и дополнительной литературы, рекомендуемой для изучения по учебной дисциплине.

ЭУМК по учебной дисциплине «Деловой этикет и коммуникации» размещается на интернет-сайте учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств». ЭУМК способствует успешному осуществлению образовательной деятельности, дает возможность планировать и осуществлять самостоятельную работу студентов, обеспечивает рациональное распределение учебного времени по темам учебной дисциплины и совершенствование методики проведения учебных занятий.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1 Тезисы лекций

Тема 1. Деловые коммуникации, их особенности, структура, виды и формы

(1 час)

Основные вопросы:

1. Предмет и задачи учебного курса «Деловой этикет и коммуникации».
 2. Сущность и структура деловой коммуникации. Основные этапы процесса обмена деловой информацией.
 3. Формы деловой коммуникации.
 4. Модели деловых коммуникаций в организации.
 5. Коммуникации в управленческой деятельности.
 6. Роль общественного мнения в управленческой практике.
- Современные методики изучения общественного мнения.

Предметом учебного курса «Деловой этикет и коммуникации» является универсальная система знаний и ценностей, которые в виде образцов и норм, принятых в конкретной специализированной социокультурной среде, регулируют профессиональную деятельность.

Освоение любой профессии предполагает приобретение знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения своих профессиональных функций.

Знания – сведения о предметах и процессах. Причем, чем сложнее дело, тем больше знаний нужно.

Навыки – это автоматическое выполнение действия для достижения определенной цели.

Умение – это способность человека продуктивно, с должным качеством и в соответствующее время выполнять работу в новых условиях.

Высший уровень развития умения – это мастерство.

Мастер – это человек, достигший высокого искусства в своем деле, вкладывающий в свой труд смекалку, творчество.

Профессионал – человек, ставший в какой-либо области деятельности, специалистом, подготовленный для работы в определённой сфере.

Современный профессионал – это не только знаток своего дела, это человек, который несет ответственность за результат своих действий, за принимаемые им решения.

Призвание – склонность, внутреннее влечение к какому-нибудь делу, профессии (при обладании или при убеждении, что обладаешь нужными для этого способностями).

Слово «профессия» (professio) родилось в Древнем Риме и означало «публичное заявление (о себе)», «официально указанное занятие». Выбрать себе профессию – значит не только выбрать себе работу, но и быть принятым в определенную группу людей, принять ее этические нормы, правила, принципы, ценности, образ жизни.

К определению понятия «профессия» существует два подхода:

Профессия – род трудовой деятельности, требующей определенной подготовки и являющейся обычно источником духовного и материального обеспечения.

Профессия – это социальная характеристика человека, указывающая на его принадлежность к определенной категории людей, которые занимаются одинаковым видом трудовой деятельности.

Задачи учебного курса «Деловой этикет и коммуникации»:

- Освоение современных стандартов и образцов профессиональной культуры с учетом специфики приобретаемой квалификации культуролога-менеджера; (Другими словами – это приобретение профессиональных компетенций, о которых мы поговорим на следующих занятиях)

- развитие способности к эффективному общению в профессиональной среде;

- Приобретение навыков по оптимальному использованию норм делового, служебного и речевого этикета, в т.ч. усвоение его социокультурных, регионально-этнических особенностей.

Этикет (от фр. etiquette – ярлык, этикетка) – французское слово, означающее воспитанность, хорошие манеры, умение вести себя в обществе.

Этикет определяет нормы поведения в обществе или определенной организации. Это конкретное выражение этического, его внешняя форма.

Этика же занимается нравственными вопросами.

Деловой этикет – это правила и нормы служебного поведения, на которые опирается предприниматель, менеджер, любой деловой человек, чтобы достичь поставленной цели.

Деловой этикет – это свод правил и норм целесообразного поведения в профессиональной и деловой сферах в процессе коммуникации с деловыми партнерами, коллегами, руководителями, подчиненными, клиентами при осуществлении официальных и деловых контактов, обеспечивающий уважение человеческой личности и неукоснительное соблюдение правовых, финансовых и этических обязательств.

Деловая этика базируется на моральных и нравственных принципах, на определенных правилах поведения как в организации, так и вне ее, а также на правовых критериях, которые устанавливаются законодательными актами государства, и на международных правилах и принципах.

Составляющими делового этикета являются:

- поведение во время беседы, переговоров, на официальном приеме, за столом;
- речевой этикет, включающий в себя правила знакомства, представления, обращения, приветствия, прощания, выражения просьбы, извинения и благодарности;
- составление деловых документов и ведение деловой переписки;
- внешний вид, одежда, обмен визитными карточками;
- умение управлять отрицательными и положительными эмоциями.

К определению значения термина «коммуникация» существует два подхода: деятельностный и механический.

При деятельностном подходе коммуникация понимается как совместная деятельность участников коммуникации (коммуникантов), в ходе которой вырабатывается общий (до определенного предела) взгляд на вещи и действия с ними.

При механистическом подходе под коммуникацией понимается однонаправленный процесс кодирования и передачи информации от источника и приема информации получателем сообщения.

Для механистического подхода характерно рассмотрение человека как механизма (механицизм = ‘философия заводной игрушки’), действия которого могут быть описаны определенными правилами. При этом все, что происходит вокруг человека, т.е. во внешней среде, рассматривается как шум, помеха.

Слово коммуникация происходит от лат. *communis* = делаю общим, связываю, общаюсь. Под коммуникацией в человеческом обществе подразумевают общение (но только с помощью языка, но и с помощью жестов, цвета, знаков и т.д.), обмен мыслями, знаниями, чувствами, схемами поведения и т.п.

Коммуникация – это специфический акт обмена информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания.

В процессе обмена деловой информацией можно выделить следующие базовые элементы:

- Отправитель (источник, адресат, коммуникатор) – создатель сообщений, им может быть как человек, так и организация (хотя в любой организации сообщения составляют люди).
- Получатель (адресант, реципиент) – объект, которому передается сообщение. Им также может быть как отдельный человек, так и организация.

- Сообщение – информация, идея, ради которой осуществляется коммуникация. Оно состоит из символов, может быть устным, письменным или визуальным.

- Кодирование – превращение сообщения в символическую форму.

- Канал – путь физической передачи сообщения, средство, с помощью которого передается сообщение. Он может быть межличностным и массовым.

- Декодирование – расшифровка сообщения, которая в результате различных помех может быть более или менее адекватной.

- Обратная связь – принятое сообщение вызывает у получателя какую-то реакцию, так как в результате коммуникации у него произошли изменения в знаниях, установках, поведении.

Сам обмен информацией между двумя или более людьми называется коммуникационным процессом.

Основная цель коммуникационного процесса – не просто обмен информацией, а именно обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен.

Традиционно выделяют четыре этапа коммуникаций.

1. зарождение идеи;
2. кодирование и выбор канала;
3. передача;
4. декодирование;
5. обратная связь.

При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято.

В коммуникационных потоках важна синхронность, достоверность, адекватность на всех этапах коммуникативного процесса – при приеме, передаче и переработке информации, во всех элементах его структуры.

Деловая коммуникация – это процесс взаимодействия, направленный на оптимизацию того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной и т.п. Основными задачами деловой коммуникации

могут быть продуктивное сотрудничество, стремление к сближению целей, улучшение партнерских отношений.

Деловая коммуникация предполагает реализацию следующих условий:

1) обязательность контактов всех участников общения независимо от их симпатий и антипатий;

2) предметно-целевое содержание коммуникации;

3) соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия;

4) взаимозависимость всех участников деловой коммуникации в достижении конечного результата;

5) коммуникативный контроль участников взаимодействия, в том числе высокий (игра, манипулирование, камуфляж).

Деловая коммуникация реализуется в трех основных коммуникативных формах: монологической, диалогической и полилогической.

В монологической форме коммуникации преобладают коммуникативные действия: высказывания личности как субъекта – организатора процесса слушания у других субъектов – участников общения.

В диалогической форме коммуникации субъекты взаимодействуют и, как правило, взаимно активны;

В полилогической форме коммуникации имеет место многостороннее общение, которое, чаще всего, носит характер своеобразной борьбы за овладение коммуникативной инициативой и связано со стремлением к максимально эффективной ее реализации.

Коммуникация может носить внутриличностный характер («внутренний диалог») и межличностный характер («личность – личность»; «личность – группа»); межгрупповой характер – все вышеперечисленное в рамках разных культурных групп.

Общеизвестно, что деловая коммуникация представляет собой сложный и многогранный процесс, имеющий объективные и субъективные стороны и характеризующийся различными вербальными и невербальными параметрами.

Невербальную часть коммуникации отчасти можно дифференцировать на:

- кинесику (науку о жестах рук),
- проксемику (науку о пространстве коммуникации),
- окулесику (науку о движениях глаз в коммуникативном процессе).

Роль вербального общения в деловом дискурсе строится на основах деловой риторики, и культура речи в деловом общении играет доминирующую роль.

Управленческие коммуникации – это совокупность информационных связей между субъектами управленческой деятельности по вертикали, горизонтали (внутренняя среда) и с внешней общественной средой.

Взаимодействие между субъектами управленческой деятельности обеспечивается и выражается посредством:

а) системы официальных отношений, регламентируемых юридическими предписаниями;

б) субординации должностей (вертикальная специализация, с объемом и мерой ответственности в принятии решений на разных уровнях);

в) распределения функций (горизонтальная специализация);

г) системы коммуникаций – средств и каналов передачи информации, которая движется сверху-вниз (передача распоряжений, указаний, заданий), снизу-вверх (отчеты) и по горизонтали (консультации, обмен мнениями равных по рангу).

В рамках исследования организационных отношений традиционно изучаются формальные и неформальные отношения.

Категорию «вне-формальные отношения» стали исследовать только с 90-х гг. XX века (введено понятие американским социологом Р. Дабиным).

Кроме того, различают межличностные и организационные коммуникации. Если проблемы межличностных коммуникаций кроются в индивидуальных особенностях людей и контексте передачи сообщения, то основным фокусом организационных коммуникаций становится создание эффективной системы передачи сообщений.

Основные барьеры на пути межличностных коммуникаций:

- барьеры восприятия;
- семантические барьеры;
- барьеры обратной связи;
- неумение.

Существует множество способов повышения эффективности межличностных коммуникаций. Перечислим лишь некоторые:

• проясняйте свои идеи до того, как начнете их высказывать (передавать другим людям);

- будьте восприимчивы к возможным семантическим проблемам;
- следите за выражением своего лица, жестами, позой, интонациями;
- выражайте открытость и готовность понимать;
- добивайтесь установления обратной связи, используя следующие приемы:

приемы:

- задавайте вопросы;
- попросите собеседника пересказать ваши мысли;
- оценивайте язык поз, жестов и интонаций собеседника, которые могут указывать на замешательство и непонимание;
- контролируйте первые результаты работы;
- всегда будьте готовы ответить на вопросы.

Барьеры на пути коммуникаций:

- искажение сообщений;
- информационные перегрузки;
- неэффективная структура организации;
- некомпетентность персонала;
- неэффективный способ организации работы распределения задач;
- конфликты как между подразделениями, так и между людьми.

Пути повышения эффективности организационных коммуникаций:

- создавайте системы обратной связи;
- регулируйте информационные потоки;
- предпринимайте управленческие действия, способствующие облегчению обмена информацией по вертикали и горизонтали;
- разворачивайте системы сбора предложений;
- используйте внутриорганизационные информационные системы: корпоративные печатные издания, стенгазеты, стенды, Интернет и т. п.;
- применяйте достижения современных информационных технологий.

На эффективность работы и сплоченность служащих влияет используемая в организации модель внутрикоммуникативных сетей.

Варианты коммуникационных моделей:

- централизованные;
- децентрализованные.

В больших организациях коммуникационная структура характеризуется большим количеством пересекающихся каналов информации. С одной стороны, это способствует получению информации адресатом даже в случае разрыва какой-либо из связей. С другой стороны – увеличение количества каналов повышает вероятность искажения информации. И именно оптимизация коммуникативной структуры – важный элемент интенсификации контактов внутри коллектива и управления им.

Какой бы тип коммуникативной структуры не присутствовал в организации, руководитель является центром коммуникативного взаимодействия и информационных потоков, который выполняет ведущие информационные роли:

- пользователя информации;
- распространителя информации;
- поставщика информации внешним организациям, заинтересованным лицам (о планах, стратегии, действиях и результатах работы организации, проявляется как эксперт по вопросам своей сферы деятельности).

Выделяют шесть областей коммуникативного взаимодействия руководителя с сотрудниками:

1. Прием на работу.

2. Ориентация.
3. Индивидуальная оценка сотрудников.
4. Обеспечение безопасности (физической, экологической, психологической).
5. Обеспечение дисциплины.
6. Функционирование.

Выделяют следующие основные причины неэффективной коммуникации в организации:

- Недостаточное понимание руководителями важности коммуникаций.
- Отсутствие у организации обратных связей.
- Неблагоприятный психологический климат в коллективе.
- Личностные моменты: предвзятость отдельных работников по отношению к мнению окружающих, всевозможные стереотипы в сознании и поведении, отсутствие интереса к информации, нарушенное эмоциональное состояние и др.
- Отсутствие единого понимания используемых понятий и терминов, символов, т.е. наличие семантических барьеров коммуникативного взаимопонимания и взаимодействия.
- Большое количество промежуточных звеньев в коммуникативной цепи.

В управленческой деятельности особую роль играет общественное мнение.

При помощи информации по вопросам общественного мнения:

- 1) изучают реальное состояние социальной ситуации, социальные феномены и процессы;
- 2) определяют факторы, которые воздействуют на социальные явления и процессы;
- 3) выясняют ведущие тенденции развития общественных отношений;
- 4) создают базу данных для обоснования определенных проектов и программ и принятия управленческих решений;
- 5) помогают оценить эффективность реализации принятых управленческих решений;
- 6) анализируют и обобщают социальный опыт;
- 7) содействуют выработке практических рекомендаций по преодолению недостатков в социальной практике;
- 8) помогают осуществлять контроль за состоянием дел в различных сферах социальной жизни;
- 9) содействуют распространению прогрессивного стиля мышления и деятельности.

Использование управленческими кадрами результатов исследований общественного мнения способствует более глубокому изучению социальной

ситуации, уметь избегать умозрительных заключений и оценок, потому что создает научную или информационную основу, и правильно принимать управленческие решения в соответствии со сложившейся в обществе социально-экономической ситуацией и сложившемся стереотипом мышления в обществе.

Содержание общественного мнения нужно раскрывать через уяснение родового понятия «мнение».

Мнение – это суждение об определенном объекте: факте, явлении, событии, принимаемом решении и т.д.

Существуют оценочные суждения, выражающие похвалу или порицание, одобрение или неодобрение действий и поступков людей и т. д., а также дескриптивные (описательные), нормативные. Их специфика может формироваться под воздействием ряда факторов:

- 1) личных;
- 2) культурных;
- 3) образовательных;
- 4) семейных;
- 5) социально-классовых;
- 6) этнических.

Мнения классифицируются как:

- индивидуальные;
- групповые;
- общественные.

Общественное мнение возникает лишь в том случае, если ценностные свойства явлений, процессов рассматриваются как социально значимые, т. е. затрагивают интересы социальных общностей (классов, групп и т. д.).

Общественные интересы и потребности могут носить как долговременный характер, так и могут долгое время развиваться. Соответственно, и общественному мнению присуща как определенная стабильность, так и неустойчивость, быстрая изменчивость.

Общественное мнение – это состояние массового сознания, связанное с высказыванием (как в вербальной, так и в невербальной форме) оценочных суждений по социально значимым проблемам.

Анализ природы общественного мнения позволяет выделить ряд существенных признаков исследуемого социального феномена.

Процесс формирования общественного мнения проходит три основных этапа:

1. Зарождение:

- возникновение интереса к явлению, факту, процессу;
- индивидуально-групповая оценка объекта, вызвавшего интерес;

- стремление субъекта к источнику информации, т.е. изучение вопроса, к которому возник интерес.

2. Непосредственное формирование общественного мнения:

- обмен индивидуальными и групповыми мнениями и формирование общественного мнения.

3. Функционирование общественного мнения:

- мнение-оценка выступает как суждение большинства;
- переход общественного мнения от вербальной (словесной) формы к поведенческой, т.е. мнение является двигателем к определенным действиям.

Социологи отмечают три необходимых условия функционирования и развития общественного мнения:

- общественная значимость, актуальность проблемы, темы, события;
- дискуссионность обсуждаемых вопросов;
- необходимый уровень компетентности.

Таким образом, общественным является не любое мнение, а лишь такое, которое соответствует критериям социальной значимости, дискуссионности и компетентности.

Общественное мнение имеет следующие свойства:

- масштабность (сфера охвата);
- субъективная распространенность (интеграция индивидуальных мнений);
- полярность (имеет определенную направленность);
- поляризованность (неоднозначность суждений, противопоставление, сравнение);
- НО! связность (непротиворечивость)
- распространенность (социальный и географический ареал);
- интенсивность (в значении «сильное», «насыщенное»);
- устойчивость;
- скорость формирования;
- и др.

К числу институциональных свойств общественного мнения следует отнести:

- зрелость;
- функциональную направленность;
- функциональную ориентированность;
- действенность.

Основными источниками формирования и развития общественного мнения являются:

1) непосредственное наблюдение за окружающим, одобрение или порицание тех или иных действий, решений, высказываний;

2) средства массовой информации, оказывающие целенаправленное воздействие на мнения, оценки, поведение людей.

Изучение общественного мнения – это способ выяснения отношения больших групп людей к определённым, как правило, актуальным проблемам и вопросам среди населения в том или ином масштабе (город, регион, страна, мир).

Исследование общественного мнения всегда опирается на потребность в том или ином виде информации. Подобные исследования можно разделить на три основные категории в зависимости от поставленных целей и рассматриваемых проблем.

- Научные исследования общественного мнения направлены на изучение социальных, экономических, культурных, нравственных и других характеристик.

- Основной задачей маркетинговых исследований является изучение потребительского поведения, предпочтений и покупательской способности. Сюда же относятся исследования отношения к средствам массовой информации и рекламе.

- Главной целью электоральных или выборных исследований является получение информации о политических процессах, предпочтениях и настроениях, существующих в обществе.

Методы изучения общественного мнения чаще всего делятся по типу вмешательства в деятельность объектов исследования:

Социологические исследования – это эксперимент, наблюдение, опрос, анкетирование, интервьюирование и т. д.

Неформальные исследования. В данном случае, изучаются различные документы и прочие источники, наконец, анализ фактов и данных статистики.

Согласно другой классификации, основные методы изучения общественного мнения можно разделить на 2 группы:

количественные методы (массовые опросы населения),

качественные методы – нацелены на более детальное изучение единичных мнений. Каждый объект исследования рассматривается, как уникальный случай.

Тема 2. Профессиональные компетенции менеджера-культуролога

(1 час)

Основные вопросы:

1. Сущность понятия «профессия».

2. Сущность и слагаемые профессиональной культуры.
3. Требования к профессиональной компетенции менеджера, его основные функции.
4. Специфика профессиональной деятельности и профессиональной подготовки современного менеджера-культуролога.

Менеджер – это наемный специалист, занимающийся управленческой деятельностью в аппарате управления организации, обладающего специальными компетенциями и наделенными властными полномочиями.

Менеджеры (субъекты менеджмента) – руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

Традиционно, в организации выделяют три уровня менеджеров:

- руководителей организации (генеральный директор, директор);
- руководителей структурных подразделений (начальник отдела, цеха и т.д.);
- организаторов определенных видов работ (администраторов) (менеджер по персоналу, по продажам и т.д.).

Управление – это достижение целей и задач организации (учреждения) и общества в целом с помощью определенных методов, действий, направленных на получение конечного результата.

Слово «управление» тесно связано с понятием «менеджмент».

Английское слово «менеджмент» (управление) происходит от корня латинского слова «манус» – рука. Первоначально оно относилось к сфере управления животными и обозначало искусство управления лошадьми. И только потом это слово перенесли в сферу человеческой деятельности и стали обозначать область науки и практики управления людьми и организациями.

Управленческий труд имеет ряд специфических особенностей:

- он представляет собой умственный труд, который состоит из нескольких видов деятельности: организационно-административной и воспитательной, аналитической и конструктивной, информационно-технической;
- и он участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников;
- предметом управленческого труда является информация;
- средством труда – организационная и вычислительная техника;
- результатом труда – управленческое решение.

Исходя из сущности понятия управление, выделим основные функции менеджера:

1. Планирование;
2. Организация;
3. Контроль;
4. Мотивирование;
5. Руководство.

Принято выделять следующие элементы управленческой культуры как органичной части общей культуры общества:

- управленческие знания;
- общественные отношения;
- креативная управленческая деятельность;
- культура коммуникаций.

Следовательно, управленческая культура может быть понята, как единство управленческих знаний и ценностей, а также организационных отношений на данном этапе управленческой деятельности.

Основные направления формирования управленческой культуры:

• формирование знаний, управленческих концепций, проектов и программ и т.д.;

- развитие управленческих отношений;
- мотивация творческой деятельности в сфере управления;
- утверждение уважения к общественным институтам, государству, законам, морали, праву;
- разработка и внедрение управленческих технологий, которые оптимизируют сам процесс управления и объединяют в одно целое управленческие знания, отношения и творческую деятельность, работу общественных институтов.

Типы управленческой культуры:

- рыночная культура;
- бюрократическая культура;
- клановая культура;
- корпоративная культура и др.

Базовые навыки современного менеджера:

1. Способность решать комплексные проблемы;
2. Критическое мышление;
3. Креативность;
4. Навыки управления людьми;
5. Навыки успешного взаимодействия с людьми;
6. Эмоциональный интеллект;
7. Способность делать выводы и принимать решения;
8. Клиентоориентированность;
9. Навыки ведения переговоров;

10. Способность легко и быстро обучаться новому.

Указанные базовые качества важны для любой современной профессии. Но и каждой конкретной профессии тоже присущ определенный набор навыков, необходимых для выполнения своих функциональных обязанностей.

Компетенция (от лат. *competere* – соответствовать, подходить) – это личностная способность специалиста (сотрудника) решать определённый класс профессиональных задач.

Профессиональную компетентность менеджера определяют:

- методологические знания (знание общих принципов познания явлений и процессов);
- теоретические знания (знание конкретных моделей и конструкций профессионального управления и его возможных трансформаций);
- технологические знания (знание способов, методов, средств и форм построения управленческих действий).

Компетенции менеджера:

1) Знания и умения в области теории и практики управления:

- владение культурой управления (о ней мы поговорим чуть позже);
- знания основ в области экономики, теории и практики принятия управленческих решений;
- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;
- информированность в вопросах развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренции, динамики спроса на продукцию;
- способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;
- владение искусством управления человеческими ресурсами;
- умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи;
- владение искусством налаживания внешних связей;
- знание должностных и функциональных обязанностей менеджмента, способов достижения целей и повышение эффективности работы организации;
- высокое чувство долга и преданность делу.

2) Способность к эффективным коммуникациям и умение работать с людьми:

- уважительное отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии;
- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;

- умение четко выражать свои мысли и убеждать;
- умение слушать и слышать, понимать людей,
- способность к самооценке, умение делать правильные выводы и непрерывно повышать квалификацию;
- способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность.

3) Понимание специфики работы своей организации: умение понимать специфику отрасли, в которой работает предприятие, особенности рынка.

Профессионализация менеджера социально-культурной деятельности – это постоянное его самосовершенствование в соответствии с изменяющимися целями и задачами социокультурной деятельности.

Культурная компетенция – понимание фоновых знаний, ценностных установок, психологической и социальной идентичности (переживание и осознание своей принадлежности к тем или иным социальным группам и общностям), характерных для культурной среды общения. Предполагает умение извлечь необходимую информацию из различных культурных источников (книги, фильмы, периодика, политические явления и т.д.) и дифференцировать ее с точки зрения значимости для межкультурной коммуникации.

Коммуникативная компетенция – приемы и стратегии, необходимые для эффективного общения. Составными элементами являются следующие умения:

- интерпретировать специфические для данной культуры сигналы готовности собеседника начать коммуникацию или нежелание общаться;
- определить долю говорения и слушания в зависимости от ситуации и культурных норм среды общения;
- адекватно выразить свою мысль и понять мысль собеседника;
- направить беседу в нужное русло;
- подавать и интерпретировать сигналы смены коммуникативных ролей и сигналы завершения общения;
- сохранять принятую для данной культуры коммуникативную дистанцию;
- использовать вербальные и невербальные средства, приемлемые для данной культуры;
- приспособиться к социальному статусу коммуникантов и межкультурным различиям;
- корректировать собственное коммуникативное поведение.

Языковая компетенция – правильный выбор языковых средств, адекватных ситуации общения, способность применять прошлый коммуникативный опыт в новых ситуациях. Языковая компетенция в родном языке всегда выше, чем в иностранном. Недостаток вербальных средств при необходимости общаться на иностранном языке является сильным стимулом к совершенствованию языковых навыков.

Понятие профессиональной культуры связано с индивидуальными характеристиками человека определенной профессии. Наличие разного рода квалификаций определяет уровень владения такой культурой.

Следует различать формальную квалификацию, удостоверяемую сертификатом (дипломом, аттестатом, удостоверением) об окончании определенного учебного учреждения и подразумевающую систему теоретических знаний, которые необходимы для данной профессии, и реальную квалификацию, которую человек получает, проработав несколько лет в данной области и получив профессиональный опыт, т. е., определенную совокупность практических навыков и умений.

Профессиональная культура – это универсальная система знаний и ценностей, которые в виде образцов и норм регулируют профессиональную деятельность.

Уровень развития профессиональной культуры личности можно определить по различным основаниям:

- по уровням сформированности профессиональных знаний, навыков и умений;
- по уровням овладения «базисными квалификациями» – умениям овладения компьютером, иностранными языками, профессионального общения, умениям маркетинга, рекламы и сбыта продукции и т.п.;
- по уровням овладения эстетическими, этическими, экономическими, экологическими, правовыми компонентами профессиональной культуры.

Требования к культуре профессиональной деятельности:

1. Знание основ профессиональной деятельности.
2. Навыки делового общения в соответствии со служебным этикетом.
3. Знания и навыки по разрешению психологических коллизий в коллективе.
4. Ораторское искусство.
5. Умение создавать оптимальное вещно-символическое окружение на рабочем месте, а также рациональную организацию рабочего времени, в т.ч. с помощью самоменеджмента.
6. Формирование и оптимальное использование своего имиджа.

Тема 3. История возникновения и развития делового этикета

(2 часа)

Основные вопросы:

1. Краткая история возникновения делового этикета. Пять «Постоянных добродетелей» Конфуция.
2. Основы этикета Древней Греции. Принципы «разумности» и «золотой середины».
3. Правила этикета Древнего Рима.
4. Основные периоды в развитии этикета в странах Европы.

Первые правила этикета появились в Китае благодаря философу Конфуцию (500 лет до н.э.).

Большое значение Конфуций придавал ритуалу, как средству, позволяющему вписать каждую личность, общество, государство в бесконечную иерархию человеко-космического сообщества.

Конфуций сформулировал пять Постоянных добродетелей – основных качеств «благородного мужа», которые не потеряли своей актуальности и в наше время:

1. Жить в гармонии с людьми;
2. Соблюдать установленные правила поведения (этикет);
3. Стремиться к знаниям, быть человеком образованным;
4. Исполнять свой долг перед обществом, работать на его благо;
5. Постоянство – означавшее, что, усвоив первые четыре добродетели надо стремиться к их постоянному соблюдению.

«Золотое правило» последователей учения Конфуция – не делай другим того, чего не желал бы себе.

Основы этикета европейских стран начали формироваться еще в Древней Греции Древнем Риме. Литературные памятники древнего Египта, Индии и Междуречья, созданные за много веков до нашей эры, также содержат наставления, как надлежит вести себя человеку в общении с окружающими людьми. В трудах античных философов и поэтов Гомера, Платона, Аристотеля, Овидия и др. поднимались вопросы воспитания и нравственности, вежливого и уважительного отношения к людям.

Древняя Греция считается колыбелью европейской цивилизации, родиной героев, поэтов и философов. Она оставила человечеству понятия о красоте мысли, красноречии и красоте тела человека.

Именно здесь возник идеал калокагатии (греч. «калос» – прекрасный + «агатос» – добрый) – этико-эстетическое направление древнегреческой культуры, предполагающее гармоническое сочетание физических (внешних) и

нравственных (душевных, внутренних) достоинств, совершенство человеческой личности как идеал воспитания человека. С важнейшими принципами, определявшими стратегию поведения человека, были принципы «разумности» и «золотой середины». Огромное значение в этикете отводилось культуре речи, которая должна подчеркивать классовую и культурную принадлежность человека.

Римлянин не мыслил себя вне общества и потому его всю жизнь сопровождали церемониалы. Брак, рождение и воспитание детей, богослужение, ведение войны, поддержание мира – все регламентировалось системой установленных правил и церемоний.

Большое развитие в Древнем Риме получил дипломатический этикет. Среди его носителей особое место принадлежит коллегии фециалов – жреческой коллегии с гражданскими функциями, которые включали в себя:

- регулирование возникавших между племенами споров и недоразумений;
- подписание договоров;
- охрана международных соглашений;
- объявление войны и заключение мира.

Родиной этикета является Италия XIV века. В Италии никогда не увядала древняя классическая (греко-римская) традиция, носившая для итальянца национальный характер.

Развитие этикета в Европе связано с зарождением абсолютных монархий. Придерживаться определенных правил поведения, церемониала было необходимо для возвеличивания царственных особ: императоров, королей, царей, князей, принцев, герцогов и т.п., для закрепления иерархии внутри самого классового общества.

Само слово «этикет» произошло в XVII веке от названия карточек – «этикеток», которые во Франции при Людовике XIV, Короле Солнце, (1638 – 1715) раздавали на светских приемах. На них были изложены правила поведения, за соблюдением которых следили церемониймейстеры. На них было написано, как человек должен обращаться к королю, какие движения должен делать, какие слова говорить.

В истории европейского этикета выделяют несколько периодов:

– **1-ый период.** Средние века (V – XV века). Огромное влияние на этикет данного периода оказало рыцарство. Благодаря ему феодальной аристократии возникло бесчисленное множество новых ритуалов и церемоний. Кодекс чести предписывал рыцарю соблюдать сложные этикетные процедуры. Каждый поступок рыцаря, его одежда и ее цвета, его слова и жесты – все имело определенное символическое значение.

– **2-ой период.** С XV века придворный этикет в Европе все более усложнялся. Вся жизнь придворных была строго регламентирована. Писались сотни пособий по этикету, из которых следовало, что чем выше ранг вельможи, тем большему числу правил он обязан был подчиняться. Особенно сложная система этикета установилась во Франции во времена абсолютной королевской власти. Апогея она достигла при Людовике XIV (1638 – 1715).

– **3-ий период.** С наступлением эпохи Просвещения (XVII век) правила этикета не только повсеместно распространились, но и стали более демократичными, в отличие от придворных церемоний. Стали появляться и расходиться большими тиражами книги о культурном поведении в обществе. Хорошие манеры уже не были отличительным признаком аристократии, а начали цениться и в других слоях общества.

– **4-ый период** – Галантный век (XVIII век). Этот период охватывает временной отрезок с 1715 по 1770-е годы. Под галантностью подразумевалось поклонение женской красоте, своеобразное «служение» даме, исполнение всех ее желаний и капризов, хотя совершать подвиги во имя дамы уже было не нужно.

Основные правила этикета в странах Европы были изложены в следующих книгах:

1. Книга испанского священника Петрусо Альфонса «Дисциплина клирикалис», адресованная духовным лицам, издана в 1204 году. В ней излагались правила поведения за столом, порядок ведения беседы, приема гостей и т.д. В дальнейшем на ее основе составлялись книги по этикету в Англии, Франции, Италии и других странах.

2. В 1517 году появилась книга графа Бальтассаре де Кастильоне под названием «Придворный», которая приобрела наибольшую популярность во всех странах Европы.

Традиции и правила поведения людей как в обществе, так и за столом в России появились еще с дохристианских времен. Однако само слово «этикет» появилось на Руси только при Петре I.

Первым книгой по русскому этикету является рукописная книга «Изборник», изданная в 1076 году. В ней приведены правила и поучения: каким должно быть поведение человека, его внешний вид, его мысли. Огромнейшее влияние на склад жизни, ума и поведение человека оказывала в это время религия.

В середине XVI в. привилегированные сословия руководствовались исключительно «Домостроем» – сводом правил, написанным священником Сильвестром. Они предписывали безоговорочно соблюдать авторитет главы семейства, который должен был строго наказывать детей и жену за провинности и непослушание.

Петр I, стремившийся сделать Россию европейской державой, вводил совсем иные правила, искореняя патриархальные домостроевские порядки. 1717 год – время выхода в свет книги «Юности честное зерцало или показание к житейскому обхождению», в которой излагались основы поведения молодых людей дворянского сословия. С этих пор знание европейского этикета становится частью образованности всех дворянских детей и детей высшего сословия.

Европейские традиции в формировании правил поведения усилились в XVIII и XIX вв. Каждому сословию предписывался определенный стиль в одежде, французский язык становится обязательным, как и поклоны, реверансы. Нормы поведения государей при встречах, развиваясь, дали жизнь дипломатическому этикету, поскольку дипломаты при переговорах выражали государственную точку зрения.

Одновременно развивался воинский этикет, поддерживающий стройность и строгость правил поведения в армии, без которого порядок просто был бы невозможен.

Появились и другие виды этикета – светский, иногда сейчас называемый общегражданским.

Тема 4. Этикет дистанционных деловых коммуникаций

(2 часа)

Основные вопросы:

1. Общие правила делового общения посредством электронных ресурсов.
2. Деловая коммуникация с помощью электронной почты.
3. Этикет телефонных переговоров.
4. Деловое общение с помощью мессенджеров.
5. Правила проведения видеоконференций.
6. Письменная деловая коммуникация.

XXI век характеризуется небывалым ростом объема информационных потоков. Информация стала определяющим ресурсом социально-экономического развития общества. Сегодня информационные технологии задействованы везде: в промышленности, в транспорте, науке, образовании, социальных структурах, государственном управлении, экономике, культуре и т.д. И даже в бытовом плане люди из разных уголков нашей планеты свободно общаются друг с другом в режиме реального времени, обмениваются фото-, видеозаписями, мнениями, обсуждают насущные вопросы, совершают покупки в интернет-магазинах, работают дистанционно, обучаются в учебных

заведениях посредством интернет-ресурсов, посещают вебинары, видеоконференции, обращаются в государственные органы и службы в режиме-online и т.д.

За последние годы деловое общение максимально переместилось из offline в online. В связи с этим возникает острая необходимость выработки правил этикета дистанционных деловых коммуникаций, которые будут способствовать успеху взаимодействия участников процесса общения и формированию как имиджа каждого отдельно взятого сотрудника, так и позитивной репутации организации в целом.

В настоящее время достаточно популярным стало online-общение посредством социальных сетей, развлекательных и игровых ресурсов, мессенджеров, электронной почты и т.д. Ведение личных страниц, блогов, журналов служит не только для выражения личного мнения человека, но и способствует активному и зачастую неконтролируемому распространению информации, что, в свою очередь, вызывает проблемы в плане защиты информации и контроля распространения ложной, а не редко и достаточно провокационной информации. В связи с этим можно выделить несколько наиболее важных запретов в правилах делового общения посредством электронных ресурсов:

1. Запрещено распространять внутрикорпоративную информацию и сведения об организации до момента их официального опубликования или публичного афиширования;
2. Запрещено критиковать деятельность организации, ее сотрудников, партнеров, конкурентов, органов управления организацией и представителей государственной власти;
3. Запрещено публиковать сообщения, фото-, видео-, аудиоматериалы, относящиеся как к внутрикорпоративным событиям, так и личного характера без согласия лиц, которых эта информация касается, или без официального разрешения руководителя организации;
4. Запрещено оскорблять, распространять личную информацию другого человека.

Следует также отдельно остановиться на общих правилах речевого поведения, которые актуальны при любых формах onlin-общения. В письменной речи в режиме online, в отличие от offline, коммуниканты высказываются здесь и сейчас, времени на обдумывание и редактирование своих высказываний, а также сбор дополнительной информации нет. Поэтому высказывание должно быть хорошо продуманным, лаконичным, целенаправленным и содержать максимум информации по существу вопроса. В письменных сообщениях не должно быть орфографических и синтаксических ошибок. Следует также избегать как жаргонных и разговорных слов и

выражений, так и «суперофициального» стиля общения. При этом в одном сообщении, даже если в нем хотелось бы написать много важного и требующего быстрого решения, необходимо ограничиваться изложением сути только одного вопроса, т.к. в противном случае собеседнику будет сложнее концентрировать свое внимание на главном, не говоря уже о том, что большие сообщения попросту вызывают раздражение. С другой стороны, в чатах не принято разбивать одну мысль на несколько сообщений, когда, например, в одном сообщении пишут: «Здравствуйте», затем тут же отправляют следующее сообщение: «Меня зовут Мария», а в следующем – излагают суть вопроса. Потом еще и еще. В результате такие сообщения будут отвлекать собеседника от дел, и могут вызвать у него недовольство и даже гнев.

Кроме того, необходимо учитывать, что сообщения со словом «срочно» также могут восприниматься негативно. В таких случаях собеседнику лучше мягко объяснить, что его ответ нужен как можно скорее, и не показывать напускной важности.

В деловой среде очень важно быть с собеседником на одной волне не только в профессиональных вопросах, но и в стиле общения. Например, если человек использует в коммуникации смайлы, то и его собеседники тоже могут ими пользоваться. Но если приходится общаться с тем, кто всегда пишет чётко и по делу – лишние визуальные символы могут восприниматься негативно. Не следует также забывать, что некоторые символы, особенно, если это касается международных коммуникаций, отображаются на устройствах, а нередко и трактуются тоже могут по-разному.

Не следует затягивать с ответом на письменное обращение. В случаях, когда невозможно сразу же решить проблему, изложенную в письме, необходимо ответить адресату, что письмо получено, а далее нужно сориентировать собеседника по срокам ответа, в результате чего он поймёт, что его письмо не потеряли в почте, и он не будет волноваться по этому поводу.

При взаимодействии с крупными компаниями или учреждениями основным каналом общения делового сообщества во всём мире является электронная почта. Многие организации согласны общаться только по почте, некоторые из них выбирают этот канал, чтобы фиксировать долгосрочные договорённости либо иметь возможность передавать определенные документы для их согласования или исполнения. Поэтому очень важно уметь выстраивать удобную деловую коммуникацию посредством электронной почты. Электронная почта позволяет существенно экономить время, практически не ограничивая круг общения, однако она требует строгого соблюдения формальностей и обязательного следования общепринятым правилам составления электронных писем. Так, в первую очередь, следует учитывать, что в деловой переписке наибольшее доверие вызывает адрес, содержащий

настоящее имя отправителя, а также имя организации в названии домена, например, при регистрации в социальных сетях самый подходящий вариант имени – это указание имени и фамилии или фамилии и должности, например, `ekaterinagorbunova@gmail.com` или `ekaterina-smm@gmail.com`.

Деловое письмо должно иметь несколько основных частей: тема, текст сообщения, заключительная формула вежливости или корпоративных шаблон электронной подписи. Чтобы участникам диалога было удобно ориентироваться в почтовом ящике и искать нужные письма, очень важно правильно указывать тему письма. Тема должна быть краткой (не более 50 знаков), конкретной и понятной. Очень часто судьба письма зависит именно от его темы, особенно если имя или адрес отправителя не известны принимающей стороне. Например, тема «Аспирантура» – не очень хороший вариант темы письма, потому что таких тем в почтовом ящике может быть несколько. Лучше добавить подробности – «Отчет аспирантов за второе полугодие 2022 года».

Прежде, чем излагать суть вопроса, необходимо правильно обратиться к собеседнику. Приветствие несет в себе информацию о воспитанности отправителя сообщения. Как правило, используют формулы приветствия подобного типа: «Добрый день (Здравствуйте), уважаемый +имя, отчество адресата!». Кроме того, в случае общения с иностранными деловыми партнерами следует учитывать их национальные традиции. Например, в Европе принято обращаться «Dear/Sir/Madam или менее формально, а в США, где темп жизни и переписки более интенсивный, электронное письмо начинается с обращения, состоящего из имени и короткого «Hi + имя».

Для того чтобы текст письма легко воспринимался при чтении с экрана, необходимо также правильно структурировать письмо. Рекомендуется разбивать текст на логические абзацы, предложения должны содержать не более 15-20 слов, абзацы отделять друг от друга отступом или пустой строкой. Текст письма должен быть кратким и с первого абзаца притягивать внимание читателя не меньше, чем его тема. Если первое предложения сформулированы правильно, то существует большая вероятность, что его прочтут до конца.

В подпись к письму следует внести свои рабочие данные: должность, название компании, дополнительные контакты, например, Telegram или Skype.

Этика телефонных переговоров. Основные правила общения:

- поздороваться, назвать собеседника по имени и отчеству, представиться самому;
- сказать, какую компанию вы представляете;
- поинтересоваться, удобно ли говорить собеседнику;
- если удобно – кратко рассказать о цели звонка;
- договориться о встрече или другом развитии событий;
- завершить разговор.

Если телефонные переговоры важны для вас, советуем заранее подготовиться к ним: продумать основные тезисы беседы, варианты развития событий. И, конечно, недопустимо пускаться в пространные рассуждения или пустую болтовню.

Если же ситуацию удобнее и быстрее обсуждать в чате – общение лучше перенести из почты в мессенджер. Этот совет будет особенно актуальным, если собеседник очень долго отвечает на письма и ему, возможно, будет комфортнее продолжить общение, например, в Telegram или WhatsApp.

В последние годы социальные сети стали полноценным деловым каналом для поиска клиентов, партнёров и демонстрации своей экспертности. Однако, несмотря на то, что до сих пор по-прежнему для большинства пользователей социальные сети все еще остаются зоной общения с друзьями и близкими, важно всегда сохранять субординацию. Перед подпиской стоит оценить, насколько аккаунт коллег или клиентов открыт для публичного взаимодействия и какой контент там транслируется. Если основная часть контента – это селфи с отпуска и фото детей, не нужно оставлять лайки и комментарии, если вы не знакомы близко. Это аккаунт для друзей и близких, поэтому важно помнить про уважение личных границ. С другой стороны, следует тщательно следить за публикациями личного контента. Нельзя позволять себе отзываться о своей работе, клиентах и коллегах в негативном ключе, обсуждать и провоцировать конфликты, оставлять оскорбительные или неприемлемые комментарии под новостями, публикациями различных пабликов и т.д. Это может негативно повлиять на репутацию и имидж не только самого человека, но и организации, к которой он относится, а также подорвать деловые отношения.

Использование в деловом общении голосовых сообщений требует от собеседника определенных усилий и времени, т.к. ему не всегда удобно слушать ваш месседж в данный момент. В таких случаях рекомендуется всегда заранее спрашивать у собеседника, удобно ли ему будет послушать сообщение, и только после этого его записать. При этом следует учитывать, что общение с помощью голосовых сообщений характеризуется повышенным вниманием к интонационному рисунку речи, краткостью и регламентированностью, невозможностью использования жестикуляции, а также не должно по длительности превышать одной минуты.

У телефонного разговора в отличие от голосовых сообщений есть важное преимущество: он обеспечивает непрерывный и быстрый обмен информацией. Однако так же, как и при общении в мессенджерах, следует учитывать, что человеку не всегда будет удобно отвечать на звонок, лучше заранее договариваться о времени и теме разговора, а за 10–15 минут до разговора уточнить в мессенджере, всё ли в силе, чтобы точно всем было удобно говорить. Необходимо следить за своей дикцией, лучше говорить на улыбке,

нельзя комментировать с коллегами разговор с партнером непосредственно во время проведения диалога по телефону.

В последнее время становится популярным общение с помощью видеоконференций. Этот формат коммуникации становится все более и более важным бизнес-инструментом. Организация видеоконференций не требует большой подготовки и серьезного технического оснащения. Однако нельзя относиться к данному мероприятию легкомысленно и пренебрегать некоторыми правилами этикета.

В первую очередь необходимо проверить устойчивость интернет-соединения и попросить собеседников убедиться в том, что их интернет воспринимает видеозвонок. Важно также заранее проверять звук, и стараться в дальнейшем во время эфира не пропадать из кадра. Нужно установить камеру так, чтобы изображение человека было более-менее в середине кадра. Нельзя ставить ноутбук на колени, сидя в кресле, иначе изображение будет нечетким и искаженным. Чтобы не случилось таких казусов, когда в результате автоматического подключения камера и звук начнут сразу же транслироваться на всех, необходимо установить в настройках автоматический вход без камеры и микрофона.

Также необходимо подумать над аватаркой и именем. Лучше поставить деловое фото, которое должно соответствовать занимаемой должности, и указать свое полное имя – так собеседникам будет комфортнее общаться и понимать, кто именно в данный момент говорит. По поводу необходимости обязательного включения камеры необходимо договариваться заранее либо ориентироваться на поведение собеседников: если все работают с камерами, необходимо включать и свою камеру, если нет – то это необязательно делать. Если нет возможности включить камеру, то необходимо заранее спросить, комфортно ли будет собеседникам, если камера будет отключена. Если камера в данный момент не работает, нужно убедиться, что есть хотя бы аватарка, потому что пустой экран выглядит тревожно.

Кроме того, непосредственно во время проведения видеоконференции рекомендуется придерживаться следующих правил этикета, которые продиктованы здравым смыслом и направлены на то, чтобы общение стало успешным и полноценным:

1. Участников, присутствие которых обязательно, должно быть не больше десяти. Всем остальным, кому нужно знать о результатах обсуждения и принятых решениях, следует отправлять резюме или запись трансляции.

2. Необходимо правильно выбрать место для участия в видеоконференции: нужно выбрать тихое место, чтобы никто не мог помешать работе. Также нужно навести порядок хотя бы в той зоне, которая будет видна в камере.

3. Очень важно подумать над своим внешним видом. Необходимо подойти к этому так, словно предстоит личная встреча. В некоторых случаях во время проведения конференции возникает необходимость встать из-за стола, в связи с чем нередко возникают комические ситуации, когда человек предстает перед другими участниками в пиджаке и галстуке в сочетании с шортами или спортивными брюками. Нельзя также надевать ничего в полоску, т.к. в этом случае изображение может быть нечетким либо рябить; стараться не злоупотреблять слишком яркими украшениями и аксессуарами.

4. Следует отключать микрофон своего телефона или компьютера, чтобы участники не отвлекались на шум.

5. Продолжительность видеоконференции должна ограничиваться получасом. В случае, если накопилось слишком много вопросов, их нужно разбить на блоки и запланировать несколько отдельных звонков.

6. Подключаться к видеоконференции необходимо за несколько минут до начала. В указанное в приглашении время каждый из участников должен быть готов к совместной работе, а не начинать подключаться, вынуждая других ждать.

7. Необходимо быть готовым к задержкам звука, особенно если к видеоконференции подключаются коллеги из других регионов и стран. Закончив говорить, нужно дать собеседникам несколько секунд, чтобы они могли ответить: так никому не придется говорить одновременно, и не будет казаться, что кому-то из участников нечего сказать.

8. Необходимо назначать «контролера» или модератора, т.е. ответственного за соблюдение запланированного плана работы. Этот человек может объявлять очередную тему дискуссии, следить за тем, чтобы все имели возможность высказаться и делали это по очереди, а потом соберет материалы и подготовит отчет.

9. Если участники конференции точно не знают друг друга или если нет какого-то очевидного способа определить, кто выступает, необходимо, чтобы каждый выступающий сообщал свое имя и должность.

10. Необходимо давать возможность выступающему договорить до конца, прежде чем кто-то другой возьмет слово. Не следует слишком быстро ждать ответы на поставленные вопросы. Тишина в эфире не всегда означает, что все со всем согласны или никто не ответит на вопрос. Возможно, участники просто собираются с мыслями или видеосвязь притормаживает.

11. Следует слушать собеседников так же внимательно, как если бы это была личная встреча, где все видят, чем вы заняты. Нельзя вести параллельных разговоров либо выполнять одновременно и другую работу. Это неизбежно приведет к тому, что информация будет воспринята не полностью.

12. При включенных камерах необходимо постоянно поддерживать зрительный контакт с собеседниками, при этом необходимо смотреть именно в камеру, а не на экран.

13. Во время выступления нельзя злоупотреблять жестикой, стараться также не трепать волосы и не делать других жестов, свидетельствующих о состоянии нервозности.

14. Ни в коем случае нельзя есть перед камерой, за исключением случаев, когда конференция назначена на время обеда и все участники вовремя разговора едят. В том случае, когда включение камер необязательно, чашку с кофе разрешается поставить так, чтобы ее не было видно, когда придется включать камеру.

Самым распространенным средством осуществления деловых коммуникаций при решении наиболее важных управленческих вопросов является письменная деловая коммуникация. К письменной форме деловой коммуникации обращаются в тех случаях, когда адресат территориально удален с ним сложно установить непосредственный контакт. Несмотря на то, что современная письменная коммуникация не может передать интонацию голоса и жестикой, наличие технических средств связи (факс, электронная почта и др.) обеспечивает практически мгновенную обратную связь, что в какой-то мере уравнивает письменную коммуникацию с устной.

Предметом общения в письменной деловой коммуникации является совместная деятельность, а партнер по общению всегда выступает как личность, значимая для другого. Продуктивное сотрудничество, сближение целей и позиций, улучшение партнерских отношений – основные задачи письменной деловой коммуникации.

Письменная деловая коммуникация пронизывает все виды деятельности организации, является важным рабочим инструментом для интеграции ее подразделений, средством, с помощью которого повышается эффективность труда, реализуются поставленные работниками цели, обеспечивается необходимый уровень взаимодействия с деловыми партнерами, конкурирующими фирмами, потребителями, поставщиками, клиентами.

Главным текстовым продуктом деловой коммуникации является документ – письменный деловой текст, имеющий юридическую значимость. Документ – это средство закрепления различными способами на специальных материалах информации о фактах, событиях, явлениях объективной действительности и мыслительной деятельности человека. В письменной деловой коммуникации существуют следующие типы:

– **Письмо-сообщение** – распространенная форма официального делового послания. Основное предназначение письма-сообщения – целенаправленная передача адресату какой-либо конкретной информации.

– **Письмо-напоминание** – деловое письмо, направляемое в случаях, когда организация-партнер не выполняет взятые на себя обязательства, принятые договоренности или установленные законом нормы. Письмо-напоминание может сообщать о приближении установленных сроков, если у автора письма есть серьезные опасения об их возможном нарушении.

– **Письмо-просьба** – это просьба о получении необходимой информации, товаров, услуг, документов, о предоставлении рекомендаций, об организации встречи и др. При его составлении нужно обосновать необходимость выполнения просьбы. Оно может быть адресовано какому-то конкретному физическому лицу либо юридическому лицу – организации. Данный вид письма может содержать в себе не одну просьбу.

– **Гарантийные письма** составляются с целью подтверждения определенных обещаний или условий и адресуются организации или отдельному лицу. Гарантироваться могут плата за выполненную работу, сроки ее выполнения, качество выполнения работ, качество товара, сроки его поставки, оплата полученной продукции и т.п. Эти аспекты могут составить содержание целого письма или войти в текст письма в качестве его составляющей. Гарантийные письма носят подчеркнуто юридический характер, соответствуя по статусу документам договорного характера.

– **Письмо-предложение** – классический пример коммерческой переписки. Такое письмо направляется в адрес делового партнера для того, чтобы сделать ему официальное предложение относительно поставки (допоставки) той или иной продукции. Различают твердую оферту и оферту без обязательства.

– **Письмо-приглашение** – очевидно, второй по распространенности вид частных деловых писем. Функциональное назначение письменного приглашения. Во-первых, известить адресата о том или ином торжественном или деловом мероприятии и, во-вторых, пригласить его к участию в нем.

– **Письмо-подтверждение** служит исключительно для подтверждения какого-либо факта, допустим, получения организацией письма, высланного ранее адресатом. По указанной причине данное письмо используется в деловой переписке исключительно в качестве ответа.

– **Письмо-благодарность** направляется адресату с целью выразить благодарность – за проявленное последним по отношению к отправителю внимание (допустим, в ответ на поздравление) либо за предпринятые адресатом усилия, направленные на обеспечение личного или делового благополучия отправителя письма. Благодарственное письмо должно быть естественным по тону – иными словами, степень выражения благодарности должна быть адекватной поводу.

К основным функциям, которые выполняет письменная коммуникация, относятся следующие:

- Фиксация устной коммуникации с целью ее сохранения во времени и пространстве. Расширение рамок непосредственного окружения личности.
- Обеспечение возможности познания и усвоения опыта культуры, накопленного человеком. Книжные тексты оказывают огромное влияние на развитие культуры, выполняя цивилизационную и эстетическую функции.
- Обеспечение коммуникации между людьми, лишенным возможности непосредственного общения временными и пространственными барьерами.
- Обслуживание научной и официально-деловой сфер общения. С помощью письменной речи проводятся конгрессы, конференции, симпозиумы, заседания, совещания.

К особенностям письменной деловой коммуникаций относятся следующие:

- Точность и ясность языка сообщения обеспечиваются предметной и коммуникативной точностью. Предметная точность – это точность факта, соответствие обозначаемому.
- Грамотность – умение подобрать «необходимые» слова и выстроить их в правильном порядке.
- Лаконизм сочетается в официальных бумагах с требованием полноты информации, точнее, с принципом ее достаточности.
- Краткость предполагает исключение из содержания письменной деловой коммуникации всех второстепенных деталей, повторов и длинных оборотов речи.
- Полнота информации предполагает, что коммуникация должна содержать достаточную для принятия обоснованного решения информацию.
- Достоверность информации предполагает, что деловое сообщение должно отражать фактическое состояние дел, давать непредвзятую, беспристрастную оценку событий. Это, в свою очередь, исключает возможность употребления в текстах деловой речи экспрессивно и эмоционально окрашенных языковых средств (например, разговорно-просторечной лексики или междометий).
- Четкая структурированность: письмо имеет систему нумерации страниц, деление на главы и параграфы, шрифтовые выделения, схематизацию.
- Широкое употребление устойчивых (шаблонных, стандартных) языковых оборотов, используемых в неизменном виде. Стандартность является одним из обязательных свойств официально-деловой письменной речи. В той или иной степени характеризует все типы деловых бумаг, обуславливает строгую композиционную норму и закреплённость частей делового письма.

Существует также базовое правило, которое должно служить основанием для письменного общения. Необходимо писать не так, чтобы вас поняли, а так, чтобы вас не могли понять неправильно, т.к. написанные слова, если в них есть хотя бы малейшая двусмысленность, почти всегда истолковываются негативно.

Таким образом, умение успешно общаться в письменной форме, является ценным навыком на всех уровнях управления.

Специалисты в этой области Дж.М. Лейхифф и Дж.М. Пенроуз предлагают 10 правил, которым необходимо следовать для того, чтобы письменная коммуникация была эффективной:

1. тактичность,
2. персональность,
3. позитивность,
4. энергичность,
5. цельность,
6. связность,
7. ясность,
8. краткость,
9. удобочитаемость,
10. элементы унификации.

В результате стремительного развития электронных средств связи все реже и реже в деловой практике и сервисной деятельности используются почтовые отправления, однако такая необходимость все же существует по причине этикета.

Преимущества письменной деловой коммуникации достаточно очевидны:

– Написанное слово обладает большей силой, чем слово произнесенное, и имеет более продолжительное воздействие, потому что письменное сообщение можно длительного хранить и перечитывать снова и снова.

– Письменная деловая коммуникация позволяет планировать, отбирать и правильно оформлять мысли, поэтому она часто более тщательно сформулирована, чем устная деловая коммуникация.

– Письменная деловая коммуникация вызывает меньше эмоциональных реакций, поскольку больше внимания уделяется сознательному восприятию информации. Именно поэтому она играет ведущую роль в передаче важной и официальной информации.

По сравнению с современными коммуникационными каналами, письменная деловая коммуникация обладает и рядом недостатков, которые необходимо учитывать:

– Восприятие сведений в письменной деловой коммуникации напрямую зависит от качества его составления. Плохо написанные тексты, за которыми

следуют многочисленные письменные и устные объяснения, делают конечное сообщение дорогим и путаным.

– Необходимо учитывать затраты, связанные с осуществлением операций с коммуникацией. Чтобы подготовить хорошую письменную коммуникацию требуется время. Тем более на их доставку уходит определенное время. Кроме того, практически каждый вид письменных деловых коммуникаций потребует определенных затрат на бумагу, дизайн, типографские работы или ксерокопирование, услуги почтовой рассылки и т.д.

– Отсутствует поддержка коммуникации невербальными средствами. Безусловно, есть способы для преодоления возникающих недостатков в письменных деловых коммуникациях.

– Определяя рамки сообщения, следует подумать о получателе и принять во внимание его отношение к сообщению, ожидания, заинтересованность. Письменную деловую коммуникацию должна тщательно продумываться прежде, чем им можно будет дать ход. Наиболее полезными приемами формирования и организации информации в письменных деловых коммуникациях является структурирование текста и использование диаграмм.

Существует несколько общих рекомендаций, позволяющих писать кратко: избегайте длинных слов, многословных выражений, ненужных повторений, избитых фраз и клише. Кроме того, чтобы обеспечивать своевременное отправление и сократить время на их доставку лучше использовать более одного средства или канала для подкрепления своего сообщения, добиваться обратной связи.

Поскольку в письменной деловой коммуникации отсутствует поддержка невербального средства, необходимо грамотное использование слов «Вы» и «Ваши» позволяет сделать сообщение центром внимания читающего. То есть означать необходимость сосредоточиться на нуждах и интересах адресата, а не на своих собственных.

Таким образом, деловое письмо (электронное и обычное) должно отвечать определенным нормам:

– должно быть написано на бланке компании (или с соответствующей шапкой в начале, где указано название компании, логотип, данные отправителя и контакты для связи).

– должно соответствовать определенному типу;

– нужно отвечать на письма по возможности сразу. Допустимые сроки для ответа на электронную корреспонденцию – 1-2 суток. На почтовое письмо – не более 10 суток;

– нужно соблюдать правила вежливости:

- обращение на Вы, по имени и отчеству;
- никаких жаргонных словечек;

- никаких сложных терминов;
- точные формулировки цели письма;
- обязательные число и подпись.

Тема 5. Речевая коммуникация в деловом общении (2 часа)

Основные вопросы:

1. Сущность и специфика речевой коммуникации.
2. Формы и виды речевой коммуникации.
3. Этапы речевого действия.
4. Понятие, виды и типы монолога.
5. Структура устной монологической речи.
6. Понятие, виды и типы диалога.
7. Техника речи.
8. Речевой этикет.

Средства передачи информации от человека к человеку разделяются **на вербальные (т. е. словесные) и невербальные**.

Вербальная коммуникация – это общение с помощью слов, **невербальная** – это передача информации с помощью различных несловесных символов и знаков (например, рисунков и т. п.).

Однако невербальные средства общения также неоднородны. Среди них существуют чисто рефлекторные, плохо контролируемые способы передачи информации об эмоциональном, физиологическом состоянии человека: взгляд, мимика, жесты, движения, поза. Чаще всего именно их и называют средствами невербальной коммуникации.

Язык – это система знаков, единицы которой и отношения между ними образуют иерархически упорядоченную структуру. В этом смысле говорят о системе русского, английского и любого другого языка. В каждом языке существуют правила, нормы употребления тех или иных языковых единиц. В то время как речь – это конкретная деятельность, выражающаяся либо в звуковой, либо в письменной форме.

С другой стороны, язык используется для общения с другими людьми. В то время, как речью называется результат деятельности – текст (статья, сообщение и т. д.).

Таким образом, в слове «язык» преобладающим значением является «система, структура», а в слове «речь» – «деятельность». Поэтому понятно, что

для определения слова «коммуникация» уместно использовать термин «речевая».

Главная цель речевой коммуникации – обмен информацией различного рода.

Задачи, которые решает человек в процессе общения, можно свести к следующим основным:

- эффективная передача информации;

Эффективная передача информации (в письменной и устной формах) предполагает владение навыками письма и говорения.

- эффективное получение информации;

Эффективное получение информации относится как к устной, так и к письменной речи и зависит от уровня владения навыками чтения и слушания.

- достижение поставленной цели путем убеждения собеседника и побуждения его к действию;

Достижение поставленной цели путем убеждения собеседника предполагает знание основных риторических приемов (как в устной, так и в письменной речи), а также владение речевыми тактиками убеждения и побуждения.

- получение дополнительной информации о собеседнике. По голосу и интонации человека можно определить настроение человека, его уровень образованности, воспитанности и т.д.

- позитивная презентация и самопрезентация.

Позитивная самопрезентация означает способность произвести хорошее впечатление на собеседника (или на читателя) и предполагает владение основами культуры речи, что включает в себя и знание норм языка, и умение «исполнить» свою речь в приятной для собеседника манере, продемонстрировав свои положительные качества.

Речевая деятельность как один из видов деятельности человека характеризуется целенаправленностью и состоит из нескольких последовательных фаз:

- ориентировка,
- планирование (в форме внутреннего программирования),
- реализация,
- контроль.

В соответствии с этими фазами осуществляется каждое отдельное речевое действие.

В реализации речевого действия выделяются следующие этапы:

1) Исходным моментом любого речевого действия является речевая ситуация, т.е. такое стечение обстоятельств, которое побуждает человека к речевому действию (например, к высказыванию). Речевая ситуация порождает

мотив высказывания, который в отдельных случаях перерастает в потребность совершения этого действия.

2) подготовка высказывания: осознание мотивов, потребностей, целей, вероятностное прогнозирование результатов высказывания на основе прошлого опыта и учета обстановки.

3) структурирование высказывания: выбор слов, расположение их в нужной последовательности и грамматическое оформление – все это происходит во внутреннем плане.

4) переход к внешней речи: звуковое или графическое оформление высказывания.

5) О результате речевого действия судят по его восприятию и по реакции на него, т. е. обратной связи.

Этапы речевого действия позволяют выделить два вида речи: внешнюю и внутреннюю.

Внутренней речью называют языковое оформление мысли без ее высказывания, устного или письменного.

Даже из самого названия понятно, что этот процесс скрыт от непосредственного наблюдения и поэтому далеко еще не изучен. Считается, что процесс внутренней речи протекает с большой скоростью и сама внутренняя речь различается степенью языковой оформленности в зависимости от условий.

При этом выделяют три основных типа внутренней речи:

- внутреннее проговаривание, т. е. «речь про себя», которая сохраняет структуру внешней речи, но лишена ее звукового или графического оформления. Такая речь типична при решении мыслительных задач в затрудненных условиях. Тихо сам с собой я веду беседу...

- собственно внутренняя речь. Это собственно мышление. В этом случае человек пользуется предметными кодами, кодами образов и т.п.

Просто обдумывая свои действия, без намерения их описать, размышляя, предаваясь воспоминаниям, мы не придерживаемся столь строго правил языка, и в нашей внутренней речи большую роль играют образы и схемы, представления окружающего мира, выполняющие, подобно словам, роль знаков.

- внутреннее программирование – планирование высказывания.

Внешняя речь – это то, что мы произносим, слышим, пишем, читаем. Другими словами, это процесс речевой деятельности, включающей различные механизмы кодирования и декодирования информации.

С точки зрения механизмов кодирования/декодирования информации речевая деятельность включает четыре основных аспекта, которые принято называть видами речевой деятельности: говорение, слушание, письмо, чтение.

Говорение – это отправление речевых акустических сигналов, несущих информацию.

Слушание (или аудирование) – восприятие речевых акустических сигналов и их понимание.

Письмо – зашифровка речевых сигналов с помощью графических символов.

Чтение – расшифровка графических знаков и понимание их значений.

Механизмы кодирования информации действуют при говорении и письме, механизмы декодирования – при слушании и чтении.

При говорении и слушании человек оперирует акустическими сигналами, при письме и чтении – графическими знаками.

Важнейшей функцией речи как деятельности в процессе коммуникации является функция выражения мысли. Человек мыслит всегда, за исключением полного отдыха и глубокого сна. При этом в речи мысль не только формулируется, но и формируется. Речь неотделима от мысли.

Отдельное речевое действие (фрагмент коммуникации) называется коммуникативным актом (например, в диалоге – реплика одного из собеседников).

Схема отдельного коммуникативного акта внешне проста. В рамках коммуникативного акта отправитель информации, имея мотив высказывания, строит его во внутренней речи, а при переводе во внешнюю речь кодирует в звуки.

Получатель, воспринимая поступающий сигнал, декодирует его и распознает смысл высказывания. У него также возникает мотив высказывания, происходит обмен репликами, т.е. осуществляется обратная связь. Другими словами, отправитель и получатель меняются местами, но схема коммуникативного акта остается при этом прежней.

Таким образом, речевая коммуникация – это общение людей, понимаемое в широком смысле слова не только как разговор или беседа, а как любое взаимодействие с целью обмена информацией (чтение, письмо и т.д.).

Различают устную и письменную формы речевой коммуникации.

Для каждой формы характерен ряд признаков, на основе которых определяются типы речевой коммуникации. К таким признакам относятся следующие:

1) условия общения:

– прямое или непосредственное (т.е. общение с активной обратной связью (например, диалог) и с пассивной обратной связью (например, письменное распоряжение и т. п.);

– опосредованное общение (например, выступление по радио, телевидению, в средствах массовой информации).

2) количество участников:

- монолог (речь одного человека);
- диалог (речь двух людей);
- полилог (речь нескольких человек).

3) цель общения:

- информирование;
- убеждение (включая побуждение, объяснение и т. п.);
- развлечение.

4) характер ситуации:

- деловое общение (доклад, лекция, дискуссия и т. п.);
- бытовое общение (разговоры с близкими людьми и т. д.).

Для каждой формы коммуникации существуют специфические языковые средства (слова, грамматические конструкции и т. д.), тактика поведения, владение которыми на практике является необходимым условием достижения успеха в процессе речевой коммуникации.

Отдельно остановимся на особенностях монолога и диалога, которые присутствуют в различных типах речевой коммуникации.

Монолог (от греческого *monos* – один, *logos* – слово, речь) – это развернутое высказывание одного человека (или речь одного человека), обращенная к самому себе или другим.

Как правило, оратор обращается к слушателям со своими соображениями по определенной тематике, с определенной целью, по определенному поводу и при определенных обстоятельствах. Темы монолога разнообразны и могут свободно меняться в ходе его развертывания.

Главной целью монологической речи является целенаправленное, сознательное воздействие на людей посредством языка.

В зависимости от того, кому адресуется высказывание, различают два типа монолога:

1) устная монологическая речь может быть целенаправленно обращена к слушателю (например, учебная лекция для студентов, публичное выступление, судебная речь и др.);

2) внутренний монолог – это речь наедине с самим собой.

Существует несколько классификаций монологической речи.

По цели высказывания монологическую речь делят на три основные типа: информационная, убеждающая и побуждающая.

1. Побуждающая речь направлена на то, чтобы побудить слушателей к различного рода действиям. Здесь выделяют политическую речь, речь-призыв к действиям, речь-протест, реклама и др.

Кроме того, разновидностями побудительной монологической речи являются императив и манипуляция.

Сходство манипуляции и императива в том, что так же ставится цель добиться контроля над поведением и мыслями другого человека.

Императив – это авторитарная, директивная форма воздействия на партнера по общению с целью достижения контроля над поведением, внутренняя установка партнера, принуждение его к определенным действиям и решениям. В качестве сфер влияния используются приказ, указание, предписание, требование.

Манипуляция тоже предполагает воздействие на партнеров по общению для достижения своих целей, но коренное отличие от императива состоит в том, что партнер не информируется о целях, они либо скрываются, либо подменяются другими.

2. Убеждающая речь обращена, прежде всего, к эмоциям слушателя. В этом случае говорящий должен учитывать его восприимчивость, эмоциональную культуру. Сюда относятся торжественная речь, поздравительная, поминальная, напутственная и др.

Выступая с такой речью, следует избегать излишней сентиментальности при выражении радости, скорби, уважения.

Кроме того, выступающий должен уметь психологически правильно «настроиться» на слушателей на основе знания их запросов, эмоциональности, актуальной жизненной ситуации.

Кроме того, существуют и другие классификации монолога.

Так, монолог также имеет определенную композиционную форму, которая зависит от жанрово-стилистической или функционально-смысловой принадлежности.

К жанрово-стилистическим разновидностям монолога можно отнести ораторскую речь, художественный монолог, официально-деловой монолог и другие типы.

К функционально-смысловым типам – описание, повествование, рассуждение (также будут рассмотрены отдельно).

Существует три способа произнесения речи:

1) Чтение текста. Читают те речи, от текста которых нельзя отступить: дипломатические, торжественные, доклады и содоклады официального содержания.

2) Воссоздание по памяти с чтением отдельных фрагментов (с опорой на текст). Другие виды речи, как правило, произносят с опорой на письменную основу. Достаточно опустить взгляд на страницу, чтобы возобновить ход изложения, найти нужную цифру и тому подобное. Такое выступление создает впечатление свободного владения материалом, дает возможность оратору уверенно общаться со слушателями.

3) Свободная импровизация (экспромт). Импровизация возможна только на базе больших знаний, владения риторическими навыками.

Сущность и особенности диалогического общения

В общем виде диалог как форма устной речевой коммуникации представляет собой общение двух субъектов посредством языка. Это процесс взаимного общения, когда реплика сменяется ответной фразой и происходит постоянная смена ролей.

Речевое поведение каждого участника диалога можно разбить на такты: один такт – речь, другой – молчание. Эти такты постоянно сменяют друг друга, что позволяет считать диалог ритмическим процессом. Более того, соотношение речи и молчания – устойчивая характеристика каждого человека.

Английский специалист в области коммуникации Пэт Кокран считает, что в телефонном диалоге молчание может быть весьма эффективным: «Если ваш клиент размышляет, вы не обязаны заполнять образовавшуюся паузу... Если ваш клиент молчит, это может означать, что он с вами не согласен или согласен не полностью. Постарайтесь интерпретировать смысл молчания. Он может быть различным:

- Клиент обдумывает то, что вы сказали, и либо принимает во внимание ваши комментарии, либо не соглашается с вашими комментариями.
- Клиент полностью согласен с вами и считает, что отвечать нет необходимости.
- Клиент соглашается с вашим предложением и либо намеревается действовать в соответствии с ним, либо не собирается что-либо делать.
- Клиент слишком рассержен, чтобы говорить.
- Клиент не слушал и не понимает, что от него ждут ответа.
- Клиент в замешательстве и не знает, что ответить.

Если вы сделали клиенту предложение, дайте ему время все обдумать. Если же вы будете спешить и делать другие предложения, то можете все испортить».

Сейчас мы более подробно остановимся на характеристике основных условий, диалогового общения.

1. Одним из основных условий диалогового общения является исходный (хотя бы небольшой) разрыв в знаниях, т.е. если партнеры не будут сообщать друг другу новую (точнее, неизвестную) информацию по предмету диалога, а начнут обмениваться общеизвестными истинами (типа «Цветной телевизор позволяет получать цветное изображение» и т. п.), то диалог не состоится.

Достаточная информативность диалога достигается не только за счет новизны сообщаемой информации, но и при помощи используемых в репликах языковых средств (эпитеты метафоры, метонимия, синекдоха и т.д.) и стилистические фигуры – обороты речи, применяемые для усиления

экспрессивности), которые придают общеизвестной информации новое значение, т.е. иносказание.

2. Другим важным условием диалога является потребность в общении. Она возникает в ситуации, когда имеющееся у субъекта знание о предмете общения оказывается недостаточным.

3. Отсюда вытекает и такое условие, как детерминизм, т. е. соблюдение причинно-следственных связей: для наступления каких-либо событий должны быть причины, а также причины и следствия должны иметь связь и не быть произвольными. Разрыв этих связей ведет к нарушению нормального общения.

4. Следующим условием нормального общения вообще и диалогического в частности является требование наличия общей памяти. Согласно ему, говорящие должны иметь хотя бы минимальный общий запас сведений о прошлом.

5. Кроме того, для диалога необходимы хотя бы небольшие общие языковые знания, т. е. диалога не получится, если партнеры говорят на разных языках, если один из партнеров насыщает речь терминологией, заимствованной или иной лексикой, которой нет в активном запасе лексики у другого, и в ряде других случаев отсутствия общего языкового знания.

6. Немаловажным является также семантическая связность диалога.

Выделяют три уровня общения, распространяемые на речевую коммуникацию в целом: событийный (информационный), интерпретационный и деловой (конвенциональный).

Событийный уровень свойствен любой сфере общения: бытовой, деловой, профессиональной и др. и характерен для ситуаций, в которых к началу общения между партнерами имеется разрыв в знаниях.

Интерпретационный уровень характеризуется тем, что знания у партнеров примерно равны, но получают разную интерпретацию.

Деловой уровень характеризуется, прежде всего, четкой ролевой дифференциацией.

Исходя из целей и задач диалога, конкретной ситуации общения и ролей партнеров, можно выделить следующие основные разновидности диалогической коммуникации:

- бытовой разговор;
- деловая беседа;
- собеседование;
- интервью;
- переговоры.

Для бытового разговора характерны:

- незапланированность;

- большое разнообразие обсуждаемых тем (личные, социальные, политические и др.) и используемых языковых средств;
- частые отклонения от темы, перескакивание с одной темы на другую;
- отсутствие, как правило, целевых установок и необходимости принятия какого-либо решения;
- самопрезентация личности;
- разговорный стиль речи.

Для деловой беседы характерны следующие особенности:

- дифференцированный подход к предмету обсуждения с учетом коммуникативной цели и партнеров и в интересах понятного и убедительного изложения мнения;
- быстрота реагирования на высказывание партнеров, способствующая достижению поставленной цели;
- критическая оценка мнений, предложений, а также возражений партнеров;
- аналитический подход к учету и оценке субъективных и объективных факторов проблемы в комплексе;
- ощущение собственной значимости и повышение компетентности партнеров в результате критического разбора других точек зрения по данной проблеме;
- ощущение сопричастности и ответственности в решении затронутой в беседе проблемы.

Югославский специалист в области деловой коммуникации Предраг Мицич («Как проводить деловые беседы») считает, что правильное проведение деловых бесед способствует приросту производительности труда на 2-20 %.

Он дает такие рекомендации по ведению деловых бесед:

- заранее написать план беседы, отработать наиболее важные формулировки;

При составлении плана беседы целесообразно продумать следующие вопросы:

- 1) повод беседы, ее тема и основная цель;
- 2) конкретные задачи, относящиеся к предмету обсуждения;
- 3) профессиональный уровень и психологические особенности собеседника;
- 4) что нужно предпринять, чтобы добиться цели;
- 5) с какими аргументами, возражениями, противоположными интересами придется, возможно, столкнуться;
- 6) как одолеть противостояние;
- 7) какие преимущества (или, наоборот, негативные моменты) это принесет;

8) варианты разрешения проблемы в зависимости от ожидаемой реакции собеседника (согласие, отрицание, предубеждение и т.д.).

- постоянно помнить о движущих мотивах собеседника: его ожиданиях, преимуществах, которых он добивается посредством этой беседы, его позиции, его желании самоутвердиться, его чувстве справедливости, его самолюбии;
- избегать присутствия незаинтересованных лиц;
- никогда, ни в какой ситуации не быть невежливым и безвкусным;
- облегчать собеседнику положительный ответ;
- избегать задавать вопросы, на которые собеседник может ответить «нет»;
- давать фундаментальные объяснения своей позиции в каждом случае, когда собеседник с ней не соглашается;
- никогда не относиться к другим пренебрежительно;
- отказываться от ведения шаблонных бесед;
- избегать удаления от предмета беседы и попутных отступлений;
- выражаться убедительно и в оптимистической манере.

Для делового разговора большое значение имеет техника речи, составными частями которой являются постановка речевого дыхания, дикция и орфоэпия (т.е. правильное литературное произношение). Суть техники речи – в координации дыхания, голоса, артикуляции при соблюдении норм произношения. Такая организация обеспечивает такие качества голоса, как звучность, темп, тембр, высота, четкость дикции.

Тембр голоса – это звуковая окраска голоса, которая создает те или иные эмоционально-экспрессивные оттенки речи.

Чтобы речь была понятной и интересной для слушателя, нужно научиться окрашивать свою речь эмоционально, т.е. правильно интонировать. Установлено, что все люди воспринимают речь на 80% с помощью интонации говорящего и лишь на 20% за счет текста (по другим данным – соотношение процентов – 93 и 7 соответственно).

Экспериментально доказано, что слушатели не усваивают до 30% интересующей их информации, если интонация говорящего не соответствует содержанию его речи. Поэтому выступающий должен научиться сдерживать себя, овладеть своими чувствами, думать в момент выступления только о нем и своих слушателях, а не о чем-либо другом. Если оратор погружается в содержание речи и забывает обо всем, кроме того, что он говорит, голос его будет звучать хорошо и верно, отражая те чувства, которые он хотел бы передать своим слушателям.

Соблюдение норм речевого этикета – необходимое условие ведения любого делового разговора. Речевой этикет – соблюдение определенных норм речевого поведения, использование речевых формул вежливости.

Во время ведения делового разговора очень важно учитывать расстояние между собеседниками и объем пространства общения. Здесь существует следующий неписанный закон: расстояние до одного метра считается интимным (общение на таком расстоянии обычно происходит между друзьями или близкими людьми). Расстояние от одного до двух с половиной метров считается официальным.

Расстояние от трех метров и более – это расстояние безразличия. Этой дистанцией достаточно умело пользуются начальники, которые собираются сделать выговор своим подчиненным. На расстоянии восьми метров можно только отдавать приказания. Поэтому если вы хотите наладить контакт с собеседником и вести конструктивный диалог, придерживайтесь дистанции приблизительно в 1,5 м и постарайтесь, чтобы между вами и собеседником не стояла преграда в виде огромного письменного стола.

Тема 6. Публичная речь в деловых коммуникациях

(2 часа)

Основные вопросы:

1. Самопрезентация. Первое впечатление. Привлекательность.
2. Невербальная коммуникация.
3. Виды аудитории.
4. Роль голоса в выступлении.
5. Структура публичного выступления.
6. Приемы борьбы со страхом публичного выступления.
7. Умение отвечать на вопросы аудитории.
8. Искусство комплиментов.

Красивое публичное выступление – неотъемлемая часть процесса налаживания связей. И здесь не может быть неосознанных действий. Все должно быть продумано до мелочей. Подготовка должна быть тщательной, и ваша аудитория должна это заметить. Когда собеседник видит, что вы приложили все усилия, чтобы произвести впечатление, это однозначно сыграет вам на пользу.

Самопрезентация – это управление впечатлением. Цель любой самопрезентации – произвести наилучшее впечатление о себе, запастись в душу собеседника, повлиять на аудиторию, чтобы достигнуть поставленных целей.

Впечатление – образ, отражение, след, воздействие, влияние, эффект. Хочет оратор или нет, планирует специально или пренебрегает, но первое впечатление формируется всегда. Аксиома публичного выступления гласит: у

оратора никогда не будет второго случая произвести первое впечатление. Народная мудрость утверждает: как придешь, так и прослывешь. Первое впечатление содержит эмоциональный и оценочный компоненты. Исследования подтверждают, что в 75 % случаев первое впечатление оказывается верным.

Психологами подсчитано, что первое впечатление формируется всего лишь за первые семь секунд появления человека перед людьми, а далее только закрепляется.

При формировании первого впечатления фиксируются:

- Внешний облик.
- Оформление внешности.
- Экспрессия, внешняя выразительность.
- Выполняемые.
- Предполагаемые качества личности.

Оратору следует специально продумывать, как будет формироваться первое впечатление о нем, какие акценты уместно расставить в момент появления перед публикой, как стать привлекательным для аудитории.

Для того чтобы сформировать положительное впечатление о себе, нужно стать привлекательным для аудитории. Слово «привлекательный» означает «приятный», «манящий». Привлекательность оратора поднимает его статус в глазах аудитории. Привлекательность – не что иное, как степень приближения к тому типу внешности, который максимально одобряется теми, на кого рассчитан имидж оратора.

Знаки привлекательности – усилия, которые затрачивает оратор для соответствия социально одобряемому типу внешности. Такие знаки фиксируются в глазах аудитории и запускают схему восприятия: оратор относится либо к привлекательным людям, и тогда переоцениваются все его невидимые качества, или к непривлекательным, тогда недооцениваются все его невидимые качества. То есть в оформлении внешности важны не только одежда, прическа, аксессуары сами по себе, а усилия, стремления, затраты оратора выглядеть социально одобряемым.

При формировании первого впечатления большую роль играет «эффект ореола». Он приводит к ошибкам социального восприятия.

Первый тип ошибок – ошибки неравенства: люди склонны переоценивать различные качества тех, кто превосходит их по какому-то параметру, существенному для них. При ошибках неравенства схема восприятия такова. Встречая человека, превосходящего нас по какому-то значимому для нас параметру, мы оцениваем его более положительно, чем если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с человеком, которого сами в чем-то превосходим, мы недооцениваем его.

Второй тип ошибок – ошибки, связанные с внешней привлекательностью: нравится человек внешне или нет. Если нравится (внешне), то о нем складывается мнение как о хорошем, умном, интересном человеке – переоцениваются многие его данные.

Третий тип ошибок – ошибки, образующиеся под действием фактора отношения к нам. Фактор отношения к нам действует таким образом, что люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, кто относится к нам плохо.

Таким образом, «эффект ореола» проявляется в том, что при формировании первого впечатления общее позитивное впечатление о человеке приводит к переоценке, а негативное – к недооценке неизвестного человека.

Осознавая значимость мнения, шаблонов мышления аудитории, не следует также забывать о том, что во время публичного выступления надо чувствовать себя уверенно и расслаблено. Поэтому следует найти баланс между ожиданиями аудитории и собственным внутренним комфортом.

В самопрезентации важен также некий «посыл», энергетика, исходящая от выступающего. На первое место можно смело поставить энтузиазм оратора. Говорение с энтузиазмом порождает и слушание с энтузиазмом – это правило. Большинство слушателей будут признательны оратору, запомнят его и, скорее всего, откликнутся на его призыв, если он добавит им энергии, уменьшит их тревожность или неопределенность ситуации.

Для успешного выступления оратору абсолютно необходимы здоровье, энергия, благополучие и уверенность. Если этих составляющих нет или они еле-еле уловимы, то качество самопрезентации будет низким, следовательно, и эффект от выступления снизится.

Страх публичных выступлений – очень распространённое явление: кажется, нет такого человека, который не волновался бы, читая доклад или выступая с презентацией перед коллегами. Но этот страх вполне реально победить.

Советы, которые помогут справиться с волнением и отлично выступить:

1. Не пытайтесь успокоиться.
2. Знайте о предмете больше, чем собираетесь рассказать.
3. Репетируйте.
4. Не читайте с листа и не полагайтесь на заметки.
5. Поработайте над скоростью речи, громкостью и артикуляцией.
6. Следите за дыханием и позой.
7. Заранее осмотрите помещение, где будете выступать.
8. Выбирайте удобную одежду и обувь.
9. Устанавливайте зрительный контакт с аудиторией.
10. Представьте худший вариант развития событий.

Многочисленные исследования показывают, что значимость содержания Вашего выступления – 7 %.

34% – это ваш голос: паузы, интонация, сила звука, это то, как вы работаете с голосом и т.д.

59% – это то, как вы выглядите: жесты, внешний вид, то, насколько вы удачно поддерживаете визуальный контакт с аудиторией.

В любых ситуациях всегда нужно помнить о проксемике (положении тела в пространстве) и кинесике (мимика, жесты): они выдают нас с головой за несколько секунд. Только поза, выражающая достоинство и уверенность, поможет вам красиво выйти из любого неудобного положения.

В практике делового взаимодействия выделяются несколько основных жестов и поз, отражающих различное внутреннее состояние собеседников:

1. Жесты открытости.
2. Жесты защиты, оборонительные.
3. Жесты оценки.
4. Жесты скуки.
5. Жесты подозрительности и скрытности.
6. Жесты нервозности.

Мимика (от греч. Μίμησις – подражатель) – выразительные движения мышц лица, являющиеся одной из форм проявления тех или иных чувств человека или движения мускулатуры в координированных комплексах, отражающие разнообразные психические состояния человека.

Различают:

- произвольную (сознательную) мимику как элемент актерского искусства, состоящую передавать душевное состояние персонажа выразительными движениями мышц лица. Она помогает актёру в создании сценического образа, в определении психологической характеристики, физического и душевного состояния персонажа.
- непроизвольную (рефлекторную) бытовую мимику;

Мимика, так же, как и речь, может использоваться человеком для передачи ложной информации (то есть для того, чтобы проявлять не те эмоции, которые человек реально ощущает в тот или иной момент).

Нельзя переоценить роль голоса в выступлении. Голос может раскрыть личную историю так же, как внешний вид. Звук голоса и содержание речи могут служить ключом к эмоциональному состоянию индивида. Голос уникален для каждого человека.

Три основных элемента речи должны быть усвоены желающими стать эффективными докладчиками:

1. Громкость – чтобы быть услышанным.
2. Ясность – чтобы быть понятым.

3. Разнообразие — вызвать интерес.

Существует несколько путей достижения вокального разнообразия:

- скорость;
- громкость;
- подача – интонация – акцент;
- пауза.

Успешное публичное выступление – это следование правилам делового этикета. Хорошие деловые манеры оратора в публичном выступлении всегда замечаются аудиторией. Важными составляющими хороших деловых манер оратора являются четкое определение темы, цели, плана и регламента выступления.

Пунктуальность, четкое соблюдение заявленных временных рамок, уважение к собеседнику – все это характеризует вас как профессионала, с которым хочется иметь дело. Деловой этикет подразумевает, что начинать и заканчивать выступление необходимо вовремя, минута в минуту. В этом проявляется уважение к присутствующим.

Публичная речь состоит из трех частей: вступление, основная часть и заключение.

Первое, что должен сделать оратор, готовясь к выступлению, – определить свою сверхзадачу и задачи, которые помогут воплотить ее. После разработки задач необходимо создать образ (в котором Вы предстанете перед аудиторией): манеры говорить, жесты, мимику, характер.

Выступление должно начинаться задолго до выхода оратора и завершаться намного позже его ухода.

При подготовке к выступлению следует учитывать особенности аудитории. Для того, чтобы стать привлекательным, т.е. социально одобряемым, быть принятым той аудиторией, с которой вы собираетесь работать, необходимо знать эту аудиторию и уметь подстроиться под ее требования. В связи с этим выделим несколько видов аудитории и установим правила работы с ней.

Выделяют несколько типов аудитории:

- 1) Однородная и разнородная аудитория.
- 2) По размеру: большая и небольшая (не более 20–25 человек) аудитория.
- 3) По уровню подготовленности: хорошо подготовленная, подготовленная и малоподготовленная аудитория.
- 4) По профессиональным особенностям: аудитория представителей гуманитарных и точных наук.
- 5) По настроенности: позитивно настроенная аудитория, индифферентная, негативно настроенная аудитория.
- 6) По полу: мужская и женская.

7) По возрастным особенностям: детская, молодежная, аудитория среднего возраста, аудитория старшего возраста.

8) По национальности. Одни и те же доводы, аргументы, риторические приемы имеют разную силу и эффективность в разных национальных коллективах.

Во вступлении устанавливается связь между темой, слушателями и выступающим с целью привлечь внимание слушателей к предмету изложения.

Иногда значение вступления переоценивают, считая его важнейшим условием удержания внимания слушателей к основной части. Удачное начало, конечно, создает атмосферу ожидания, интереса, но если в основной части оратор не оправдает этих ожиданий, разочарование и потеря интереса к теме неизбежны.

Каждый оратор должен стремиться к тому, чтобы сделать начало речи наиболее эффективным, нетрадиционным для данной ситуации. Во вступительной части речи ораторы могут использовать следующие речевые приемы:

- ретроспективный обзор затрагиваемой темы;
- обоснование необходимости рассмотрения темы с позиций сегодняшнего дня;
- разъяснение основных понятий темы;
- краткое изложение производственной (или какой-то иной, в зависимости от аудитории) деятельности слушателей и их трудовых успехов;
- перечисление благоприятных предпосылок, облегчающих слушателям восприятие затронутой темы;
- изложение ошибок, предрассудков, одностороннего подхода к проблемам темы речи;
- использование для установления контакта с аудиторией поговорок, цитат, анекдотов, сравнений;
- изложение плана предстоящей речи;
- отказ от вступительной части, т. е. начать следует с сути темы.

Речь оратора не должна быть монотонной. Фразы должны произноситься с разной интонацией и разделяться паузами.

Если у слушателей нет достаточных теоретических знаний по тематике выступления и навыков абстрактного мышления, то лучше использовать метод индукции: от изложения типичных, конкретных, известных явлений переходить к выявлению закономерностей и обобщению. При дедуктивном методе, наоборот, от общих закономерностей переходят к детальным характеристикам и оценкам конкретных процессов и явлений.

Основная часть выступления – доказательство.

Выделяют три основных вида доказательств: логическое, информационное и эмоциональное.

Оно может быть логическим, когда оратор логически доказывает аудитории правильность идеи. Информационное доказательство опирается на фактический и справочный материал. Эмоциональное доказательство требует от оратора большой самоотдачи и актерского мастерства.

В основной части с помощью логически безупречных и достоверных аргументов раскрывается суть темы. Аргументы должны быть убедительными, т.е. сильными, с которыми все соглашаются. Когда мы рассуждаем, мы выдвигаем тот или иной тезис, а потом приводим аргументы в его поддержку. Наши собеседники анализируют наши аргументы и если находят их убедительными, то соглашаются с ними, а если не находят, то не соглашаются и не признают наш тезис.

Сила, убедительность аргумента – понятие относительное, так как многое зависит от ситуации, эмоционально-психического состояния слушателей и других факторов – их пола, возраста, профессии и т.д. Однако можно выделить ряд типовых аргументов, которые считаются сильными в большинстве случаев.

К сильным аргументам обычно относят:

- научные аксиомы;
- положения законов и официальных документов;
- законы природы, выводы, подтвержденные экспериментально;
- заключения экспертов;
- ссылки на признанные авторитеты;
- цитаты из авторитетных источников;
- показания очевидцев;
- статистические данные.

Эффект аргументации основан на логике выступления, которая придает ему обоснованность и убедительность. Если логика – это внутренняя организация речи, то внешней ее стороной является теоретическая и практическая аргументация.

К теоретической аргументации относятся научные положения, концепции, к практической аргументации – конкретные факты, цифры, статистические данные.

Можно выделить несколько правил аргументации:

1. Определите тему своего выступления и сформулируйте ее.
2. Сформулируйте основной тезис своего выступления. Выразите его словами.
3. Подберите аргументы в поддержку своего тезиса.
4. Приведите аргументы в систему – расположите их в определенном порядке: во-первых, во-вторых, в-третьих и т.д.

5. Если необходимо, опровергните противоположный тезис, приведя аргументы против него.

6. Сделайте вывод.

Кроме того, выделяют два основных способа аргументации – различаются по тому, усиливается или ослабевает аргументация к концу выступления:

1. Нисходящая аргументация.

2. Восходящая аргументация.

Если оратор предполагает, что слушатели мало склонны принимать выдвигаемые доводы, то самые убедительные и интересные для них аргументы он переносит в начало основной части. В других же случаях сильнейшие аргументы приводятся «под занавес», поскольку готовность слушателей согласиться с выводами при этом постепенно возрастает.

В завершении выступления оратор подводит итог, кратко повторяет ключевые мысли своей речи, еще раз излагает главную идею выступления, а также может призвать слушателей к конкретным действиям по ее реализации.

После выступления оратор часто отвечает на вопрос слушателей, полемизирует с ними. Умение отвечать на вопросы, реагировать на замечания, несогласия слушателей – также показатель мастерства публичного выступления и общей культуры оратора. Такая форма общения требует от оратора быстрой реакции, доброжелательности, владения юмором. Ответ докладчика назначается не только оппоненту, но и всем присутствующим. Методика ораторского искусства рекомендует не торопиться с ответом, а сначала убедиться, что вопрос правильно понятен; отвечать лаконично, ясно и не давать необоснованные или сомнительные ответы; иметь под рукой справочный материал для тех, кто хочет получить более подробное обоснование ваших предположений.

Для ораторов большую практическую сложность вызывают провокационные вопросы, при этом трудность заключается не столько в умении отвечать на провокационные вопросы, сколько в умении их выявлять, то есть понимать, какие именно вопросы являются провокационными, отличать провокацию от глупости, провокацию – от интереса.

Важной частью делового этикета являются комплименты аудитории. Для успеха в деловой коммуникации следует помнить о том, что чем приятнее будет людям общаться, тем выше будет шанс удачно решить деловую проблему или заключить сделку. Показать деловым партнерам, что вы ими интересуетесь, позволяют комплименты, то есть приятные слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека. Умение дать человеку возможность осознать собственную значимость помогает быстрее получить желаемое. Способность оценить чей-то труд, признать его полезность и

незаменимость, сказать приятные слова человеку создает условия для эффективного взаимодействия. Однако, осознавая всю пользу комплиментов в деловом этикете, многим свойственно избегать использования подобной психологической техники привлечения к себе людей. Можно назвать несколько основных причин избегания комплиментов:

- нет навыка, умения,
- нет привычки, этому не учат в школах и вузах,
- попросту нет на это времени во все убыстряющейся жизни,
- не принято в нашей бизнес-культуре,
- не позволяет менталитет,
- личное высокомерие («много чести, с какой стати!»). Однако на

поверку все это оказывается отговоркой.

Искусство делать деловые комплименты – традиционно признак высокой бизнес-культуры. Дейл Карнеги в начале прошлого века вывел правило трех плюсов, которые откроют любую дверь, помогут установить контакт с любым человеком без приложения особых усилий. Это Улыбка, Имя и Комплимент.

Виды комплиментов:

- Искренние комплименты.
- «Манипулятивные» комплименты.

А. Ю. Панасюк в книге «Управленческое общение. Практические советы» сформулировал правила, в которых раскрывается психологический механизм влияния комплимента на человека:

- Без двусмысленности.
- Без гипербола.
- Без претензий.
- Без дидактики.
- Без «приправ».

Нужно учитывать высокое самомнение собеседника. Важным фактором в результативности этого приема является собственное мнение человека об уровне отраженных в комплименте качеств. Если комплимент по значимости ниже уровня самооценки партнера, то для него такой комплимент является банальностью, и последствия могут быть отрицательными.

Правила:

- ·встраивайте слова-комплименты в общую фразу;
- ·не делайте пауз;
- ·конструируйте фразу так, чтобы после комплимента следовал содержательный текст; чем длиннее общая фраза после слов-комплиментов, тем лучше;

- желательно выстраивать высказывание так, чтобы часть общей фразы после слов-комплиментов содержала нечто такое, что захватывало бы внимание слушающего.

Тема 7. Дипломатический протокол – инструмент дипломатии и международного общения

(2 часа)

Основные вопросы:

1. Сущность понятия «дипломатия».
2. Сущность понятий «дипломатический протокол» и «дипломатический этикет».
3. Формы дипломатической деятельности.
4. Виды визитов.
5. Рабочая программа пребывания зарубежной делегации.
6. Правила нанесения дипломатических визитов.
7. Технология организации приема иностранной делегации.

Правила человеческого общежития предполагают культивирование универсальных форм поведения, облегчающих общение людей и демонстрирующих уважение друг к другу. Следование этим нормам приобретает особый смысл в международном общении, которое на сегодняшний день перестало быть прерогативой лишь профессиональных дипломатов. В настоящее время контакты с зарубежными партнерами по линии «народной дипломатии», т.е. контакты не только на высоком уровне, но и между любыми предприятиями и учреждениями, предпринимательскими структурами, общественными, культурными организациями и союзами, местными органами власти и т.д. стали обычным делом.

Само слово «дипломатия» происходит от греческого «диплома» – так на земле Древней Эллады (Древняя Греция, общее название территорий городов-государств, которые населяли, в основном, древнегреческие племена) называли сдвоенные дощечки с нанесенными на них текстами, выдававшиеся посланцам в целях особого подтверждения их полномочий. И хотя дипломатия как специфическая сфера общественной жизни существует с незапамятных времен, для обозначения государственной деятельности в области внешних отношений это слово начинает применяться и прочно входит в обиход в Западной Европе лишь с конца XVIII в.

Под дипломатией в наши дни принято понимать официальную деятельность глав государств, правительств, специальных органов внешних

сношений и их зарубежных представительств по осуществлению переговоров, переписки, невоенных практических мероприятий с учетом конкретных условий и характера решаемых задач ради отстаивания внешнеполитических целей, защиты прав и интересов государства, его учреждений и граждан за границей.

Иногда понятия «дипломатия» и «внешняя политика» употребляют как тождественные, что не вполне правомерно.

Внешняя политика – это взаимоотношения с другими государствами и странами в интересах собственного государства или страны; общий курс государства в международных делах.

Среди всех средств реализации внешней политики именно дипломатии принадлежит особое, исключительно важное место. **Дипломатия** – деятельность глав государств, правительств и специальных органов внешних сношений по осуществлению целей и задач внешней политики государств, а также по защите интересов государства за границей.

Именно дипломатические ведомства координируют работу всех других государственных и негосударственных органов и учреждений, нацеленных на реализацию внешнеполитических функций.

Дипломатический протокол – это совокупность общепринятых правил, традиций и условностей, соблюдаемых правительствами, ведомствами иностранных дел и официальными лицами в процессе международного общения.

Слово «протокол» происходит от греческого *protokollon* (*protos* – первый, *ikolla* – клеить), которое в средние века означало правила оформления документов, а затем правила ведения архивов.

Со временем это слово стало применяться к правилам ведения дипломатических дел. Отсюда возникло современное понятие – дипломатический протокол. Его отдельные нормы называются церемониалом, например, церемониал вручения верительных грамот, встречи или проводов официальной делегации и т.п.

Правила протокола основываются на так называемом принципе «международной вежливости», под которым понимается соблюдение почтительности и уважение всего, что символизирует и представляет государство.

Знание норм и правил дипломатического протокола – необходимое условие успешной работы в сфере международных отношений.

Дипломатический протокол имеет богатую историю, свои особенности и традиции в той или иной стране. Но его основа стабильна и неизменна: это выражение глубокого уважения к высокому иностранному гостю, а в его лице – к стране и народу, которые он представляет.

Международный опыт и практика отдельных государств показывают, что в общении государств и их представителей при проведении протокольных мероприятий необходимо не только безусловное соблюдение общепризнанных правил, но и знание и уважение обычаев, определенных традиций и условностей страны пребывания. Необходимо учитывать, особенно во время проведения приемов, специфические особенности кухни разных стран, знать определенные запреты в еде с учетом разных религий. С особой осторожностью следует предлагать во время приемов спиртных напитков.

Практически во всех современных руководствах по дипломатической практике, обращается внимание на необходимость знания дипломатами культуры и обычаев других стран.

Одной из органических составных частей дипломатического протокола является дипломатический этикет. Общение дипломатов со своими коллегами, с правительственными, общественными и деловыми кругами страны пребывания производится с соблюдением издавна установленных правил, отступление от которых может вызвать нежелательные осложнения во взаимоотношениях между дипломатическим представительством и этими кругами. Игнорирование общепринятых норм международной вежливости может нанести ущерб престижу государства.

Если дипломатический протокол является «выражением хороших манер» в отношениях между государствами, то **дипломатический этикет** – это проявление хороших манер в отношениях между должностными лицами, политическими и общественными деятелями, представляющими свое государство.

Правила дипломатического этикета диктуют определенные формы обращения к собеседникам, правила, переписки и применения визитных карточек, строгий порядок нанесения визитов, проведения встреч и бесед, дипломатических приемов, устанавливают принципы рассадки за столом на официальных завтраках и обедах и т.п. Они же предъявляют определенные и довольно строгие требования к внешнему виду дипломата и дипломатического служащего, его одежде, манерам, поведению.

С точки зрения современных представлений о формах дипломатической деятельности они включают в себя:

– периодически проводимые встречи глав государств и их специально уполномоченных на это представителей (дипломатические конгрессы, конференции и др.);

– дипломатическую переписку посредством обмена нотами (официальное дипломатическое обращение одного государства к правительству другой страны), меморандумами (это одна из форм деловой переписки, имеющая менее важный характер, чем нота; дипломатический документ, обычно вручаемый

лично представителю другой страны (компании, корпорации) либо прилагаемый к дипломатической ноте, в котором подробно излагаются факты, позиции по какому-либо вопросу), личными письмами и т.п.;

– подготовку и заключение двусторонних и многосторонних международных договоров и соглашений, регламентирующих широкий круг вопросов межгосударственных отношений;

– постоянное представительство государства за границей, осуществляемое его посольствами и иными миссиями, поддержание через них на регулярной основе контактов с дипломатическим ведомством страны пребывания;

– участие представителей государства в работе международных организаций, и, в первую очередь, ООН, выделяющейся на фоне других как поистине универсальный форум глобального масштаба, на котором страны мира могут обсуждать на равноправной основе интересующие их проблемы;

– изложение в средствах массовой информации официальных позиций государства по тем или иным внешнеполитическим вопросам, периодические публикации официальной информации о важнейших международных событиях, официальное, от имени правительства, издание международных документов.

Основа всякого организованного общества – его иерархия, понятное всем и всеми признаваемое старшинство – социальное, управленческое, профессиональное и т.д. Старшинство – суть протокольной практики. Характер церемониалов официальных мероприятий, их этикетное наполнение отражают сложившуюся в государстве иерархию.

Поскольку протокольная иерархия не всегда совпадает со служебной, в национальной практике многих стран сегодня общеприняты утвержденные главой государства списки протокольного старшинства, являющиеся, как правило, приложением к основным положениям государственного протокола. Нормативный характер этого документа позволяет избежать неловких ситуаций среди участников официальных мероприятий, предупредить обиды и уязвленное самолюбие.

Важно, что жены и мужья должностных лиц, независимо от присутствия на официальных мероприятиях их супругов, пользуются равными с ними правами. Как правило, вдовы должностных лиц получают приоритет.

Венской конвенцией о дипломатических сношениях (статья 14) установлено три класса диппредставителей:

1. Послы, нунции и приравненные к ним представители государств. Аккредитуются при главе государства. Возглавляют посольства, нунциатуры, постпредства.

2. Посланники, интернунции, интернунциатуры, постпредства.

3. Поверенные в делах и приравненные к ним представители государств. Аккредитуются при министре иностранных дел. Возглавляют миссии, постпредства.

Уровень представительства не отражается на объеме выполняемых им функций, а также представляемых иммунитетов и привилегиях. На практике, однако, почти все государства мира устанавливают между собой дипломатические отношения на уровне первого класса, демонстрируя, таким образом, зафиксированное в Уставе ООН их суверенное равенство.

Второй и третий классы диппредставителей используются обычно в отношениях государств с международными организациями.

Установление дипотношений не предполагает немедленного открытия посольств в договаривающихся государствах. Нередко такая договоренность служит лишь своего рода стимулом к созданию благоприятного морально-политического климата для дальнейших контактов между правительствами этих стран. Открытие же посольств может быть отложено до возникновения в этом острой необходимости, что диктуется обычно соображениями экономии валютных средств. По той же причине достаточно распространена практика представительства послом интересов своего государства одновременно в нескольких странах. При этом посольство учреждается лишь в стране, где посол находится постоянно. В странах, где он аккредитован по совместительству, могут при необходимости открываться небольшие по штату представительства во главе с временным поверенным в делах.

В международной протокольной практике нередки случаи приостановления или разрыва дипотношений между государствами. Последнее может быть спровоцировано чрезвычайными обстоятельствами – военный переворот в стране, военная агрессия против другого государства, изменение одним из партнеров своего государственного статуса и т. п.

Разрыв отношений сопровождается прекращением всех сношений с местными властями, отзывом дипломатов и закрытием дипломатических и иных представительств. Контакты могут поддерживаться с протокольной службой внешнеполитического ведомства страны пребывания исключительно по организационно-бытовым вопросам. При этом представитель местного протокола не присутствует при отъезде главы дипломатического представительства, как обычно принято в международной практике.

Порядок назначения глав дипломатических представительств. После установления дипломатических отношений перед приездом посла в страну его аккредитации туда направляется небольшая группа дипломатических и административно-технических работников для подготовки посольства к открытию:

1. Старший по рангу дипломат привозит с собой письмо министра иностранных дел своей страны на имя главы внешнеполитического ведомства страны пребывания. В письме содержится просьба принять указанного дипломата в качестве временного поверенного в делах и по мере возможности оказать содействие в решении организационно-технических вопросов на первом этапе функционирования посольства.

2. Названная группа работников готовит помещения для размещения посольства и жилье для его персонала, открывает валютный счет в одном из банков страны, определяет условия аренды транспортных средств и т.д.

3. Одновременно с местными дипломатами согласовывается протокол встречи посла.

4. Об официальном открытии посольства сообщается нотой в адрес МИДа и дипломатического корпуса. В ноте указывается адрес посольства, телефоны его сотрудников, время работы.

Могут быть проведены некоторые протокольные мероприятия – церемония поднятия государственного флага над зданием посольства, исполнение гимнов своей страны и страны пребывания, коктейль.

5. На торжественное открытие посольства приглашаются представители МИДа и других органов местной власти, коллеги-дипломаты, работники средств массовой информации.

6. Аналогичные мероприятия проводятся при переезде посольства в новое здание.

Международной практикой принято согласовывать кандидатуру будущего главы дипломатического представительства с местными властями посредством запроса агремана.

Агреман (agreement – от фр. согласие) – согласие правительства принимающего государства на назначение определенного лица в качестве дипломатического представителя аккредитующего государства.

Обычно агреман запрашивается направляемой МИДом или посольством вербальной нотой, к которой прилагается краткая биографическая справка с послужным списком кандидатуры предполагаемого посла.

Если посол въезжает в страну впервые после установления с ней дипломатических отношений, запрос может быть сделан через посольство в третьей стране. В редких случаях на лиц, широко известных, назначаемых на должность посла, агреман может запрашиваться по телефону. Ответ на запрос дается в адекватной форме (письменно или устно) обычно в течение месяца.

Срок ответа является своего рода показателем состояния отношений между государствами, поэтому принимается во внимание и принцип взаимности, т.е. время получения правительством страны аккредитации агремана на своего посла в аккредитующей стране.

Факт запроса агремана разглашать не принято, поскольку это обязало бы стороны комментировать возможный отказ в агремане. Не принято и напоминать о запрошенном агремане или просить ускорить ответ.

Отрицательный ответ в форме официального отказа на запрос не дается. Сама задержка с ответом расценивается как нежелание правительства принять данную кандидатуру в качестве посла, и эта кандидатура, как правило, снимается.

После получения агремана дипломатический представитель, равно как и любой другой дипломат, имеющий разрешение на въезд в страну (в виде въездной визы), считается персоной грата. Суверенным правом любого государства является отказ в агремане и предотвращение таким образом назначения дипломатическим представителем лица, нежелательного для правительства страны пребывания. Дипломат, не получивший агремана, считается персоной нон грата. Персоной нон грата может быть признан любой другой дипломатический работник, которому правительством страны не дано разрешение на въезд или предъявлено требование о выезде. «Обиженная сторона» может в порядке реторсии – меры, принимаемой государством в ответ на нанесенный ему моральный или материальный ущерб, недружественный, но не нарушающий норм международного права – оставить пост посла вакантным на длительный срок. Посольство в этом случае будет возглавлять временный поверенный в делах, что воспринимается как снижение уровня отношений между государствами. Т.о., процедура получения агремана весьма деликатна. Поэтому случаи отказа в агремане достаточно редки. Они, как правило, не разглашаются, хотя в дипломатических кругах такие сведения – «секрет полишинеля».

На назначение временного поверенного в делах агремана не запрашивается. При выезде из страны (временном или постоянном) глава диппредставительства нотой информирует МИД о своем отъезде и сообщает, кто во время его отсутствия будет являться временным поверенным в делах.

Протокол отдельных стран предполагает направление аналогичных нот (личных или вербальных) в адрес дипломатического корпуса (каждому посольству или миссии государств, с которыми страна посла имеет дипломатические отношения, а также дуайену дипкорпуса). Прерогатива назначать временного поверенного в делах при окончательном отъезде посла принадлежит МИДу аккредитующей страны.

После получения агремана производится назначение главы дипломатического представительства государственным актом аккредитующей страны, о чем сообщается в печати.

Обычно одновременно соответствующим актом его предшественник освобождается от обязанностей. До отъезда посла протокольная служба МИДа

готовит верительные грамоты ему и отзывные грамоты предшественнику. Верительные грамоты – документ, удостоверяющий полномочия дипломатического представителя (посла, посланника); подписывается и выдается от имени главы государства, направляющего диппредставителя, и адресуется главе государства, его принимающего. Грамоты скрепляются подписью министра иностранных дел.

Только с момента вручения верительной грамоты глава представительства приобретает дипломатический статус со всеми установленными международным правом иммунитетами и привилегиями, относящимися к нему.

Форму верительной грамоты определяют протокольные службы страны, направляющей главу дипломатического представительства, а порядок ее вручения – протокольными службами страны пребывания.

Вручение верительных грамот – событие большой политической значимости, международный акт. Поэтому церемониал вручения верительных грамот во всех странах тщательно разрабатывается и неукоснительно исполняется во всех деталях. Любое отступление от принятой процедуры, особенно ее упрощение, недопустимо.

При разработке церемониала вручения верительных грамот протокольные службы придерживаются общепризнанной международной практики. Это проявляется в общности основных элементов церемониала:

- грамоты обычно принимает глава государства в своей официальной резиденции (не всегда);
- в церемонии участвуют высокопоставленные чиновники МИДа и других государственных органов;
- посла сопровождают старшие дипломатические сотрудники представительства;
- вручение предполагает обмен речами (не везде);
- после вручения верительных грамот глава государства дает послу аудиенцию;
- транспорт для следования посла на церемонию обеспечивает принимающая сторона;
- форма одежды на церемонии – парадная, с орденами;
- практикуется фотографирование на память.

Информация о вручении верительных грамот дается в СМИ.

На процедуру вручения существенное влияние оказывают национальные традиции. В атрибутах церемониала прослеживается стремление государства подчеркнуть свой суверенитет, незыблемость устоев, самобытность. Поэтому в большинстве стран порядок вручения верительных грамот неизменен на протяжении многих лет. Особенно это характерно для государств с

монархической формой правления, сохранивших традиции придворного этикета.

В некоторых государствах дипломатическому представителю оказывают дополнительные почести:

- сопровождение машины посла эскортом мотоциклистов (ФРГ), кавалерийским соединением (Бельгия);
- парад роты почетного караула (Австрия, Швеция);
- исполнение государственных гимнов (Польша) и др.

Церемониал отдельных стран содержит и достаточно экзотические сюжеты:

- окропление белого платка посла благовониями как символ доверия ему со стороны монарха;
- вручение верительных грамот в ходе массовых митингов.

Вручение верительных грамот знаменует начало исполнения послом своих обязанностей. Обычно на следующий день посол нотой извещает об этом дипломатический корпус страны пребывания.

Дипломатическому представителю 3-го класса – постоянному поверенному в делах – выдаются не верительные грамоты, а письмо министра иностранных дел на имя главы внешнеполитического ведомства принимающей страны.

Верительные грамоты иногда выдаются делегациям, направляющимся в ту или иную страну со специальной миссией – на празднование провозглашения независимости, вступления в должность главы государства, для участия в траурных мероприятиях и т.д.

Если посол прибывает на смену главы диппредставительства, протокольная служба МИДа готовит на его предшественника отзывные грамоты – документ, сообщающий об отзыве дипломатического представителя с занимаемого поста. Подобно верительным, отзывные грамоты адресуются главе государства аккредитации, подписываются главой государства и скрепляются подписью министра иностранных дел страны, направляющей посла. В отзывных грамотах сообщается о факте отзыва дипломатического представителя, выражается надежда, что он содействовал поддержанию и развитию отношений между странами. Обычно отзывные грамоты вручаются главе государства вновь назначенным послом вместе с его верительными грамотами.

Уходит в прошлое достаточно распространенная ранее практика направления отпускных грамот. По форме они мало отличаются от отзывных, но содержат просьбу «отпустить» дипломатического представителя (отсюда название). Отпускные грамоты пересылаются дипломатическим путем и ответа не требуют.

Все три вида грамот (верительные, отзывные, отпускные) печатаются на специальных бланках с государственным гербом. Печати на них не ставятся.

Первым контактом посла с официальным представителем государства назначения может стать нанесение еще до отъезда протокольного визита главе дипломатического представительства этого государства в своей стране. За несколько дней до прибытия посла по месту назначения в дипломатическое представительство направляется телеграмма о дате и времени его приезда, виде транспорта для уточнения порядка подходящих такому случаю протокольных мероприятий.

К одной из важных форм протокольных мероприятий относится нанесение визитов, что является профессиональной обязанностью дипломата, активной формой дипломатической работы, нацеленной на установление дружеских отношений со страной пребывания.

Случаи и порядок проведения визитов определяются и регулируются правилами дипломатического протокола. Под форматом визита подразумевается совокупность мероприятий делового и протокольного характера, включаемых в программу визита;

Другими словами, это необходимый церемониал и уровень персонального участия официальных лиц принимающей стороны.

Общепринятой международной классификации визитов нет.

Протокольные особенности визита, почести, оказываемые зарубежным гостям, зависят от многих факторов – состава делегации, официального статуса ее руководителя, характера намечаемых к обсуждению вопросов и т.д. Наиболее протокольно насыщенной и, следовательно, наиболее показательной является организация зарубежных визитов на высшем и высоком уровне. Визиты на высшем уровне – «саммиты» (от англ. Summit – вершина, высшая степень состояния) – встреча глав государств, глав правительств;

Визиты на высоком уровне – встречи министров иностранных дел, специальных представителей глав государств, руководителей международных организаций.

Встречам государственных деятелей, поездкам делегаций отводится важное место в ряду методов и форм дипломатической работы. В ходе таких встреч проводится обмен мнениями по интересующим стороны вопросам, имеют место официальные переговоры, подписываются итоговые документы, определяющие существо и уровень отношений между соответствующими государствами, а нередко оказывающие влияние на судьбы мира, урегулирование спорных проблем и конфликтных ситуаций.

Протокольные особенности, связанные с проведением визитов, почести, оказываемые официальным делегациям, зависят от их уровня, положения руководителя (глава государства, премьер-министр, министр иностранных дел

или другое высокопоставленное лицо), характера намечаемых к обсуждению вопросов.

В зависимости от характера приема визиты подразделяются на:

- Официальный (протокольный),
- деловой (рабочий),
- неофициальный,
- визит проездом.

В классификации визитов могут существовать различия, определяемые особенностями страны. Каждая из них руководствуется своими правилами и нормами на этот счет, не вступая, однако, в противоречие с международной практикой по принципиальным вопросам.

О характере предстоящего визита, его сроках и уровне стороны договариваются по дипломатическим каналам (через посольства) заранее. После достижения договоренности об официальном визите заблаговременно, в один и тот же день в обеих странах публикуются информационные сообщения.

Официальному визиту (высший уровень визитов) присущи большая политическая значимость и особая торжественность. Он сопровождается оказанием церемониальных почестей при встрече и проводах высоких гостей, проведении других предусмотренных программой пребывания мероприятий, соответствующих протокольной практике. Целью официального визита является проведение политических переговоров, завершающееся нередко подписанием итогового документа. В программу закладываются, как правило, церемониальные мероприятия, связанные с посещением памятных мест и возложением венков к ним; официальные обед (завтрак), посещение театра (по желанию); встречи с представителями общественности; нередко визит в парламент; при наличии времени – ознакомительная поездка по стране.

Деловой (рабочий) визит осуществляется главой государства, правительства, министром, иным государственным деятелем или делегацией и имеет целью проведение консультаций, участие в международных совещаниях и конференциях, в празднествах, подписание ранее согласованных договоров и других документов. В ходе таких непродолжительных по времени визитов гораздо меньше внимание уделяется церемониалу: не предусматриваются, как правило, официальное посещение театра, возложение венков, поездка по стране, проводится одно (со стороны хозяев) протокольное мероприятие.

Под неофициальными визитами понимаются приезды зарубежных государственных деятелей по частным делам, в качестве гостя посла своей страны или туристом, а также на отдых или лечение. При осуществлении такого рода визитов официальные протокольные мероприятия не предусматриваются.

Своеобразной разновидностью неофициальных визитов можно считать визиты проездом (транзитом), представляющие собой краткое пребывание в стране какой-либо официальной делегации или высоких гостей, следующих транзитом в страну назначения или возвращающихся на родину. Местом пребывания таких делегаций или лиц далеко не всегда является столица государства. В соответствующих пунктах им оказываются знаки внимания, но церемониальная сторона сведена к минимуму. Иногда во взаимных интересах и по предварительной договоренности во время пребывания гостей проездом могут быть организованы отдельные встречи и беседы (в том числе и в аэропорту).

Гостеприимство предполагает тщательную подготовку к визиту зарубежных гостей, соблюдение общепринятых в таких случаях международных норм и правил этикета, что, в конечном счете, определяет перспективы дальнейшего международного сотрудничества.

Организация приема зарубежной делегации является серьезным экзаменом на профессиональную состоятельность сотрудников протокола, поскольку программа визита включает в себя практически все составляющие протокольной практики. В протокольные службы всех стран обязательно входят специальные подразделения, занимающиеся организационным обеспечением визитов.

Основанием для получения зарубежным партнером визы на въезд в страну является приглашение принимающей стороны. При обеспечении визитов высшего и высокого уровня эти вопросы решаются по дипломатическим каналам.

В зависимости от цели и длительности пребывания в принимающей стране, визы делятся на несколько видов и категорий:

1. **Дипломатическая виза.**
2. **Служебная виза.**
3. **Транзитная виза.**
4. **Обыкновенная виза.** Основные категории:
 - a) Туристическая;
 - b) Деловая;
 - c) Частная;
 - d) Рабочая.

подавляющее большинство зарубежных делегаций прибывают по деловым однократным въездным – выездным визам, дающим право один раз въехать в страну, находиться на ее территории в течение указанного в визе срока и выехать обратно.

Приглашение, необходимое для получения визы, оформляется на бланке приглашающей организации, подписывается руководителем и скрепляется печатью.

Организация приема делегаций иностранных деловых партнеров обозначена собственным протоколом, цель которого – предоставить максимально эффективное пребывание приглашаемой стороне в соответствии с требованиями делового этикета. Организация приема делегаций включает в себя несколько этапов:

1. Планирование мероприятия. Включает в себя такие мероприятия, как определение участников, входящих в делегацию, даты и продолжительности визита, составление сметы, визовую поддержку, выбор места проведения встречи партнеров, другое – индивидуально.

Наиболее важным условием успешного проведения деловых мероприятий по встрече делегаций из разных стран является подбор идеального места проведения мероприятия, соответствующего всем техническим, дипломатическим требованиям. Также – организация лингвистической поддержки на период визита.

2. Информационное сопровождение. Этап информирования структурных подразделений, ответственных сотрудников, участвующих как в процессе организации, так и находящихся в составе делегации.

3. Организация мероприятия. Согласование и подготовка программы делового визита, бронирование авиа- и ж/д билетов, номеров отеля, конференц-зала и коммуникаций, прочее.

4. Проведение приема участников делегации. Воплощение мероприятий, утвержденных к повестке деловой встречи, с момента трансфера из пунктов прибытия, включая культурную программу, в соответствии планируемой, проводы иностранных гостей и сопровождающих лиц по завершении периода визита.

5. Аналитика. Сбор, обработка данных, составление отчетов.

Что касается рекомендаций по соблюдению этикета при организации международных встреч, то здесь можно выделить несколько общих советов:

1. Знание правил поведения и традиций страны, откуда прибыли деловые компаньоны, всегда приносит пользу встречающей стороне и упрощает общение, взаимопонимание с участниками делегации. Встреча зарубежных деловых потенциальных или действующих компаньонов составе официальной делегации, требуется учитывать их национальные особенности, нормы принятого негласно и открыто рекомендованного международного делового этикета.

2. Воздерживаться от жестикуляции.

3. Быть одетыми просто, в рамках делового стиля.

4. Не критиковать мнение, убеждения, предложения участников деловых переговоров.
5. Проявлять интерес к культуре зарубежных гостей.
6. Избегать дискуссий о религии, политике, если иное не предусмотрено форматом делового мероприятия и повесткой дня.
7. Следовать протоколу организации события.

После решения организационных вопросов, связанных с процедурой приглашения иностранных гостей, окончательного согласования и подтверждения сроков предстоящего визита, принимающая сторона приступает к разработке программы пребывания зарубежной делегации.

В подготовке программы пребывания делегаций на государственном уровне, участие принимают обе стороны. Менее представительные визиты не требуют такой тщательной проработки программы, однако предполагают учет пожеланий зарубежных партнеров.

Принимаются во внимание уровень и условия приема делегации в страну гостей, если такой визит имел место.

Содержание программы зависит от того, кем организуется визит. Если делегация едет за свой счет, то принимающая сторона несет расходы, связанные только с выполнением протокольной части программы пребывания.

К приезду зарубежной делегации обычно готовятся две программы: общая (внешняя), предназначенная для гостей, и подробная (рабочая или внутренняя) для организаторов приема. Во избежание срывов и неувязок по каждому из вопросов определяются персонально ответственные за его выполнение лица.

Общая программа представляет собой расписанный по дням и числам график пребывания гостей в стране.

Разрабатывая общую программу пребывания делегации, следует учесть, что, несмотря на деловой, рабочий характер визита, во время пребывания делегации следует организовывать неофициальные встречи как с хозяевами, так и с гостями.

Делегацию, пребывающую с краткосрочным визитом на 2-3 дня лучше принимать в течение рабочей недели, не занимая суббот и воскресений, в противном случае необходимо предусмотреть программу и на выходные дни.

Кроме того, в программе каждого дня необходимо оставлять свободное время для второго завтрака и личных дел.

В подробной (рабочей) программе отражаются все организационно-технические детали приема делегации. В частности, в программе необходимо предусмотреть:

- своевременное бронирование гостиницы или подготовку другого места проживания делегации;

- определение мест питания;
- персональный состав встречающих в аэропорту или на вокзале;
- содействие в прохождении пограничного и таможенного контроля;
- получение и доставку багажа, транспортное обеспечение;
- помощь в размещении в гостинице;
- работу переводчиков и т.д.

Каждый пункт этой программы требует тщательной проработки и указания ответственного за каждый пункт.

Следует также учитывать, что прибытие зарубежного гостя с супругой требует участия супруги официального лица. В этом случае отдельная программа готовится и для супругов, так как в деловой части визита они могут быть не заняты.

С учетом личных интересов и пожеланий планируется посещение музеев, театров, ярмарок, выставок, встречи с женскими коллективами и т.д.

Официальный визит предусматривает обмен памятными подарками. Их характер должен быть продуман заранее. При рабочих визитах вручение подарков не принято. Правилам выбора и вручения подарков ниже посвящен отдельный параграф.

При разработке программы во внимание также принимается личный режим гостя, к которому он привык, обязательно предусматривается свободное время для личных дел.

Среди основных правил нанесения дипломатических визитов можно выделить следующие:

- 1) точное соблюдение времени приезда на визит. О дне и часе визита договариваются заранее;
- 2) строгое выполнение протокольных норм о форме одежды;
- 3) в ходе визита ведется беседа, к которой необходимо готовиться. Инициатива в беседе принадлежит хозяину;
- 4) выбор правильного места, где будет сидеть гость.

Почетным местом считается диван. Хозяин садится в кресло, стоящее слева от дивана, так, чтобы гость от него был по правую руку. Можно сесть на диван с гостем, но опять-таки слева от него. Гость садится после того, как сел хозяин;

5) в зависимости от местных условий во время визита подается кофе, чай, вино, легкое угощение;

6) инициатива ухода с любого визита – протокольного или делового – всегда остается за гостем;

7) при нанесении протокольных визитов с точки зрения дипломатического этикета важное значение имеют обеспечение должностных

лиц транспортными средствами, распределение в них мест и порядок их занятия.

Современные правила международного бизнеса предусматривают обязательное проведение официальных мероприятий (приемов).

Приемы – вид служебной деятельности. Их главное содержание – не банкетный стол, а углубление и расширение контактов, получение необходимой информации в неформальной обстановке.

Главной целью подобных приемов является укрепление деловых отношений и обмен информацией в неофициальной обстановке.

Совсем недавно официальные мероприятия проводились только для дипломатического протокола. Сегодня же существует следующее определение: «К официальным мероприятиям относятся различные виды приемов и церемоний, устраиваемые по случаю национальных праздников, исторических, юбилейных дат, прибытия иностранных делегаций и т.д. Приемы проводятся главами государств, правительств, министрами, а также посольствами, консульствами, торговыми представителями страны за границей».

Незнание правил этикета в таких ситуациях может стать причиной международного скандала.

Выбор вида приема определяется характером события, которому он посвящен, финансовыми возможностями его устроителей, а также сложившимися протокольными традициями.

Они проводятся:

- в ознаменование важных событий (национальных праздников, юбилейных дат),
- по случаю пребывания в стране зарубежных делегаций (прием от имени руководства принимающей стороны в честь зарубежных гостей – обязательная протокольная часть программы визита), проведения каких-либо официальных мероприятий (конгрессов, симпозиумов, конференций, презентаций, открытия и закрытия международных выставок, подписания договоров и т.д.),
- в порядке оказания почестей дипломатическим представителям, аккредитованным в стране.

Проведение приема требует тщательной подготовки, которая включает в себя:

- определение вида и времени проведения приема;
- составление списка приглашенных;
- направление приглашений на прием (порядок составления списков приглашенных, форму приглашения, образцы приглашений и время их рассылки).
- соответствующая подготовка помещения;

- составление плана рассадки за столом и печатание кувертных и рассадочных карточек, если речь идет о завтраке, обеде или ужине;
- составление меню и сценария проведения приема;
- сервировка стола;
- обслуживание гостей;
- подготовка тостов и речей;
- составление порядка приема.

Важной частью подготовки официального мероприятия является оформление и рассылка приглашений, которым сегодня, к сожалению, уделяется очень мало внимания.

Рассылают приглашения обычно за одну-две недели до приема, демонстрируя этим уважительное отношение к каждому гостю. К тому же приглашение характеризует вас как воспитанного, знающего правила делового этикета человека.

Работая над приглашением, в первую очередь нужно определиться с количеством гостей, подобрать дизайн, составить текст и только потом приступить к их изготовлению.

Приглашение должно содержать следующую информацию:

- Имя приглашенного;
- На сколько персон действительно приглашение;
- Место, дата и время проведения праздника;
- Форма одежды;
- Тема мероприятия, программа вечера в кратком изложении.

Внешний вид приглашения может быть ярким и красочным, оформленным в соответствии с идеей мероприятия.

При подготовке приглашений на выставку, презентацию либо семинар желательно указать материалы, раскрывающие тему мероприятия.

Недопустимо прибытие сотрудников компании позже своего руководителя. А вот отъезд гостей происходит в обратном порядке: сначала руководитель, потом сотрудника в порядке старшинства.

В зависимости от обстоятельств, приглашения рассылают с курьером или почтой. Приглашения официальным лицам и видным деятелям рекомендуется всегда рассылать с курьером.

Приглашения можно написать от руки или напечатать.

Если приглашение составлено от имени нескольких лиц, в нем указываются все имена.

Приглашения часто сопровождаются карточками для ответов, на которых уже написан обратный адрес. Помимо этого, в конверт с приглашением иногда вкладывают план проезда к месту приема с разъяснениями о том, как лучше

туда проехать. Если на прием вход разрешен только по билетам, то они также вкладываются в приглашения.

Ответ составляется обычно так же, как и само приглашение. Если, например, приглашение было написано от «господина и госпожи Ивановых», то в ответе также следует писать это же. В остальном текст ответа на любые виды приема одинаков. В принятии приглашения обязательно следует повторить дату и время начала приема, чтобы не возникло никаких недоразумений.

В современном протоколе вопросы рассадки за столом занимают очень важное место. Приглашенным предлагается занять место не только с учетом их старшинства и субординации, но и с учетом возможности облегчения общения гостей, их взаимных интересов, знания иностранных языков и количества, находящихся на приеме мужчин и женщин. Самое почетное место за столом находится справа от хозяина или напротив его.

Среди дипломатов определение старшинства сложности не вызывает. Ориентиром здесь являются дипломатические ранги, а при равных рангах – время пребывания в стране.

Сложнее определиться в иерархии политических и общественных деятелей, представителей бизнеса, церкви, культуры, прессы. Во избежание ошибок в рассадке не будет лишним проверить их старшинство в Службе государственного протокола Министерства иностранных или в соответствующем ведомстве.

При рассадке гостей придерживаются следующих протокольных правил: места, ближайšie к хозяйке и хозяину, считаются самыми почетными. Чем дальше место от этих лиц, тем оно менее почетно. Место по правую руку почетнее места по левую руку. Первыми по правую руку от хозяина рассаживают женщин, от хозяйки – мужчин. Затем места чередуются: рядом с женщиной сажают мужчину и наоборот. На приеме, где присутствуют только мужчины, почетному гостю может быть предложено место за столом напротив хозяина.

Пространственно почетное место располагается напротив входной двери; если дверь находится сбоку – почетное место напротив окна, выходящего на улицу.

Женщине не отводят место рядом с женщиной, а мужу – с женой. Два иностранца из одной страны не должны сидеть вместе. Женщине не предлагают место в торце стола, если напротив не сидит мужчина. Замужняя женщина занимает место в соответствии со старшинством своего супруга. Вдовы сохраняют статус мужей. Замужние женщины имеют старшинство выше разведенных, а также молодых девушек, если только последние не обладают преимуществом в силу своего официального положения. Соблюдение этих

правил важно и на чисто женских приемах. К слову, традиция предоставлять почетные места женщинам и важным гостям принадлежит древним скандинавам.

Муж женщины, занимающей официальное положение, садится среди мужчин соответственно статусу супруги, если только его положение (титул, почетное звание и т.д.) не дают права на более почетное место. Однако в дипломатическом протоколе эта привилегия на мужа посла-женщины распространяется не полностью. Его старшинство за дипломатом, который выполнял бы обязанности временного поверенного в делах в случае отсутствия посла.

В дипломатическом протоколе сложилась практика обозначения мест за столом при помощи «кувертных карточек», на которых указываются фамилии участников приема. Приглашенные могут ознакомиться с планом рассадки перед входом в помещение проведения приема и затем найти свое имя за столом приема.

Приемы подразделяются на *дневные и вечерние*, а также приемы без рассадки (стоя) и с рассадкой за столом согласно протокольному старшинству.

Наиболее почетными видами приемов, подчеркивающими важность повода, являются: из дневных – завтрак, из вечерних – обед или ужин. Они обычно проводятся по случаю визитов зарубежных гостей, а также в порядке повседневной дипломатической деятельности диппредставительств. Их подготовка требует значительных организационно-материальных затрат, специфика проведения (необходимость рассадки гостей) вынуждает ограничивать число приглашенных лиц, прежде всего, со своей стороны.

Более просты в подготовке и демократичны по характеру проведения получившие в последнее время широкое распространение в международной протокольной практике приемы без рассадки (стоя) типа «коктейль», «аля фуршет».

Виды дневных приемов:

«Бокал шампанского» («бокал вина») – устраивается между 12 и 13 часами без рассадки за столом, продолжительность около часа. Гостям предлагаются, кроме шампанского, другие вина, соки, минеральная вода. В качестве закусок подаются канапе (маленькие бутерброды), орешки и т.д. Напитки и закуски разносят официанты (сотрудники из числа обслуживающего персонала). Это наиболее простой в подготовке и наименее почетный из всех видов приемов.

«Завтрак» – устраивается между 12 и 15 часами (обычно, в 12.30 или 13 часов) с рассадкой за столом. Продолжается обычно около часа за столом и около 20 минут – за кофе. Кофе (чай) может быть подан за тем же столом или в гостиной. Меню традиционно включает одну-две холодные закуски, горячие

рыбное и мясное блюда и десерт. Могут быть предложены первые блюда (супы). Перед завтраком подается аперитив; к холодным блюдам – водка или настойки (охлажденные); к рыбе – белое охлажденное вино; к мясу – красное вино комнатной температуры; к десерту – охлажденное шампанское; к чаю, кофе – ликер, коньяк.

На дневные приемы приходят в повседневном костюме, если форма одежды не указана в приглашении.

В протокольной практике особенно распространены вечерние приемы, традиционно считающиеся более почетными, нежели дневные.

Прием типа **«коктейль»** начинается между 17 и 18 часами и длится около двух часов. Проходит стоя. В приглашении указывается время начала и окончания приема (17.00-19.00; 18.00-20.00). Гости могут приходить и покидать прием в любой час указанного времени.

На приеме подаются налитые в бокалы коктейли. Их разносят официанты. Иногда устраивается бар-буфет со спиртными напитками. Коктейльный стол не сервируется столовыми приборами. Могут быть пластмассовые или деревянные разовые палочки или мини-вилки, с помощью которых берут канапе и фрукты из коктейля.

«Аля фуршет». Подготовка и организация «а ля фуршета» соответствует приему типа «коктейль». Формальное отличие – в большем количестве предлагаемых закусок. Могут накрываться столы, подаваться горячие блюда (жюльены, горячие сосиски). Гости сами подходят к столам, набирают закуски и отходят. Официанты лишь сменяют тарелки, следят за наличием блюд, наливают напитки и накладывают мороженое.

Форма одежды на «коктейле» и «а ля фуршете» повседневная, если иное не указано в приглашении. В обоих случаях, чтобы подчеркнуть торжественность мероприятия, в конце приема может подаваться шампанское. Если прием проводится по случаю национального праздника, в честь высокого гостя, возможна организация небольшого концерта, выставки, показ фильма.

«Обед» – наиболее почетный вид приема. Он обычно начинается между 19 и 21 часами (но не позднее), длится 2–2,5 часа до ухода главного гостя. Проводится с рассадкой за столом. В силу своего высокого статуса требует тщательной подготовки, профессионального обслуживания. Меню в соответствии с национальными традициями включает две-три холодные закуски, первое, горячие рыбное и мясное блюда, десерт. Порядок подачи напитков тот же, что и на завтраке. Нередко обед предполагает особую форму одежды (смокинг или фрак для мужчин, вечернее платье для женщин), о чем указывается в приглашении.

Прием «ужин» отличается от обеда лишь временем начала (21 час и позднее). В силу позднего времени в протокольной практике менее

распространен, проводится иногда по случаю визита высокого гостя из-за напряженности рабочей программы. На ужине обычно не подается первое блюдо.

По особо торжественным случаям иногда устраивают два приема подряд: сразу же после обеда проводится прием типа «коктейль» или «аля фуршет».

«Обед-буфет» – разновидность приема типа «обед». Второе название – «шведский стол». Проводится в то же время, что и «обед», но менее почетен и более демократичен. Предполагает свободную рассадку гостей по 4–6 человек за столом или на креслах, диванах. 174

Отдельно сервируется буфетный стол, расположенный посередине зала или у стены. Участники приема подходят к буфетному столу, наполняют свои тарелки и садятся по собственному усмотрению рядом с людьми, с которыми хотели бы пообщаться. Вина, коктейли и спиртные напитки также выставляются на буфетном столе, за которым стоят официанты, меняющие столовые приборы, блюда, наполняющие бокалы.

Для дам – супруг официальных лиц – устраивается **вечерний прием «чай» («кофе»)** между 16–18 часами. В дипломатической практике, например, он проводится супругой министра иностранных дел или посла для жен послов и других официальных лиц, а также при нанесении прощальных визитов вежливости женами глав дипломатических представительств. Накрываются один или несколько столов с учетом числа приглашенных лиц, подаются сладости, фрукты, напитки.

Достаточно редко, но еще встречаются **приемы типа «жур фикс»**, с французского – фиксированный день. Эти приемы еще называют «вторниками», «четвергами». Суть их заключается в том, что супруга официального лица назначает день и час недели, когда она ожидает гостей. После летних отпусков в начале осенне-зимнего сезона один раз рассылается приглашение, действительное на весь сезон, если не последует особого уведомления. По форме и содержанию «жур фикс» напоминает прием типа «чай». К приему «жур фикс» относятся и другие мероприятия, для которых на значительный промежуток времени определяется конкретное время, например, кинопросмотры.

Есть другие, менее распространенные виды приемов – литературные и музыкальные вечера, выезды на природу, рыбалку и т.д. По-своему эксклюзивный вид приема для дипломатического корпуса принят в государственном протоколе России – «рождественская охота»; в Канаде устраивается прием по случаю «музыкального выезда на лошадях».

Тема 8. Практика ведения деловых переговоров

(2 часа)

Основные вопросы:

1. Сущность переговоров.
2. Цели переговоров.
3. Виды переговоров.
4. Стратегии и тактики ведения переговоров.
5. Модели процесса ведения переговоров. Стадии деловых переговоров.
6. Стили ведения переговоров.
7. Культура речи и эффективность общения на переговорах.
8. Протокол завершения переговорного процесса.

В ходе подготовки переговоров решаются две **важнейшие задачи**:

Первая – организационная (определение и согласование повестки дня, даты, времени начала мероприятия, в случае переговоров – количество переговорных раундов, регламент переговоров, место проведения, состав участников и их полномочия).

Вторая – проработка процесса переговоров.

Деловые переговоры можно определить как:

- деловое взаимное общение с целью достижения совместного решения;
- Обмен мнениями с целью достижения взаимоприемлемого соглашения.

- Это процесс поиска условий соглашений(условий для получения того, что нужно нам, у того, кто чего-то хочет от нас).

Все определения говорят о том, что переговоры представляют собой явный обмен или сделку между сторонами, которые хотят что-то получить друг от друга.

Ни одна из сторон не знает, будет ли достигнуто соглашение. Переговорщики делают пробные предложения, «прощупывают» друг друга, проверяют на наличие более выгодных предложений, подают сигналы и анализируют реакции и ответы другой стороны. Когда поиск прекращается, это означает, что переговорщики достигли соглашения или оказались в тупике.

Суть переговоров заключается в рассмотрении более чем одного набора условий, способных привести к соглашению сторон. На технологию ведения переговоров в большей степени оказывают влияние менталитет, национальные стили, методы и приемы делового общения, культура речевого поведения в обществе в целом. В большинстве своем набор готовых рецептов, написанных для одной культурной, правовой и деловой традиции, не подходит для переговоров в другой стране с другой культурой.

С течением времени основные виды и методы ведения переговоров сохраняют свое значение, изменяется их структура, правила, приемы работы с возражениями и деловой этикет.

Переговоры как один из видов создания и поддержания диалога с деловыми партнерами могут проводиться с целью:

- установления деловых отношений;
- выяснения позиций сторон по одному или нескольким вопросам;
- обмена информацией (в случае изменений условий договора и их причин);
- урегулирования деловых отношений или конфликтов;
- углубления взаимопонимания;
- достижения новых соглашений;
- подписания соглашений.

Кроме того, любые переговоры – это процесс осуществления эффективных межличностных коммуникаций.

Собственно, практикум по ведению деловых переговоров ориентирован на современные технологии их проведения, основанные на умениях:

- выявлять цели и интересы партнера,
- устанавливать контакт с партнерами,
- определять основные модели организации и проведения переговоров, основные правила и формулы ведения делового общения;
- выбирать методы поиска альтернативы решения проблемы,
- овладевать приемами эффективных деловых коммуникаций, основанных на стремлении к совместному поиску решения задач,
- приобретать практические навыки речевой коммуникации, как и на каких условиях делать уступки;
- преодолевать барьеры общения и коммуникации;
- выбирать тактики эмоционального и рационального давления;
- овладевать способами защиты от манипуляций (как и на какие вопросы отвечать, принципы уклонения от ответа);
- интерпретировать этические рамки деловых отношений, дипломатичности делового спора.

Переговоры главным образом разделяются на «стандартные» и «нестандартные».

«Стандартные» переговоры – это наиболее распространенные переговоры, стратегии и тактики которых достаточно хорошо отточены. Партнерам-участникам известны основные причины, проблемы, обстоятельства, сопутствующие деловым контактам, основные принципы бизнес-аргументации. Нет явного недостатка информации.

Цель таких переговоров – согласование тех или иных деталей определенной ситуации, которые обусловлена, например, изменениями на рынке, изменениями в составе участников совместных проектов и т.д.

В таких переговорах, как правило, участвуют две договаривающиеся стороны (заказчик-исполнитель).

«Нестандартные» переговоры – это переговоры, которые ведутся в новой ситуации делового взаимодействия и имеют сложный комплекс вопросов и факторов, влияющих на их результат, релевантных (уместных, адекватных, необходимых в данной ситуации) для их решения, включая и стоимость обсуждаемого проекта.

Обычно нестандартные переговоры предполагают несколько этапов для достижения результата. Здесь всегда есть много изменчивых, неочевидных или неподдающихся контролю факторов, влияющих на ситуацию.

Отличительной особенностью таких переговоров является их многоступенчатость в зависимости от количества возможных посредников: заказчик – посредник – посредник – исполнитель.

Примером таких переговоров являются переговоры по сложным конфликтным ситуациям.

В зависимости от характера коммуникации переговоры могут проходить в форме:

- Беседы – предметного, упорядоченного диалога;
- Делового разговора – диалога, затрагивающего несколько тем;
- Дебатов – обсуждения какого-либо вопроса, высказывания мнений при обсуждении;
- Спора – словесного состязания при обсуждении чего-либо, в котором каждая сторона отстаивает свое мнение, свою правоту, взаимного притязания на владение чего-либо;
- Диспута – публичного спора;
- Дискуссии – свободного публичного обсуждения какого-либо спорного вопроса по прояснению истинности каждого тезиса;
- Заявления – высказывания одного из участников переговоров, посвященного обоснованию или опровержению какого-либо утверждения;
- Сообщения – системы заявлений, объединенных определенной темой;
- Обсуждения и собеседования – разновидности беседы с постановкой дискуссионного вопроса.

По территориальному статусу различают переговоры как:

Внутренние – это переговоры внутри компании или даже государства;

Внешние – переговоры с внешними субъектами.

В современном бизнесе выделяют 2 основные «игровые площадки», на которых ведутся переговоры:

1. Управление (менеджмент) – это ведение переговоров с работниками, с производителями товара, которых менеджер производства уговаривает работать и продавать свой труд по фиксированной цене, чтобы потом можно было реализовать продукт труда с максимальной выгодой для себя.

2. Торговля (маркетинг) – это ведение широкомасштабных переговоров покупателями товара всех уровней: при оптовой и розничной торговле, при покупке и продаже.

Технология выбора стиля, стратегии и тактики в переговорном процессе всякий раз зависит от конкретных условий рынка, предмета переговоров и его участников. Переговоры – это творческий процесс, описать можно лишь их структуру. Но не один из видов переговоров не будет похож на другие.

Опираясь на схему Томаса-Киллмена, описывающую различные стратегии поведения людей в конфликте, следует выделить **четыре основных стиля ведения переговоров**:

1. Жесткий стиль. Соответствует стратегии соперничества. Ведя переговоры в этом стиле, переговорщик непоколебимо настаивает на своих требованиях, не идет на уступки, добивается победы, оказывая давление на оппонента и не проявляя никакой заботы об удовлетворении его интересов. Результат, на который он рассчитывает, выражается формулой «выигрыш-проигрыш» (т.е. ваш «выигрыш» и его «проигрыш»). Главная опасность такого стиля переговоров в том, что если оппонент будет придерживаться его же, то результат, скорее всего, будет выражаться другой формулой: «проигрыш-проигрыш» (т.е. оба оппонента окажутся в проигрыше).

2. Мягкий стиль. Соответствует стратегии приспособления. Этот стиль ведения переговоров предполагает, что налаживание добрых отношений с оппонентом для переговорщика важнее, чем отстаивание занятой им в позиции. Переговорщик проявляет уступчивость, идет навстречу желаниям оппонента. Результат переговоров в этом стиле может быть представлен формулой «проигрыш-выигрыш». Но если оппонент, со своей стороны, тоже выберет этот стиль переговоров, то он на уступки партнера по переговорам ответит своими, и в результате может получиться «выигрыш-выигрыш».

3. Торговый стиль. Этот стиль соответствует стратегии компромисса. Переговорщик стремится в переговорах добиться выгодного для него результата, сделав при этом минимум уступок оппоненту, необходимых для того, чтобы он согласился удовлетворить его главные требования. При переговорах в торговом стиле переговорщик должен идти навстречу интересам партнера, «выторговывая» у него взамен уступки в свою пользу. Результат таких переговоров может быть различным:

- «выигрыш-проигрыш» (если вы сумеете настоять на своем, заставив оппонента согласиться на не слишком выгодные для него условия);
- «проигрыш-выигрыш» (если это сумеет сделать он);
- «выигрыш-выигрыш» (если соглашение окажется обоюдно выгодным);
- «проигрыш-проигрыш» (если после заключения сделки обнаружится, что она принесла ущерб и вам, и вашему оппоненту).

4. Сотруднический стиль. Этот стиль переговоров, как нетрудно понять, соответствует стратегии сотрудничества. При ведении переговоров в таком стиле переговорщик ставит своей целью в максимальной степени удовлетворить как свои собственные интересы, так и интересы оппонента. Поскольку он проявляет заботу об интересах оппонента, постольку можно надеяться, что он тоже поддержит усилия найти взаимовыгодное решение спора. Результат, на который можно рассчитывать, – «выигрыш-выигрыш».

Относительно выбора стиля ведения переговоров и приемов аргументации на переговорах в литературе существуют самые различные и порою противоречивые точки зрения. Мы приведем несколько существенных рекомендаций, даваемых различными авторами:

- нападение на переговорах является лучшей защитой;
- мудро поступает тот, кто выдает себя за простака (так легче поймать в ловушку предвкушающего близкую выгоду партнера по переговорам);
- использование эмоционального давления в виде прямых и откровенных вопросов «в лоб»;
- задавать равное количество встречных вопросов (на надоедливые вопросы отвечать не менее надоедливо вопросами);
- выбирая жесткий стиль, необходимо внимательно следить, чтобы не перейти в конфронтацию;
- искренность в чем-то одном, порождает доверие во всем;
- в любых переговорах не исключена возможность обмана;
- составление предварительного плана из десяти пунктов сближения позиций, позволит целенаправленно и уверенно идти на сближение позиций. Пункты один-пять плана составляют основные цели, которых вы хотите достичь на переговорах. Уступки в этой зоне не желательны. Пункты шесть-десять – то, что может быть зоной компромисса, уступок, которые существенно не затрагивают ваши интересы. Вычеркивая пункты в ходе переговоров, начиная с последнего, вы всегда сможете видеть ход переговоров, так сказать, наглядно.

Выделяют две основные стратегии ведения переговоров:

- 1) позиционный торг, ориентированный на конфронтационный тип поведения, и

2) переговоры на основе взаимного учета интересов, что предполагает партнерский тип поведения сторон.

В зависимости от выделенных стратегий ведения переговоров выделяют **два вида переговоров:**

Позиционные переговоры – это переговоры, в ходе которых каждый из участников пытается извлечь выгоду только для себя.

Партнерские переговоры – это переговоры, в ходе которых стороны объединяются и достигают взаимовыгодных результатов. Такой вид переговоров уместен, когда у сторон есть стремление к долгосрочному сотрудничеству и партнерству. Интересы участников не противоположны друг другу. Компромисс на переговорах не ущемляет интересов ни одной из сторон.

В основе партнерского подхода к переговорам лежат:

- конструктивный диалог,
- поиск совместных путей решения проблемы,
- стирание противоречий,
- совместный анализ вариантов решений,
- желание и умение видеть проблему глазами другой стороны.

Таким образом, разумное соглашение должно максимально отвечать интересам каждой из сторон, быть справедливым с точки зрения обеих сторон, быть долговременным и не заключать в себе основы для возникновения разногласий в будущем.

Выделяют **три основных вида тактик ведения переговоров:**

1. манипулятивно-силовая тактика ведения переговоров (что большей степени соответствует торгу);
2. тактика сочетания «жесткой» и «мягкой» позиции;
3. принципиальное ведение переговоров, сущность которого сводится к нескольким методическим рекомендациям:
 - сосредоточиться на выгодах, а не на позициях;
 - прежде, чем пытаться достичь соглашения, следует продумать несколько его вариантов, направленных к взаимной выгоде сторон;
 - необходимо настаивать на использовании объективных, а не субъективных критериев.

Существует немало моделей, описывающих процесс переговоров.

Наибольший интерес вызывают трехступенчатая модель Дугласа, восьмиступенчатая Гулливера и Кеннеди, четырехступенчатая модель Колина Роуза.

Энн Дуглас выделяет три стадии ведения переговоров:

Стадия 1: определение области переговоров.

Стадия 2: «разведка» в этой области.

Стадия 3: преодоление кризиса в принятии решения.

Филипп Гулливер выделил 8 этапов ведения переговорного процесса:

1. Поиск арены переговоров (определение целей, предмета обсуждения, сбор информации, которая касается предмета переговоров).
2. Составление повестки дня и определение вопросов для обсуждения.
3. Установление максимальных границ обсуждаемых вопросов.
4. Сужение разногласий (переход от риторики к детальному рассмотрению обсуждаемых вопросов).
5. Подготовка к заключению сделки.
6. Заключение сделки.
7. Ритуальное подтверждение (например, в западных странах принято скреплять сделку рукопожатием, символизирующим обещание выполнить условия соглашения).
8. Реализация соглашения.

Данная модель объединяет в себе описание задач, стоящих перед переговорщиками, и их поведения. Однако, даже сам автор признает, что структура этой модели может изменяться, т.к. в процессе ведения переговоров возникает множество поводов для отклонения от текущей темы, переключения внимания, обратных ходов и изменений, которые могут привести к изменению этапов.

Гэвин Кеннеди также выделяет 8 этапов процесса ведения переговоров:

1. Подготовка.
2. Обсуждение или спор.
3. Анализ сигналов и знаков.
4. Внесение предложений.
5. Формирование пакета вопросов.
6. Торг.
7. Завершение торга.
8. Соглашение.

Эти восемь этапов отражают то, что делают участники переговоров. При этом степень владения навыками решения переговорных задач на каждом из этапов определяет качество сделок, заключаемых переговорщиком.

Особый интерес представляет четырехступенчатая **модель процесса ведения переговоров Колина Роуза**, основанная на отражении желаний участвующих в них сторон и последующего поиска условий для обмена.

Концепция желаний Роуза определяет задачи каждой из четырех стадий. Благодаря этому их названия становятся не просто обозначениями, а точными и сфокусированными задачами.

Стадия	Задача
Подготовка	Чего мы хотим?

Обсуждение	Чего хотят они?
Предложения	Какие желания могут стать объектом торга?
Торг	Какие желания станут объектом торга?

Переговоры можно рассматривать как ритуал, отражающий соотношение задач, которые стоят перед переговорщиками на стадии подготовки («Чего мы хотим?»), и задач стадии обсуждения («Чего хотят они?»):

$$\begin{array}{l} \text{Переговоры – это} \\ \text{соотношение} = \end{array} \frac{\begin{array}{l} \text{Того, что хотим} \\ \text{мы.} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{Того, что хотят} \\ \text{они.} \end{array}}$$

Рассмотрим несколько рекомендаций для успешного проведения переговоров на каждом из этапов.

Известно, ничто не имеет успеха без тщательной подготовки. В ходе подготовки переговоров необходимо стремиться к реализации главной цели – усилить желание партнеров к непосредственным контактам. Плохо подготовленные и проведенные переговоры, неверно принятые решения и соглашения могут лишь усугубить разногласия сторон, усилить конфликт. Такова цена ошибки на стадии подготовки переговоров.

Во время подготовки к деловой встрече со всей тщательностью необходимо:

- собрать всю имеющуюся информацию о партнерах по переговорам (например, серьезный, солидный, надежный, старый, проверенный, перспективный);
- тщательно продумать цели и задачи, которые предполагается решать за столом переговоров;
- определить программу переговоров;
- очередность вопросов, выносимых на обсуждение;
- определить, какие вопросы должны решаться на стадии предварительного обсуждения, какие за столом переговоров;

Вопрос о равном соответствии служебного положения руководителей делегаций имеет принципиальное значение, если переговоры проходят с иностранными партнерами.

Вопрос о месте переговоров важное значение, поскольку с ним возникает проблема конфиденциальности переговоров.

Все материалы подготовительной работы должны быть собраны в досье переговоров, в которое включаются и все документы, согласованные на предварительной стадии подготовки, а также необходимые справочно-информационные источники.

Предварительная подготовка к переговорам во многом создает конкурентные преимущества еще до переговоров. Влиять можно лишь тогда, когда знаешь о партнере всё или почти всё.

Что касается непосредственно этапа проведения переговоров, то он напрямую зависит от выбранных участниками переговоров стилей их ведения. При этом можно отметить, что стиль переговоров выбирается с учетом баланса сил, степени напряженности отношений между переговорщиками, содержания их требований друг к другу, замыслов и целей, которые они преследуют.

Каждый участник переговоров начинает их в том стиле, на который он предварительно настроился. Однако нет никакой необходимости в течение всего переговорного процесса придерживаться одного-единственного, заранее избранного стиля. Нередко на практике оппоненты меняют свою тактику, прибегают к приемам, соответствующим разным переговорным стилям.

Перемена стиля в большой степени обуславливается реакцией на стиль оппонента и часто происходит из-за того, что он не дает вам возможности продолжать переговорный процесс в избранном вами стиле. Так что вам приходится либо сменить его, либо отказаться от дальнейшего ведения переговоров.

При любом выбранном стиле ведения переговоров они считаются успешными, если прошли в форме дискуссии – процесса продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников (мнений участников по сути решаемой проблемы).

Главная цель дискуссии – выработать общую позицию для принятия взаимоприемлемых решений. На этом этапе основное внимание уделяют обсуждению вариантов совместного решения.

Выделяют этапы деловой дискуссии:

1. Вступление в контакт.
2. Постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цель дискуссии).
3. Уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников.
4. Выдвижение альтернативных вариантов.
5. Конфронтация (противостояние, противоборство) участников.
6. Обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства.
7. Установление согласия через выбор наиболее приемлемого или оптимального решения.

Немаловажный фактор успешного проведения переговоров связан с культурой речи участников переговоров. Все, что касается норм и рекомендаций по повышению культуры деловых переговоров, может быть

определено известной максимой: «Говорите не так, чтобы вас можно было понять, а говорите так, чтобы вас нельзя было не понять». Следует говорить о деле, выделяя главное, не перегружая партнера незначительными деталями и подробностями. Если даже ваш довод очень убедителен, все равно не следует часто повторять его.

Завершение переговоров – самый важный этап, требующий к себе особого внимания. Он должен проходить без торопливости, которая может создаваться преднамеренно. Нельзя исключать, что тактика проволочек и решения всех вопросов "под занавес" была избрана вашим оппонентом изначально.

Существуют четыре возможных результата переговоров:

Я ВЫИГРАЛ – ОН ПРОИГРАЛ: Одна сторона добивается всего или почти всего, что предусматривалось сделать. Другая сторона ничего не добивается или добивается очень малого.

Я ПРОИГРАЛ – ОН ВЫИГРАЛ: Одна сторона не добивается ничего или добивается очень малого из того, что предусматривалось сделать. Другая сторона добивается всего или почти всего.

Я ПРОИГРАЛ – ОН ПРОИГРАЛ: Обе стороны потерпели неудачу в достижении соглашения. Противоречивые интересы преобладают над общими интересами. Имеется небольшой компромисс, или его вообще нет.

Я ВЫИГРАЛ – ОН ВЫИГРАЛ: Для обеих сторон целью является осуществление своих намерений на взаимно приемлемом уровне. Обе стороны добиваются осуществления определенных, но не всех своих первоначальных установок.

Переговоры считают успешными, если интересы обеих сторон удовлетворены на 80%.

В том случае, если участники переговоров не пришли к соглашению сторон, может быть принято соглашение в устной или письменной форме о переносе обсуждения на более поздний срок.

На стадии завершения переговорного процесса главное внимание должно быть сосредоточено на составлении итоговых документов. Составление соглашения лучше начинать с обсуждения заранее подготовленного проекта.

Необходимо тщательное и внимательное чтение всех подготовительных документов с целью выявления формулировок с двойным смыслом, фактических неточностей, сознательного искажения смысла и результатов договоренности. Все важнейшие вопросы программы, если они рассматривались в ходе переговоров, должны находить свое отражение в принятом в качестве документа соглашении. При этом следует иметь в виду, что все устные договоренности во время переговоров, которые не были

включены в окончательный текст итогового договора, никакой юридической силы не имеют.

Окончательный вариант обсуждаемого текста договора следует подготовить в количестве экземпляров, необходимом для всех участников переговоров. Все, что может привносить дополнительную валентность смыслу договора, должно быть изъято из текста соглашения.

В завершение переговоров следует четко обсудить все вопросы, связанные с реализацией достигнутых договоренностей, определить исполнителей, сроки, необходимые ресурсы и их источники, санкции в случае невыполнения договоренностей и круг лиц, которые полномочны в случае непредвиденных или форс-мажорных обстоятельствах могут быть оперативно включены в решение возникших проблем. Необходимо учесть в соглашении и гарантии его исполнения. Каков бы ни был уровень доверия между сторонами, подписывать договор следует независимо от личных отношений участников переговоров. Заключительные документы оформляются в зависимости от вида переговоров.

Тема 9. Конфликты в деловой коммуникации и пути их разрешения (2 часа)

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие конфликта и его социальная роль.
2. Классификация конфликтов.
3. Причины конфликтов.
4. Типы и стратегии поведения в конфликтах.

Следует отметить, что конфликты в организациях не только возможны, но и желательны. Подсчитано, что конфликты и переживания сотрудников организации занимают около 15% его рабочего времени. Еще больше времени тратят на урегулирование конфликтов и управление ими руководители – в некоторых организациях до половины рабочего времени. И здесь самой большой ошибкой руководителя становится игнорирование проблемы.

Мастерство управления конфликтом строится на глубоких знаниях руководителя о природе конфликтов, технологиях их разрешения и особенностях инструментария, который применяется в конфликтных ситуациях. Начальный этап работы с конфликтом – выявление его природы.

Существует несколько подходов к определению данного понятия.

Конфликт (от лат. Conflictus – столкновение) – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений, точек

зрений, взглядов партнеров по общению на почве соперничества, соперничества, противоборства.

Согласно другому подходу, **конфликт** – это, не всегда осознанные противоречия, разногласия, возникающие в одной личности, между двумя и более субъектами или группами, из-за взаимно противоположных, несовместимых, исключающих друг друга потребностей, интересов, взглядов, установок, стремлений, целей, отношений, ценностей, существенно значимых для личностей и групп.

И еще один подход к определению понятия, несколько упрощенный, но также достойный вниманию:

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Основные элементы конфликта:

■ **Участники конфликта:**

- Основные участники (оппоненты);
- Группа поддержки;
- Другие участники.

■ **Конфликтная ситуация** – это ситуация, которая объективно содержит явные предпосылки для возникновения конфликта и провоцирует враждебные действия, противостояние и, собственно, конфликт.

■ **Предмет конфликта** – проблема, служащая основой конфликта.

■ **Объект конфликта** – причина, повод к конфликту, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны.

По-другому объект конфликта часто называют **конфликтогены** – слова или действия, которые приводят к конфликту. Среди них выделяют несколько типов:

- Стремление к превосходству;
- Проявление агрессии;
- Проявление эгоизма;
- Хвастовство;
- Излишняя категоричность;
- Проявление излишней уверенности в своей правоте;
- Навязывание своих советов;
- Перебивание собеседника;
- Подшучивание и др.

■ **Микро- и макросреда** – условия, в которых находятся и действуют участники конфликта.

■ И еще один элемент – это **стратегии и тактики разрешения**

конфликтов. О них мы более подробно поговорим позже.

При конфликте сознательное поведение одной стороны вступает в противоречие с интересами другой стороны, каждая сторона добивается принятия своей точки зрения и достижения своей цели.

Причины конфликта, которые порождают конфликтную ситуацию, – это явления, события, факты, ситуации, предшествующие конфликту и вызывающие его при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия.

Существуют разные точки зрения на причины конфликта:

Во-первых, возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием четырех групп факторов:

1. Объективные.

Под **объективными** причинами конфликта подразумевают обстоятельства или условия, появляющиеся или существующие независимо от воли человека. К числу объективных причин конфликта можно отнести:

- неравномерное распределение ресурсов,
- несовершенство законодательных и правовых норм, существующих в государстве;
- напряженная социально-экономическая обстановка в стране или на конкретном предприятии как частая причина малых и больших социальных конфликтов и т.д.

2. Следующая группа – организационно-управленческие причины. Основанием для возникновения этих причин является несоответствие структуры организации и требований и деятельности, которой данная организация занимается. При таком несоответствии организация не может полноценно выполнять свои задачи. Чем больше это несоответствие, тем менее эффективно данная организация функционирует, и это приводит к возникновению большего количества межличностных и межгрупповых конфликтов внутри коллективов. Несоответствие решаемых задач и структуры организации также имеет свои причины: во-первых, ошибки при планировании структуры организации и, во-вторых, постоянные изменения в задачах и деятельности организации, что, в свою очередь, приводит к естественному несоответствию организационной структуры. Негибкость руководства, которое не может приспособить созданную структуру к изменившимся требованиям и обстоятельствам, и ведет к конфликтам.

3. Социально-психологические причины, например, в ситуации межличностного общения партнеры могут играть не те роли, которых ожидает от них противоположная сторона. Это может быть также психологическая несовместимость. Известны четыре уровня психологической несовместимости: психофизиологический, индивидуально-психологический, социально-

психологический и социальный. Индивидуально-психологическая несовместимость проявляется в неудачном сочетании темпераментов и характеров взаимодействующих людей.

При социально-психологической несовместимости фиксируется противоречие в жизненных ценностях и идеалах, мотивах, целях деятельности.

Социальная несовместимость может проявляться в несовпадении убеждений, мировоззрений, идеологических установок и т. п. Очень часто социальная несовместимость связана с большими различиями в образовании, социальной принадлежности и т. п.

4. И последняя группа причин конфликтов – это личностные причины. Личностные причины конфликта связаны с наличием в любом конфликте личностных элементов. Это могут быть основные психологические доминанты поведения личности; черты характера и типы личностей; установки личности, которые образуют идеальный тип индивидуальности; определенные неадекватные оценки событий; различные манеры поведения или этические ценности.

Можно выделить пять основных типов конфликта:

1. Внутрличностный конфликт или конфликт уровней психики может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Он обусловлен противоречием человека самим с собой.

2. Межличностный конфликт затрагивает интересы окружения, соперники сталкиваются лицом к лицу. Этот тип конфликта является самым распространенным. Его причиной, как правило, является несовпадение взглядов и ценностей людей. В основе таких конфликтов лежат объективные причины, например, борьба за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Может проявляться как столкновение личностей.

1. Конфликт между личностью и группой. Может возникнуть, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. Можно выделить следующую классификацию конфликтов «личность-группа»:

- Руководитель – коллектив. Причинами такого конфликта могут стать назначение нового руководителя, определенный стиль управления, низкая компетентность руководителя. И может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя.

- Рядовой член коллектива – коллектив. Причины: проблемная личность, нарушение норм и правил внутри группы. Предприятие устанавливает определенные нормы поведения и выработки. Каждый

сотрудник должен их соблюдать, т.е. подчиняться правилам игры, принятым в коллективе.

- **Лидер – группа.** Причинами такого варианта являются низкая профессиональная подготовка лидера, превышение полномочий лидерства, изменение группового сознания, применение компромата против лидера.

4. Межгрупповой конфликт. Данный конфликт происходит между формальными и неформальными группами, так же между администрацией и профсоюзами. Они обычно носят активный характер и имеют большое число участников, что, несомненно, затрудняет его решение.

5. Социальный конфликт.

Кроме того, конфликты в организации можно разделить на горизонтальные, вертикальные и смешанные.

Горизонтальный конфликт – возникает между отдельными (функционально связанными) направлениями деятельности в организации, другими словами, между сотрудниками одного уровня.

Вертикальный конфликт – возникает между руководителем и подчиненным. Руководитель, как правило, пытается увеличить свою власть, а подчиненный сопротивляется этому. Защищая свою автономию, подчиненные пытаются разными способами воздействовать на руководство.

Смешанный – между руководителями и специалистами отдельных областей.

По источникам возникновения конфликты могут быть:

- **деловыми** (связаны с официальной деятельностью человека, с выполнением его деловых обязанностей);

- **эмоциональными** (связаны с индивидуальными психологическими особенностями, затрагивают неофициальные отношения).

По объему конфликты делятся на:

- **глобальные** (охватывают весь коллектив или большую его часть);
- **парциальные** (происходят между работниками или между работником и руководителем).

По функциональной значимости конфликты разделяют на позитивные (конструктивные) и негативные (деструктивные).

Конструктивный конфликт способствует развитию организации. Его особенностью является то, что если во время не разрешить такой конфликт, он превращается в деструктивный.

Деструктивный же заключается в нанесении ущерба организации. Усиление такого вида конфликта ведет к развитию у его участников стресса, что негативно влияет на сплоченность коллектива.

Несмотря на свою природу и суть, конфликты в организации имеют очень серьезное позитивное значение:

- конфликты в организации являются источником инноваций;
- стимулируют оптимизацию отношений, помогают найти точки соприкосновения;
- улучшают взаимопонимание между членами коллектива;
- способствуют прояснению позиций конфликтующих сторон;
- подвигают к нахождению компромисса в спорных вопросах;
- способствуют разрядке напряженности между конфликтующими сторонами;
- обеспечивают объективную диагностику возможностей оппонентов;
- выявляют управленческие проблемы в организации и появление новых правил поведения;
- способствуют сплочению коллектива при противостоянии внешним деструктивным факторам или «тирану-руководителю».

Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

У всех конфликтов, как правило, есть несколько причин. Вопрос о причинах конфликта – один из важных и сложных, так как часто на главную причину наслаиваются второстепенные, побочные. Надо искать глубинные, подлинные причины. Многие исследователи причину конфликта видят в неудовлетворении потребностей человека. И ключ к разрешению конфликтов видится именно в осознании данной потребности.

Наиболее распространенными причинами конфликтов могут выступать следующие ситуации:

1. Устарелость организационных структур, нечёткое разграничение прав и обязанностей работников. Следствие – двойное или тройное подчинение исполнителей, затрудняющее выполнение указаний. Конфликт устраняется улучшением порядка делегирования полномочий, чётким разделением и кооперацией труда.

2. Противоречие между функциями и видом трудовой деятельности. Функции закреплены в должностных обязанностях (а по требованию руководителя работник вынужден делать то, что не входит в круг его должностных обязанностей).

3. Недостаточная согласованность и противоречивость целей групп и отдельных личностей. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание достижению именно своих целей, а не всей организации. Для избегания конфликтов необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника (например, это могут быть столкновения линейного

руководства с функциональными службами, обусловленные плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной).

4. **Распределение ресурсов.** Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

5. **Недостаточный уровень профессионализма.** Из-за неподготовленности подчинённого ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате одни работники недогружены работой, другие перегружены.

6. **Неопределённость перспектив роста.** Работник работает без энтузиазма, трудовой процесс становится тягостным и бесконечным.

7. **Неблагоприятные физические условия.** Устаревшее оборудование, шум, температура воздуха, неудачная планировка рабочих мест и т.д.

8. **Неодинаковое отношение к членам трудового коллектива.** Появление «любимчиков». Публичное порицание одних и незаслуженная похвала других.

9. **Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера.** Нетерпимость менеджера к критике, невнимание к нуждам и заботам подчинённых, публичный «разнос». Причиной конфликта может являться сам менеджер: мелочность, личные выпады, злопамятность, мнительность, беспринципность, грубость, резкость, личный интерес.

10. **Неудовлетворительные коммуникации и плохая передача информации.** Сплетни, информационные перегрузки или недостаток информации, искажение сообщений, плохая обратная связь и другое. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Существуют следующие проблемы передачи информации, вызывающие конфликт: неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений.

11. **Различия в представлениях и ценностях.** Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативны и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

12. **Различия в манере поведения и жизненном опыте.** Люди разные:

могут проявлять агрессивность и враждебность по отношению к другим, готовы оспаривать каждое слово. Различия в ценностях, образовании, стаже, возрасте и т.д. уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт.

13. В основе конфликта также может лежать **психологический феномен (обида, зависть).**

В своем развитии конфликт проходит **пять основных стадий.**

Первая стадия характеризуется появлением условий, создающих возможности для возникновения конфликта в будущем, это могут быть:

- проблемы, связанные с общением (неудовлетворительный обмен информацией, отсутствие взаимопонимания в коллективе);
- или же проблемы, связанные с особенностями работы организации (авторитарный стиль управления, отсутствие четкой системы оценки работы персонала и вознаграждений);
- проблемы, связанные с личностными качествами работников (несовместимые системы ценностей, догматизм, неуважение к интересам других членов коллектива).

Вторая стадия характеризуется таким развитием событий, при которых конфликт становится очевидным для его участников. Об этом могут свидетельствовать изменение взаимоотношений между участниками конфликта, создание напряженной обстановки, ощущение психологического дискомфорта.

Третья стадия характеризуется очевидностью намерений участников конфликта разрешить создавшуюся конфликтную ситуацию.

Четвертая стадия конфликта наступает, когда намерения его участников воплощаются в конкретные формы поведения. При этом поведение участников конфликта может принимать как контролируемые формы, так и не контролируемые (столкновение групп и т.д.).

Пятая стадия конфликта характеризуется тем, какие последствия (позитивные или негативные) наступают после разрешения конфликта.

Последствия конфликтов могут быть:

- положительными (при конструктивных конфликтах). Функциональные (позитивные) последствия конфликта стимулируют развитие организации, способствуют предотвращению застоя, вскрывают источник разногласия и позволяют его устранить, сплачивают людей перед лицом внешних проблем и трудностей, позволяют приобрести опыт сотрудничества при решении спорных вопросов, снимают синдром покорности у подчиненных и другое. Для отдельной личности позитивные последствия конструктивного конфликта –

изживается внутренняя напряженность, разрушается страх открыто высказывать своё мнение.

- отрицательными (при деструктивных конфликтах). Дисфункциональные (негативные) последствия: снижение дисциплины, ухудшение морально-психологического климата, увлечение конфликтом в ущерб работе, снижение производительности труда, ликвидация сотрудничества между членами коллектива, рост текучести кадров, неудовлетворенность работой, увеличение враждебности между сторонами и другое.

Для **профилактики и управления конфликтами** руководители наиболее часто используют следующие методы:

- организация встреч конфликтующих сторон, оказание им помощи в выявлении причин конфликта и конструктивных путей его разрешения;
- постановка совместных целей и задач, которые не могут быть достигнуты без примирения и сотрудничества конфликтующих сторон;
- привлечение дополнительных ресурсов, в первую очередь в тех случаях, когда конфликт был обусловлен дефицитом ресурсов — производственных площадей, финансирования, возможностей для продвижения по службе и т.п.;
- выработка обоюдного стремления пожертвовать чем-либо для достижения согласия и примирения;
- административные методы управления конфликтом, например, перевод работника из одного подразделения в другое;
- изменение организационной структуры, совершенствование обмена информацией, перепроектирование работ;
- обучение работника навыкам управления конфликтами, мастерству межличностного общения, искусству ведения переговоров.

Процесс управления конфликтом во многом зависит от позиции, которую занимает участник взаимодействия, от его собственных интересов, а также от того, к каким средствам он прибегает, чтобы не допустить разрастания конфликта. Большинство людей достаточно гибко используют различные стратегии конфликтного взаимодействия в зависимости от ситуации, даже не имея специальной подготовки. Однако знание особенностей основных типов поведения в конфликте, их преимуществ и ограничений важно для профилактики конфликтов и эффективного управления людьми в целом.

Выделяют пять **стратегий разрешения конфликта**:

1. **Стратегия соперничества / конфронтации/конкуренции** предполагает всяческую демонстрацию собственной силы и неуязвимости перед противником, а также возможности легко без его доброй воли решить конфликт в свою пользу. Эта стратегия не отрицает возможности использования таких тактик как блеф или хитрость.

2. **Стратегия сотрудничества** является наиболее целесообразным подходом к решению задачи определения и удовлетворения интересов обеих сторон, однако требует от сторон времени и умения объяснить свои желания, выразить свои нужды, выслушать друг друга и затем выработать альтернативные варианты решения проблемы. Тот, кто соглашается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решения проблемы. Этот метод считается наиболее эффективным.

3. **Стратегия уклонения/избегания** подразумевает, что человек избегает спорные ситуации, пытаясь вести себя так, чтобы его поведение не могло вызвать проявления негатива со стороны компании или отдела. Уклонение направлено на то, чтобы уйти от ситуации не уступая, но и не настаивая на своём мнении. Словами, интонацией, манерой разговора, жестами мы показываем противнику следующее:

- на самом деле нет проблемы;
- это не моя проблема;
- это дело не самой первой важности;
- у меня нет полномочий, это не в моей власти;
- конфликт неприятен и разрушителен, поэтому от него стоит отказаться в принципе.

4. **Стратегию приспособления/уступки** обычно выбирают, понимая и принимая превосходящую силу противника. Согласно этой стратегии необходимо приспособиться к интересам оппонента, идти на уступки вплоть до собственной капитуляции.

Стратегия приспособления/уступки неэффективна в том случае, когда появляется желание поскорее «избавиться» от конфликта. Отсроченный эффект такого конфликта будет намного разрушительнее, ибо избавиться – не значит решить.

5. **Стратегия компромисса** наиболее эффективна в тех случаях, когда обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это для них невыполнимо. Понимая структуру и суть конфликта, стороны сходятся на частичном удовлетворении своих желаний и частичном выполнении желаний другой стороны, обмениваясь уступками и торгуясь для разработки компромиссного решения. Достигнутый компромисс позволяет в будущем использовать иной подход к разрешению конфликта, если первичный компромисс устранил проблему лишь на короткий срок.

6. **Стратегия сглаживания.** Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Путем различных уговоров человеку навязывается какое-либо мнение. При этом наступает некий

покой, но проблема сохраняется. Это может привести к тому, что в конечном итоге произойдет «взрыв» эмоций, и конфликт снова станет актуальным.

7. Стратегия принуждения. Превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Принуждение всегда вызывает отрицательные эмоции. Человек, который применяет этот стиль, ведет себя агрессивно, и его не интересует чужое мнение. Этот стиль может быть эффективен в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными.

Важно понимать, что не бывает «правильных» или «неправильных» стратегий, – бывают уместные или неуместные. Каждая из этих стратегий эффективна только в определенных условиях, и ни одна из них не может быть выделена как самая лучшая.

Руководителю любого уровня необходимо также выработать навыки рационального управления конфликтными ситуациями, что подразумевает выбор не только адекватной стратегии (или комбинации стратегий), но и набора оптимальных тактик и инструментов воздействия на оппонента. В целом выделяют жесткие, нейтральные и мягкие тактики конфликтного взаимодействия:

Основные характеристики тактик воздействия на оппонента таковы:

- **Тактика захвата и удержания объекта конфликта.** Применяется в конфликтах, где объект материален.

- **Тактика физического насилия (ущерба).** Применяются такие приёмы, как уничтожения материальных ценностей, физическое воздействие, блокирование чужой деятельности и т. п.

- **Тактика психологического насилия (ущерба).** Чаще всего эта тактика используется более сильной стороной, которая к тому же имеет большие возможности для усиления собственных ресурсов. Данная тактика вызывает у оппонента обиду, задевает самолюбие, достоинство и честь. Ее проявления: оскорбление, грубость, оскорбительные жесты, негативная личностная оценка, дискриминационные меры, клевета, дезинформация, обман, унижение, жесткий контроль за поведением и деятельностью, диктат в межличностных отношениях. Дискредитация достигается за счет жесткой критики. Такая критика, по сути своей, может быть и справедливой, но она облекается в форму, провоцирующую оппонента на необдуманные действия или высказывания. Данный прием применяется практически всегда в эмоциональных конфликтах вертикальной направленности. В этом случае один из оппонентов обвиняет другого, который отстаивает интересы группы, коллектива, организации, в наличии скрытых сугубо личных (часто корыстных) интересов, которые на самом-то деле и являются для него якобы главными.

- **Тактика давления.** Спектр приемов включает предъявление компромата, шантаж.

- **Риск.** Эта тактика рассчитана на эффект неожиданности. Рискующая сторона предпринимает серию быстро следующих друг за другом максимально эффективных действий, на которые не ответить противоборствующей стороне просто нельзя. Тем самым рискующая сторона ставит своего оппонента в условия жесткого дефицита времени, который в сочетании с информационной неопределенностью вынуждает совершать грубые промахи и ошибки. Опыт показывает, что обычно рискуют именно те, у кого возможностей меньше или меньше шансов на усиление своих ресурсов.

- **Выжидание, «удержание предыдущего состояния».** Эта тактика, имеющая вид прекращения конфликта, часто применяется с целью получить дополнительную информацию о противоборствующей стороне, ее ресурсах, путях их увеличения, создать впечатление своей миролюбивости. Выжидание, отсутствие действий со стороны одного из оппонентов создает своего рода ситуацию неопределенности, а неопределенность порождает напряженность. В этом случае оппоненты, находясь в состоянии напряженности из-за самого конфликта, еще и подвергаются дополнительному напряжению из-за неопределенности ситуации. Многие не выдерживают такого двойного давления и предпринимая какие-то действия, обычно ошибочные. Это и служит информацией о состоянии оппонентов и их возможностях. Если процесс затягивается, то сама выжидающая сторона может быть инициатором некоторых пробных действий, даже незначительных уступок, чтобы вызвать определенную реакцию со стороны оппонента и получить нужную информацию. Прием выжидания применяется достаточно часто в конфликтах, когда ресурсы оппонентов примерно равные. Если оппонент поверил дезинформации, принял ее за истинные положение дел и расстановку сил, это побуждает его к активным действиям, которые на самом деле являются спровоцированными, а, следовательно, ошибочными. В результате шансы на успех у него резко снижаются.

Демонстрация усиления собственных ресурсов. Эта тактика заключается в том, что одна из сторон демонстративно дает знать другой об имеющейся реальной возможности увеличения собственных ресурсов в такой мере, что они будут значительно перекрывать ее ресурсы. Тактика призвана вызвать запрограммированную реакцию со стороны оппонента: его выход из конфликтной ситуации, так как реальные его возможности покажутся более слабыми, или принуждение к переговорам и поиску компромисса на невыгодных для него условиях.

Это довольно хитрая тактика, требующая от стороны, которая ее применяет, актерских способностей. Все обычно разворачивается по

следующему сценарию. Очень доброжелательным, чуть ли не отеческим тоном, оппоненту говорят: «...я к вам отношусь очень хорошо, даже искренне симпатизирую, поэтому хочу предостеречь – вы ввязались в очень скверную историю. Знаете ли вы, что у меня..., что тот человек, от которого зависит... – мой близкий...» и далее в таком духе. Главное – убедить оппонента в бесперспективности борьбы, усилить ощущение угрозы, безысходности и за счет этого вывести из конфликта. Тактика эта хорошо апробирована и весьма действенна. Ее применяют постоянно.

Тактика демонстративных действий. Применяется с целью привлечения внимания окружающих к своей персоне (публичные высказывания и жалобы, забастовки и т.п.).

Санкционирование. Воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения рабочей нагрузки, наложение запрета, установление блокад, невыполнение распоряжений под каким-либо предлогом, открытый отказ от выполнения.

Тактика коалиций. Ее цель – усиление своего ранга в конфликте. Выражается в образовании союзов, увеличении группы поддержки за счет руководителей, общественности, родственников, обращение в СМИ, различные органы власти. Используется в более чем одной трети конфликтов.

Тактика фиксации своей позиции – наиболее часто применяемая тактика (в 75-80% конфликтов). Основана на использовании фактов, логики для подтверждения своей позиции. Это убеждение, просьбы, критика, выдвижение предложений и т. д.

Тактика дружелюбия. Включает корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрацию готовности решать проблему, предъявление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуги, извинение, поощрение.

Тактика сделок. Предусматривает взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями.

Следует отметить, что при рациональном развитии конфликта (то есть в таком конфликте, который умело контролируется) применение тактик обычно идет от мягких (фиксация своей позиции, дружелюбие, санкционирование) к более жестким и иррациональным (давление, психологическое насилие).

3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

3.1 Тематика семинарских занятий

Семинарское занятие по теме 1 «Коллективные формы деловых коммуникаций» (4 часа)

Вопросы для дискуссии:

1. Совещание как форма делового управленческого общения. Состав участников совещания. Регламент. Подготовка докладов на совещании и принятие решения. Логика совещания.
2. Функции руководителя совещания (семь «управленческих глаголов»).
3. Особенности организации и проведения презентации.
4. Особенности организации и проведения научно-практической конференции.
5. Особенности организации и проведения пресс-конференции. Умение отвечать на вопросы.
6. Интервью: его цели, подготовка и проведение. Виды вопросов в интервью. Правила ответов на провокационные вопросы.
7. Специфика организации и проведения «круглого стола».

Список литературных источников для подготовки

1. Деловое общение [Электронный ресурс]: учебное пособие / авт.-сост. И. Н. Кузнецов. – 9-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 524 с. –Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621627>.
2. Лапина, С. В. Культура профессиональной деятельности : курс лекций / С. В. Лапина, Г. Ф. Бедулина ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2007. – 111 с.
3. Ментцель, В. Риторика: искусство говорить свободно и убедительно / В. Ментцель. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 132 с.
4. Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А. П. Панфилова. – СПб. : Знание, ИВЭСЭП, 2011. – 140 с.
5. Парфенцова, Е. В. Служебный этикет : пособие / Е. В. Парфенцова ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2007. – 48 с.

Семинарское занятие по теме 2
«Практика ведения деловых переговоров»
(4 часа)

Вопросы для дискуссии:

1. Модели переговоров (модели Дугласа, Гулливера, Кеннеди и др.).
2. Процесс подготовки к переговорам: определение цели переговоров, интересов сторон, диапазона переговоров, выбор объекта торга, подготовка программы действий и др.).
3. Организационные аспекты подготовки и проведения переговоров: выбор места и времени переговоров, подготовка технических средств и помещения для переговоров,
 1. Протокольные аспекты подготовки и проведения переговоров: правила приветствий и представлений на деловых переговорах, порядок рассадки на деловых переговорах. Определение перспектив и оформление результатов переговоров(предварительное соглашение; структура соглашения; основные требования к соглашению; ошибки при составлении соглашения; разработка текста соглашения; язык соглашения).
 4. Стратегия и тактики переговоров.
 5. Особенности процесса обсуждения переговорного вопроса. Конструктивное и деструктивное переговорное поведение.
 6. Сущность и правила принципиальных переговоров.
 7. Культурные различия участников международных переговоров.
 8. Национальные стили ведения переговоров (2-3 человека проводят сравнительный анализ двух-трех стран).

Список литературных источников для подготовки

1. Кеннеди, Г. Переговоры: Полный курс / Г. Кеннеди : пер. с англ. – 7-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2020. – 385 с.
2. Петрович, М. В. Переговорный процесс : учеб. пособие для студентов высшего образования по специальности «Маркетинг» / М. В. Петрович, С. П. Мармашова. – Минск : Амалфея, 2021. – 403 с.
3. Профессиональные коммуникации. Деловой этикет и коммуникации [Электронный ресурс]: Учеб.-метод. комплекс по учебной дисциплине для специальности 1-21 04 01 Культурология, направления специальности 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная), специализации 1-21 04 01-02 02 Менеджмент международных культурных связей, специализации 1-21 04 01-02 03 Менеджмент рекламы и общественных связей / Белорусский государственный университет культуры и искусств, Факультет культурологии и социокультурной деятельности, Кафедра межкультурных коммуникаций; сост.

А. В. Морозов. – Электрон. текст. дан. – Минск, 2018. – 126 с. : табл. – Библиогр.: с. 125-126 (28 назв.). – Режим доступа: <http://repository.buk.by/handle/123456789/18541>. – Заглавие с экрана. – Депонировано в БГУКИ 21.09.2018, № 032621092018.

4. Шевелева, О. Манеры для карьеры. Современный деловой протокол и этикет / О. Шевелева. – М. : Эксмо, 2020. – 384 с.

3.2 Описание практических занятий

Практическое занятие 1

«Нормы, принципы и правила современного делового этикета»

(4 часа)

Задание 1. Прокомментируйте ситуации общения.

- 1). Мужчина-начальник, женщина-подчиненная. Встреча на улице. Поздоровайтесь!
- 2). Зимой на улице поприветствуйте на расстоянии равного Вам по рангу коллегу (он стоит, Вы идете).
- 3). Познакомьте Вашу маму с Вашей коллегой 30-ти лет.
- 4). Посетитель вошел к руководителю. Начните разговор.
- 5). Вы вошли в комнату, где находится несколько человек – ваших коллег и хороших знакомых. поприветствуйте всех!
- 6). В деловой обстановке малознакомый человек обратился к Вам на «ты». Ваша реакция?
- 7) Вы – начальник. Поручите Вашему подчиненному встретить гостей из другого города.
- 8) Вы скажите Вашему руководителю идею (любую).
- 9) Вы опоздали на работу. Объясните начальнику свое опоздание.
- 10) Начальник кричит, раздражается, не слушает Ваших объяснений. Ваша реакция?
- 11) Вы начальник. Укажите подчиненному на его просчет.

Задание 2. Какие формулы речевого этикета вы используете, чтобы обратиться:

- 1) к гостям (бизнесменам, политикам, журналистам) в начале презентационной речи;
- 2) к своим подчиненным;
- 3) к секретарю директора, чтобы узнать решение по вашему заявлению;
- 4) к пожилому человеку, чтобы узнать, который час;
- 5) к швейцару или официанту;
- 6) к милиционеру, чтобы узнать, как проехать на выставку.

Задание 3. Ваш партнер по деловому общению неоправданно выбирает Ты-общение. Как вы будете себя вести? Какими этикетными формулами вы можете подчеркнуть дистанцию официального общения?

Задание 4. Какие этикетные фразы вы используете для вежливой формы отказа:

- 3) принять предложение;
- 4) выслать новые каталоги;
- 5) принять посетителя.

Задание 5. Смоделируйте ситуацию вашего знакомства:

- 1) с лицом выше вас по статусу;
- 2) с лицом старше вас;
- 3) с дамой в сопровождении мужчины.

Смоделируйте ваше поведение в тех же ситуациях при обмене визитными карточками.

Задание 6. Познакомьте своего руководителя:

- 1) с прибывшим иностранным партнером;
- 2) с клиентом вашей фирмы.

Задание 7. Время на установление контакта и проведение беседы.

Примеры ситуаций:

- Перед вами человек, которого вы хорошо знаете, но довольно долго не видели. Вы рады этой встрече...
- Перед вами незнакомый человек. Познакомьтесь с ним...
- Перед вами маленький ребенок, он чего-то испугался. Подойдите к нему и успокойте его.
- Вы опоздали на работу и перед вами ваш руководитель.
- Вы руководитель, а перед вами провинившийся подчиненный.
- Вы вернулись с прогулки после 12.00 и перед вами ваша рассерженная мама.
- После длительной разлуки вы встречаете любимого (любимую),
- вы очень рады встрече...

Задание 8. Подготовьте памятку по правилам вербального общения для официального лица (например, умение быть пунктуальным, немногословным; уважительное отношение к коллегам, партнерам; умение вести беседу; умение четко формулировать цель беседы, разговора, переговоров; сохранение самообладания, контроля над чувствами, эмоциями; отсутствие ненужных жестов при встрече; соблюдение правил рукопожатия и т.д.).

Задание 9. Подготовьте памятку по правилам дарения подарков и сувениров.

Практическое занятие 2
«Этикет дистанционных деловых коммуникаций»
(2 часа)

Задание 1. Смоделируйте ситуацию телефонного соединения абонентов через их приемные:

- а) при условии их равного протокольного положения;
- б) при звонке, инициатором которого является старший по положению.

Задание 2. Смоделируйте ситуацию окончания вами инициированного телефонного разговора с абонентом выше вас по положению.

Задание 3. Приведите примеры устойчивых речевых формул, которые сигнализируют о завершении разговора по телефону.

Задание 4. Приведите примеры формул благодарностей за:

- предоставленную информацию,
- за предложение,
- приглашение,
- поздравление,
- оказанную помощь.

Задание 5. Возобновление контакта с партнером.

Вам необходимо напомнить о себе клиенту после продолжительного перерыва. Как вы построите беседу?

Как беседа (лично или по телефону) будет зависеть от типа партнера? Приведите две-три различные ситуации. Разыграйте их в парах.

Задание 6. Составьте памятку «Этикет телефонных переговоров». Укажите, каких выражений следует избегать в общении по телефону.

Задание 7. Вам необходимо начать переписку с новым деловым партнером в мессенджере. Подготовьте текст письма по поводу:

1. Назначить место и время встречи.
2. Напомнить о себе.
3. Уточнить условия предварительного договора о поставке оборудования.

Задание 8. Вам необходимо по электронной почте отправить новому деловому партнеру пакет документов: образец договора и каталог товаров вашего предприятия и прайс-лист.

Подготовьте текст сопроводительного электронного сообщения и прокомментируйте правила оформления делового электронного письма.

Задание 9. Создайте корпоративный шаблон электронной подписи для сотрудников организации (Название организации выбрать самостоятельно).

Задание 10. Подготовьте свод правил деловой переписки по корпоративной электронной почте.

Задание 11. Тест «Культура телефонного общения»

В тесте даются формулировки наиболее распространенных правил телефонного общения. Если вы всегда соблюдаете данное правило, то запишите себе 2 балла, иногда – 1 балл, никогда – 0.

1. Я набираю номер телефона только тогда, когда твердо уверен в его правильности.

2. Я тщательно готовлюсь к деловому телефонному разговору, добиваясь максимальной краткости.

3. Перед особо ответственными телефонными переговорами делаю нужные записи на листке бумаги.

4. Если предстоит долгий разговор, спрашиваю собеседника, располагает ли он достаточным временем и, если нет, переношу разговор на другой, согласованный, день и час.

5. Добившись соединения по телефону с нужным учреждением, называю себя и свое предприятие.

6. Если я «не туда попал», прошу извинить меня, а не вешаю молча трубку.

7. На ошибочный звонок вежливо отвечаю: «Вы ошиблись номером» и кладу трубку.

8. Работая над важным документом, выключаю телефон.

9. В деловых телефонных переговорах «держу себя в руках», даже если до этого был чем-то раздосадован.

10. В качестве отзыва на телефонный звонок называю свою фамилию или организацию.

11. Во время продолжительного монолога собеседника по телефону время от времени подтверждаю свое внимание краткими репликами.

12. Завершая деловой разговор по телефону, благодарю собеседника и желаю ему успеха.

13. Если коллега, которого спрашивают по телефону, отсутствует, спрашиваю, что ему передать, и оставляю записку на его столе.

14. Если во время разговора с посетителем звонит телефон, я, как правило, прошу перезвонить позже.

15. В присутствии сотрудников стараюсь говорить по телефону вполголоса.

16. Если собеседника плохо слышно, прошу говорить громче или перезвонить.

Ответы

25 баллов и более – вы вполне владеете культурой телефонной беседы.

20-24 баллов – в целом, вы владеете искусством телефонного разговора, но есть еще резервы для совершенствования.

менее 20 баллов – целесообразно еще раз изучить правила.

Практическое занятие 3 **«Письменная деловая коммуникация»** (2 часа)

Задание 1. Какую форму делового общения (устную или письменную) и какой канал делового общения (общение лицом к лицу, по телефону, посредством почты) вы выберете в каждом из приведенных ниже случаев:

- 1) вы прочли в газете объявление о вакансии, которая вас заинтересовала;
- 2) у вас испортился электрический прибор, на который вы имеете гарантию и координаты гарантийной ремонтной мастерской;
- 3) вам необходимо получить рекомендацию от преподавателя, у которого вы учились в прошлом году;
- 4) вам хотелось бы пригласить на защиту своей диссертации своих школьных учителей;
- 5) ваша группа собирается обратиться в деканат с просьбой о переносе занятий;
- 6) вам хотелось бы поздравить с праздником ваших партнеров из Германии.

Задание 2. Каким образом можно наиболее эффективно оформить свою мысль в разных формах деловой коммуникации? Заполните приведенную ниже таблицу:

<i>Общение лицом к лицу</i>	<i>Общение по телефону</i>	<i>Письменное общение</i>
	Я звоню по вопросу...	Позвольте проинформировать Вас...
Пока, увидимся позже!	Мы надеемся связаться с Вами вскоре. До свидания!	
Извините!	-	Мы приносим свои извинения
Большое спасибо!	Позвольте поблагодарить Вас за приглашение	
	Не могли бы Вы прислать нам Ваш прайс-лист?	Будем обязаны, если Вы пришлете Ваш прайс-лист.

Задание 3. Ниже приводится выдержка из должностных инструкций, в которых описывается процедура прохождения аттестации сотрудниками. Выявите те элементы, которые характеризуют данный отрывок с точки зрения его принадлежности к письменному деловому общению. Адаптируйте этот отрывок для устного делового общения. (Представьте себе, что вы инспектор отдела кадров, объясняющий сотруднику, как проходит аттестация). Сравните языковые средства, характерные для устного и письменного делового общения.

Не позднее, чем за две недели до начала аттестации в аттестационную комиссию представляется отзыв об исполнении подлежащим аттестации гражданским служащим должностных обязанностей за аттестационный период, подписанный его непосредственным руководителем и утвержденный вышестоящим руководителем.

Отзыв должен содержать следующие сведения о гражданском служащем: а) фамилия, имя, отчество; б) замещаемая должность гражданской службы на момент проведения аттестации и дата назначения на эту должность; в) перечень основных вопросов (документов), в решении (разработке) которых гражданский служащий принимал участие; г) мотивированная оценка профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

К отзыву об исполнении подлежащим аттестации гражданским служащим должностных обязанностей за аттестационный период прилагаются сведения о выполненных гражданским служащим поручениях и подготовленных им проектах документов за указанный период.

Проведение аттестации. Аттестация проводится с приглашением аттестуемого гражданского служащего на заседание аттестационной комиссии. В случае неявки гражданского служащего на заседание указанной комиссии без уважительной причины или отказа его от аттестации гражданский служащий привлекается к дисциплинарной ответственности в соответствии с законодательством, а аттестация переносится на более поздний срок.

Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения аттестуемого гражданского служащего, а в случае необходимости – его непосредственного руководителя о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

Профессиональная служебная деятельность гражданского служащего оценивается на основе определения его соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности гражданской службы, его участия в решении поставленных перед соответствующим подразделением (государственным органом) задач, сложности выполняемой им работы, ее эффективности и результативности.

При этом должны учитываться результаты исполнения гражданским служащим должностного регламента, профессиональные знания и опыт работы гражданского служащего, соблюдение гражданским служащим ограничений, отсутствие нарушений запретов, выполнение требований к служебному поведению и обязательств, установленных законодательством.

Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей ее членов.

Решение аттестационной комиссии принимается в отсутствие аттестуемого гражданского служащего и его непосредственного руководителя открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. При равенстве голосов гражданский служащий признается соответствующим замещаемой должности гражданской службы.

По результатам аттестации гражданского служащего аттестационной комиссией принимается одно из следующих решений:

- а) соответствует замещаемой должности гражданской службы;
- б) соответствует замещаемой должности гражданской службы и рекомендуется к включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста;
- в) соответствует замещаемой должности гражданской службы при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации;
- г) не соответствует замещаемой должности гражданской службы.

Результаты аттестации сообщаются аттестованным гражданским служащим непосредственно после подведения итогов голосования.

Задание 4. Составьте с использованием универсальных этикетных формул:

- а) краткое приветствие участникам международной конференции;
- б) письмо-благодарность за оказанное гостеприимство;
- в) письмо-отказ в продолжении сотрудничества.

Конкретизируйте этикетные ситуации и укажите необходимые реквизиты по своему усмотрению.

Задание 5. Перечислите обязательные реквизиты официального письма зарубежному партнеру; сформулируйте правила их оформления.

Задание 6. Составьте официальное письмо зарубежным партнерам из Китая:

- а) с просьбой аргументировать причины нарушения сроков выполнения договора на поставку оборудования для вашей организации (название организации и сфера ее деятельности определяете на выбор);
- б) с просьбой принять для прохождения стажировки сотрудника своей организации;
- в) с предложением о совместной организации и проведении международной конференции.

Практическое занятие 4 **«Речевая коммуникация в деловом общении»** (2 часа)

Задание 1. Составьте риторические вопросы или фрагменты речи с ними, отразив следующие ситуации:

- а) одобрение начальником работы подчиненных;
- б) осуждение начальником работы подчиненных.

Задание 2. Закончите данные апострофы:

- а) О, наши высокообразованные профессора-экономисты!.. ;
- б) О, наши добрые предки прошлых веков!.. ;
- в) О, наши еще не родившиеся дети, внуки и правнуки!.. ;
- г) О, новые русские, о которых сейчас часто говорят!.. .

Задание 3. Составьте фрагменты речи с обращением к аудитории:

- а) к коллегам по бизнесу;
- б) к студентам;
- в) к друзьям, собравшимся за праздничным столом;
- г) к преподавателям.

Задание 4. Коммуникация может осуществляться между сотрудниками разных уровней и, в зависимости от этого быть более или менее категоричной или, напротив, вежливой. Сделайте приведенные ниже фразы менее категоричными и более вежливыми, сохраняя их смысл.

Категоричные утверждения	Некатегоричные утверждения
1. Вы всегда опаздываете	
2. Вы всегда противоречите мне	
3. Ты никогда не доводишь свои планы до конца	
4. Ты никогда не дослушиваешь меня до конца	
5. Вы всегда оправдываетесь	
6. Ты никогда не делаешь ничего вовремя	
7. Вы всегда на что-то жалуетесь	
8. Кто сказал Вам, что это моя обязанность?	
9. Почему я должен делать чью-то работу?	
10. Вы должны подписать этот документ в указанном месте.	
11. Как я могу быть в двух местах одновременно?	
12. Какие проблемы?	
13. На что Вы намекаете?	

Задание 5. Использование «позитивных» вопросов. В зависимости от постановки вопроса «негативной» («У вас нет такой услуги?») или «позитивной» («Вы ведь позвоните мне завтра вечером?») можно отчасти предвидеть и управлять ответом собеседника.

«Негативная» постановка	«Позитивная» постановка
--------------------------------	--------------------------------

вопроса	вопроса
1. Не затруднит ли вас это сделать?	Вы ведь сможете это сделать? Вы мне поможете?
2. У вас нет такой услуги?	
3. Вы не находите, что это выгодное предложение?	
4. У вас не найдется для меня 5 минут?	
5. Вы не позвоните мне сегодня вечером?	
6. Вы не поможете мне в этом вопросе?	

Задание 6. Использование в общении «Вы-подхода».

«Вы-подход» способен создавать в общении особое состояние психологического комфорта, доверия, теплоты и таким образом расположить собеседника к более плодотворному сотрудничеству.

Используя стратегию «Вы-подхода» перефразируйте следующие высказывания:

«Я-подход»	«Вы-подход»
1. Я считаю, что вы неправы	1. Вы не находите, что в этом вопросе мы оба частично неправы?
2. Я утверждаю, что данный проект несовершенен	2.
3. Я хочу видеть вас в 18 часов	3.
4. Я хочу, чтобы вы выполнили это задание	4.
5. Я докажу вам сейчас	5.
6. Я считаю, что вы должны извиниться	6.

Задание 7. Использование стратегии «Мы-высказывание».

Стратегия «Мы-высказывание» направлена на привлечение внимания к общим интересам и целям партнеров. Оно порождает ситуацию сотрудничества, а не противоборства, с противопоставлением взглядов типа «мы-вы», где стороны стремятся получить лишь одностороннюю выгоду. Таким образом, использование в речи местоимения «мы» (обе стороны) интуитивно порождает у партнеров переговорную стратегию взаимного согласия и сотрудничества.

Измените следующие фразы, используя стратегию «Мы-высказывание»:

«Вы-высказывание»	«Мы-высказывание»
Вы много сделали для преодоления сложившейся кризисной ситуации	Согласитесь, что мы с вами приложили немало усилий, чтобы...
Вы действительно заинтересованы в обсуждении этого вопроса	
Вы наш единомышленник	
Вы приложили немало усилий, чтобы решить эту проблему.	

Задание 8. Расскажите об одном и том же событии, используя различные стили речи.

Задание 9. Подберите синонимы к слову *сказал*.

Задание 10. Переведите в формы делового общения переговоры между Попом и Балдой, героями одноименной сказки А.С.Пушкина. Используйте язык бизнеса: совмещение профессий, система оплаты труда, работодатель, работник, претендент на должность, договор, контракт, условия работы, компромисс, консенсус, виды и содержание деятельности и пр.

«Нужен мне работник:
 Повар, конюх, плотник.
 А где мне найти такого
 Служителя не слишком дорогого?»
 Балда говорит: «Буду служить тебе славно,
 Усердно и очень исправно,
 В год за три щелка тебе по лбу,
 Есть же мне давай вареную полбу».
 Призадумался поп,
 Стал себе почесывать лоб.
 Щелк щелку ведь рознь.
 Да понадеялся он на русский авось.
 Поп говорит Балде: «Ладно.
 Не будет нам обоим накладно...».

Задание 11. Употребите 1-2 пословицы-аллегии в речевых отрывках на социальные темы:

а) Нет дыма без огня;

- б) Нашла коса на камень;
- в) Свято место пусто не бывает.

Задание 12. Составьте собственные речевые отрывки на различные темы, используя ораторские приемы, основанные на игре слов, ссылке, цитировании, перечислении, тавтологии, употреблении слов в переносном значении, иронии, строящиеся на намеке, недоговоренности.

Практическое занятие 5 **«Публичная речь в деловых коммуникациях»** (2 часа)

Задание 1. Перечислите качества, которыми, по вашему мнению, должен обладать хороший выступающий, докладчик.

Задание 2. Упражнения для тренировки речевого дыхания, голоса, улучшения артикуляции и дикции.

1) Речевая гимнастика.

- **Щелкунчик.** Просто широко открывайте и закрывайте рот. Старайтесь не сильно стучать зубами, чтобы они у вас не выпали.
- **Мельница.** Выдвигаете нижнюю челюсть вперед, назад, влево, вправо.
- **Мать.** Это упражнение, которое нужно делать каждый день, поможет расслабить ваш речевой аппарат: четко, широко открывая рот, говорите слова «пай», «бай», «май».
- **Улыбка-трубочка.** Говорят, это упражнение помогает избавиться от морщин.
- **Улыбка-чередование.** Чередуем закрытую улыбку с обнаженной. Важно, очень плотно смыкать губы при выполнении этого упражнения.
- **Губы трубочкой.** Упражнение направлено на укрепление мышц губ: не размыкая челюсть, губами трубочкой стараетесь поднять вверх, вниз, влево, вправо. Секрет упражнения в том, что нужно смотреть на себя в зеркало.
- **Упражнения на дыхание:** дыхание на счет, на выдохе счет вслух.

2) Работа над дикцией.

Упражнение Колокола. Имитируйте голосом звучание колоколов, стараясь «тянуть» согласный звук «м», изменяя регистры: от низкого «бом-м-м-м» к среднему «бам-м-м-м», и до высокого «бим-м-м-м».

Упражнение «Старт». Возьмите часы с секундной стрелкой или используйте секундомер гаджета и начните вслух вести отсчет времени по секундам, например: 10, 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1, «Старт!».

Отсчет ведите громко, отрывисто, равномерно на одном дыхании, без добора воздуха. Следовательно, вы задержите дыхание на одиннадцать секунд. Рекомендуется повторять упражнение не менее 3 – 4 раза.

Скороговорки. Прочитайте скороговорку в среднем темпе, четко проговаривая все слоги. Увеличивайте скорость речи, но не допускайте ошибочного прочтения или «сглатывания» окончаний. В случае возникновения ошибок, возвращайтесь к предыдущей скорости прочтения.

- Волховал волхв в хлеву с волхвами.
- Рододендроны из дендрария даны родителям.
- Жужжит жужелица, жужжит, да не кружится.
- Купи кипу пик. Купи кипу пуха.
- Шакал шагал, шакал скакал.
- Всех скороговорок не переговоришь, не перевыговоришь.
- Сиреневенькая юбочка с переподвыподвертом.
- Шли сорок мышей, несли сорок грошей, две мыши поплоше несли по два гроша.
- Из-под пригорка, из-под распреподвыподверта зайчик распреподвыподвернулся, и др.
- От топота копыт пыль по полю летит.
- Купи кипу пик.
- В поле полет Фрося просо, сорняки выносит Фрося.
- Рапортовал, да недорапортовал, да зарапортовался.
- Расскажите про покупки, про покупки, про покупки, про покупочки свои.
- Протокол про протокол протоколом запротоколировали.
- Цыпленок цапли цепко цеплялся за цепь.
- Хвалю халву.

2) Работа над интонацией

1. Повторять каждое упражнение 10-15 раз.

Я пришел к тебе с приветом рассказать, что солнце встало.

Я пришел к тебе с приветом рассказать, что солнце встало.

Я пришел к тебе с приветом рассказать, что солнце встало.

*Я пришел к тебе с **приветом** рассказать, что солнце встало.*

*Я пришел к тебе с приветом **рассказать**, что солнце встало.*

*Я пришел к тебе с приветом рассказать, что **солнце** встало.*

Я пришел к тебе с приветом рассказать, что солнце встало.

2. Сказать фразу с разными интонациями

1) Петр идет домой (радости, удивления, страха, сомнения, негодования, восхищения, злобы...).

3. Произнесите одну и ту же фразу, придавая ей прямой и противоположный смысл:

1. Рад вас видеть!
2. Спасибо за работу.
3. Приходите завтра.
4. Я в восторге.
5. Спасибо, мне очень приятно ваше внимание.
6. Приятно было с вами поговорить.
7. Спасибо за комплимент.
8. Очень вам признателен.
9. Ценю вашу настойчивость.
10. Мне это очень нравится.

Задание 3. Подготовьте выступление на 5 минут на любую тему, используя различные приемы привлечения и поддержания внимания аудитории.

Рекомендуемая тематика выступлений.

1. Барьеры восприятия и понимания в деловом общении.
2. Проблемные личности в общении.
3. Стадии протекания и структура конфликтов в общении.
4. Преодоление и конфликтов в общении.
5. Манипуляция в общении и их нейтрализация.
6. Причины и источники стресса в деловом общении.
7. Профилактика стрессов в деловом общении.
8. Индивидуальная тактика стресс устойчивого поведения в конфликте.
9. Вредные привычки современного специалиста.

Практическое занятие 6

«Коллективные формы деловых коммуникаций»

(2 часа)

Задание 1. Как Вы поступите в каждой из ситуаций:

Ситуация 1. Вы обсуждаете с младшими руководителями своего подразделения вопрос, имеющий принципиальное значение. Тон разговора постоянно повышается. Появляется резкость в выражениях. На этом совещании находятся и несколько рядовых сотрудников. Что должен предпринять в этой ситуации старший руководитель?

Ситуация 2. На сегодняшнее утро Вы для беседы вызвали подчиненного, который часто опаздывает на работу. Вы по стечению обстоятельств задержались дома и пришли на работу с опозданием. Подчиненный ждет Вас. Как Вы поведете себя?

Ситуация 3. Вы принимаете работников по личному вопросу. К Вам стал часто приходить сотрудник, который подробно и долго излагает свое недовольство обслуживанием в столовой, приемом в медпункте, обращением вахтеров. С каждым его приходом Вы убеждаетесь, что человек повторяется, не беспокоясь о том, что отнимает у Вас время, задерживает других посетителей. Что бы Вы предприняли на месте руководителя?

Ситуация 4. К Вам пришел рабочий с просьбой отпустить его с работы на день. Вы спрашиваете о цели. Оказывается, он хочет использовать этот день на поиски другого места работы. Его уход лишит ваш участок очень нужного и квалифицированного специалиста. Как бы Вы отреагировали на просьбу рабочего?

Ситуация 5. Вас назначили начальником отстающего участка. Вы изучили сложившуюся здесь обстановку и решили провести собрание. Надо подготовиться к выступлению перед ним. Как бы Вы построили свое выступление?

Ситуация 6. Вы – руководитель семинара. Один из слушателей говорит: «Все, что Вы сейчас рассказывали, не имеет отношения к практике, оторвано от жизни». Как Вы ответите?

Ситуация 7. Идет собрание... Слова одного из подчиненных явно приятны Вам. Он хвалит Ваши организаторские способности, хватку, умение воодушевлять людей и т.д. При этом он приводит конкретные примеры. Как Вы будете реагировать на это выступление в своем заключительном слове?

Ситуация 8. Вы проводите производственное совещание. Один из присутствующих, инженер Костин, резко высказался против Вашего предложения, мотивируя свою точку зрения заботой об интересах коллектива. В душе Вы не уважаете этого человека, считаете его обыкновенным «критиканом», плохим работником. Как Вы будете реагировать на выступление инженера Костина?

Задание 2. Упражнение «Этика и стиль руководства»

В менеджменте особое значение приобретает определение подходящего стиля и этики руководства. Принято считать, что, прежде всего, менеджер обязан задать себе вопрос, что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам. Далее он должен определить, каков уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи. Предлагаем четыре варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю Светлане.

I. Светлана, я продиктую вам письмо, которое сегодня необходимо отправить. «Уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы...».

Здесь подробно, в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

II. Светлана, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе просмотреть.

При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение и, при необходимости, вносятся коррективы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.

III. Светлана, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я посетил утром, с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.

В этом случае дается распоряжение (что требуется), и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, в том случае, если сотрудник сам об этом попросит (например: вы сами подпишете письмо или это сделаю я?). Осуществлять ли контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

IV. Светлана, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом?

Данную манеру руководства называют «делегирование»: дается распоряжение о том, что требуется, а выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

Определите свою позицию по различным стилям в руководстве – какой вариант вы считаете предпочтительным и почему.

Задание 3. Ситуативная игра «Если бы я был директором...».

Предложите свое решение следующих ситуаций:

Ситуация 1. Вы заняли должность руководителя. Что Вам нужно сделать в первую очередь?

1. Выяснить, как работал Ваш предшественник.
2. Довести до сведения подчиненных, что для них начинается совершенно новая жизнь.
3. Наладить отношения с новым непосредственным начальником.
4. Выявить круг наиболее неотложных проблем.
5. Составить долгосрочный план действия.

Ситуация 2. Начальство поручило Вам подготовить предложения по вопросу, выходящему за рамки Вашего подразделения. С чего Вы начнете?

1. Сформируете свой «мозговой центр».
2. Прощупаете позицию тех руководителей, которых может затронуть Ваш проект.
3. Разработаете план действия и представите его на утверждение начальству.
4. Откажетесь выполнять задание.

Ситуация 3. Второй день Вы сидите в своем новом кабинете. Вдруг раздается звонок телефона, и незнакомый голос просит позвать Вашего предшественника по должности. Что Вы сделаете?

1. Ответите, что он здесь больше не работает, и повесите трубку,
2. Назовете телефон, по которому теперь следует звонить бывшему хозяину Вашего кабинета, и повесите трубку.
3. Поинтересуетесь, кто звонит и по какому делу, и спросите, не можете ли Вы помочь.

Ситуация 4. В Вашем подразделении появился сотрудник, который, по Вашей собственной оценке, может со временем стать реальным претендентом на Вашу должность. Что Вы сделаете?

1. Постараетесь как можно быстрее поймать его на какой-нибудь ошибке, чтобы испортить ему репутацию.
2. Будете поручать ему второстепенные дела и перегружать общественными поручениями, чтобы не дать ему расти.
3. Пошлете на курсы повышения квалификации, а тем временем добьетесь его перевода в другое подразделение.
4. Сделаете своим помощником, а потом пойдете к начальству и попросите, чтобы его повысили, найдя в другом подразделении место, достойное его возможностей.

Ситуация 5. Вы получили от вышестоящего начальника документ с резолюцией «К исполнению». Что надо сделать в этом случае?

1. Позвонить начальнику и поинтересоваться, что он от Вас хочет.
2. Переадресовать документ своему подчиненному, поставив такую же визу и возложив на него ответственность за правильное решение.

3. Наложить на документе резолюцию своему подчиненному с указанием, что и когда надо сделать, а потом доложить о своем решении начальству.

Ситуация 6. Вас назначили руководителем того подразделения, где Вы начали свою деятельность еще молодым человеком. Некоторые работники еще помнят то время и обращаются к Вам на «ты» или по имени. Как Вы поведете себя?

1. С глазу на глаз попросите каждого в дальнейшем обращаться к Вам на «Вы» и по имени-отчеству.

2. Вы скажете эту просьбу вслух на первом же совещании.

3. Сохраните эту привилегию для ветеранов подразделения, решительно пресекая проявления такой фамильярности со стороны остальных.

4. Будете вести себя со всеми подчиненными подчеркнуто вежливо, обращаясь ко всем по имени-отчеству, обязывая их тем самым к такому же обращению.

Ситуация 7. Один из лучших специалистов в Вашем подразделении, к сожалению, с крайне неуживчивым характером, позволил себе публично весьма пренебрежительно оценить работу одного из ветеранов, действительно плохо справляющегося со своими обязанностями. Возмущенные сотрудники пришли к Вам с жалобой на «зазнайку». Что Вы сделаете?

1. Вызовете его к себе и устроите ему «разнос», предупредив, что при повторении подобных инцидентов ему придется искать себе другую работу.

2. Соберете собрание и осудите его поведение публично.

3. Вызовете его к себе и доверительно скажете, что по существу он прав, но по форме его поведение недопустимо, и намекнете на необходимость принести публичное извинение ветерану.

Ситуация 8. Вам стало известно, что один из хороших работников, находясь в командировке, совершил аморальный поступок, хотя раньше такого с ним никогда не случалось. Как Вы отреагируете на это известие?

1. Вызовете «нарушителя» в кабинет и без свидетелей попросите все объяснить. Затем примете решение о мере наказания.

2. Не предадите гласности случившееся, поскольку он хороший работник и это первый случай его недостойного поведения. Но в дальнейшем будете контролировать его поведение.

3. Вызовете его непосредственного начальника и попросите лично разобраться, принять решение и доложить.

4. Вызовете в кабинет авторитетного работника, хорошо знающего «нарушителя» и имеющего на него большое личное влияние, ознакомите со случившимся, спросите его мнение и затем примете решение.

5. Уволите «нарушителя», чтобы не порочил фирму.

Ситуация 9. К Вам обратился подчиненный с просьбой освободить его от работы на 4 дня в связи с женитьбой. Вы отпустили его только на три дня, сославшись на действующее положение. Несмотря на это, сотрудник вышел на работу через четыре дня. Как следует поступить?

1. Потребовать объяснительную записку и заставить отработать четвертый день.
2. Сообщить в служебной записке вышестоящему начальнику о нарушении трудовой дисциплины, чтобы он решил, как поступить с нарушителем.
3. В виде исключения оставить нарушение без наказания. Пожелать всего наилучшего.
4. Предложить пропущенный день отработать, чтобы не считался прогулом.
5. Поставить в табеле прогул и сообщить об этом коллективу.

Ситуация 10. Вы вызвали своего подчиненного для беседы по очень важному вопросу. В процессе беседы неожиданно зазвонил телефон. Как быть?

1. Не обращая внимания на звонок, продолжать беседу с подчиненным и довести ее до конца.
2. Извинившись, прервать беседу и по возможности кратко поговорить по телефону.
3. Попросить кого-либо из находящихся рядом с Вами работников поднять трубку и ответить. Если они не смогут этого сделать, пусть попросят перезвонить через определенное время, а еще лучше – запишут номер телефона для того, чтобы Вы смогли позвонить сами, когда уйдет посетитель.

Задания 4.

1) Подготовьте план совещания предложенным ситуациям:

Ситуация 1. Отсутствие четкой цели

Ситуация 2. Недостаточная подготовка к совещанию.

Ситуация 3. Размытость границ

Ситуация 4. Излишняя формализация, отсутствие внутренней мотивации ведущего и участников совещания на его проведение

Ситуация 5. Неадекватность цели совещания

2) Подготовьте документальное отображение решений, принятых в процессе коллегиального обсуждения основных проблем фирмы.

Задание 5. Как вы построите беседу в предложенной ситуации?

Ситуация: у Вас «горит» важный контракт. И от Вашей встречи с клиентом зависит очень многое. Вы нервничаете перед встречей и осознаете,

что настроены, давить на собеседника. Но уже в середине разговора замечаете, что инициатива «ушла» из Ваших рук, и Вас очень умело заставляют соглашаться с теми пунктами контракта, с которыми соглашаться нельзя. Вы чувствуете, что сейчас все развалится, если Вы что-нибудь не предпримите. Вас охватывает чувство безнадежности.

Задание 6. Используя изученные Вами правила проведения бесед, составьте сценарий деловой беседы преподавателя и студента.

Задание 7. Какую форму делового общения (устную или письменную) и какой канал делового общения (общение лицом к лицу, по телефону, посредством почты) вы выберете в каждом из приведенных ниже случаев:

- 1) вы прочли в газете объявление о вакансии, которая вас заинтересовала,
- 2) у вас испортился электрический прибор, на который вы имеете гарантию и координаты гарантийной ремонтной мастерской,
- 3) вам необходимо получить рекомендацию от преподавателя, у которого вы учились в прошлом году,
- 4) вам хотелось бы пригласить на защиту своей диссертации своих школьных учителей,
- 5) ваша группа собирается пожаловаться в деканат на одного из преподавателей,
- 6) вам хотелось бы поздравить с праздником свою подругу, живущую за рубежом.

Задание 8. Тест «Умеете ли вы вести деловое обсуждение»

Тест поможет проанализировать ваше поведение во время делового совещания, беседы, определить стиль поведения. Следует иметь в виду, что каждый из этих стилей зависит от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит авторитарное поведение, не допускающее возражений, в других – тактичное, гибкое поведение. Но все-таки авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше.

Ответьте на вопросы и запишите оценки в баллах (от 1 до 5):

1 – «нет», «так не бывает»; 2 – «нет, как правило, так не бывает»; 3 – неопределенная оценка; 4 – «да, как правило, так бывает»; 5 – «да, так всегда».

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении будут критиковать меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Прислушиваюсь к замечаниям других.

4. В основном мне удается привести логически правильные аргументы при обсуждении.
5. Настраиваю сотрудников на то, чтобы они решили свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то защищаюсь, несмотря ни на что.
7. Когда другие приводят свои доводы, всегда прислушиваюсь.
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки, как правило, признаю.
10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь их включить в проект решения.
15. Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. С пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.
17. Ясно выражаю свои взгляды.
18. Всегда признаюсь в том, что не все знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
21. Всегда продумываю, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Помогаю другим советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаюсь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.
24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличную от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Понимаю чувства других людей.
30. Больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю другие.
31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Помогаю другим получить слово.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

Суммируйте баллы, полученные при ответах на утверждения 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через А (20-100 баллов).

Затем сложите баллы, полученные при ответах на утверждения 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39, и обозначьте сумму через В (20-100 баллов).

Сумма А по крайней мере на 10 баллов превышает сумму В – вы хороший дипломат, стремитесь учесть мнения других и убедиться в том, что собственные ваши идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато у участников совещания появляется убеждение, что их мнение вам как руководителю совещания небезразлично.

Сумма В как минимум на 10 баллов выше суммы А – вы ведете совещание авторитарно, властно, не обращая внимания на окружающих. Вы не добиваетесь всеобщего согласия и не стремитесь сделать решение общим делом. Однако бразды правления крепко держите в своих руках.

Обе суммы различаются менее чем на 10 баллов – ваше поведение может быть, как дипломатичным, так и авторитарным в зависимости от обстоятельств.

Практическое занятие 7

«Дипломатический протокол – инструмент дипломатии и международного общения»

(4 часа)

Задание 1. Актуализация теоретических знаний:

1. Сущность понятий «дипломатия» «дипломатический протокол» и «дипломатический этикет».
2. Формы дипломатической деятельности.
3. Виды дипломатических визитов. Правила нанесения визитов.

4. В чем принципиальное отличие общей и рабочей программ визита? Каковы требования к их подготовке и оформлению?

5. На чем основывается обязательность норм протокола и этикета в международном общении? Приведите примеры из практики международного сотрудничества, иллюстрирующие важность неуклонного соблюдения протокольно-этикетных требований.

6. Какова, на ваш взгляд, тенденция в современном международном общении: усиление национального компонента или постепенное сглаживание национальных различий? Мотивируйте ответ.

7. Приведите примеры влияния религиозной морали на формирование национального этикета.

8. Конкретизируйте тезис о том, что национальный протокол может (и должен) стать важным инструментом формирования привлекательного имиджа белорусского государства за рубежом.

Задание 2. Найдите общее и особенное в нормах дипломатического и делового протокола.

Задание 3. Подготовьте проект общей программы трехдневного пребывания зарубежной делегации в Беларуси. Цель визита, его характер и сроки определите по собственному усмотрению.

1) Продумайте алгоритм действий организаторов визита на каждом из этапов реализации программы. Обоснуйте свои действия, исходя из общепринятых положений протокольной практики.

2) Подготовьте перечень и проекты протокольной атрибутики, которая, на ваш взгляд, потребуется для организационного обеспечения визита.

3) Выберите вид протокольного мероприятия от имени хозяев по случаю визита зарубежного гостя.

Задание 4. Сформулируйте универсальные требования, которым должна отвечать программа визита зарубежной делегации независимо от ее уровня.

Практическое занятие 8

«Технология организации приема иностранной делегации»

(2 часа)

Задание 1. Вы возглавляете отдел внешних экономических связей крупного белорусского предприятия. Составьте список важнейших дат,

событий, требующих протокольного реагирования в ваших отношениях с партнерами в России, Польше, Китае, Арабских Эмиратах.

Задание 2. Сформулируйте правила, которыми следует руководствоваться при планировании работы с зарубежными партнерами, чьи национальные этикетные особенности вам незнакомы.

Задание 3. Составьте памятку из десяти «нельзя» для выезжающего в заграничную командировку. Страна командировки – по выбору.

Задание 4. Подготовьте памятку из 10-ти пунктов по правилам хорошего тона для гостя на приеме (для хозяина приема).

Задание 5. Подготовьте проект правил процедуры для международной конференции. Уровень представительства на конференции определите по собственному усмотрению.

Практическое занятие 9

«Культура гостеприимства. Гостевой этикет»

(2 часа)

Задание 1. Смоделируйте ситуацию рассадки зарубежных гостей в автомобиле:

- а) вы встречаете зарубежного гостя и сами выступаете в качестве водителя;
- б) вы встречаете зарубежного гостя, за рулем ваш персональный водитель;
- в) парковка автомобиля у тротуара и последующая рассадка в автомобиле главы делегации хозяев, главы делегации гостей, переводчика (дама), водителя;
- г) посадка дамы в автомобиль.

Задание 2. Составьте текст приглашения на прием. Время, место, вид приема и иные реквизиты приглашения укажите по своему усмотрению.

Задание 3. Составьте возможные ответы на приглашение на прием:
а) приглашение принимается; б) приглашение не принято (мотивируйте отказ).

Задание 4. Продолжите фразу: «При выборе вида приема организаторы руководствуются...».

Задание 5. Определите среди перечисленных видов приемов наиболее и наименее почетный: «ужин», «завтрак», «бокал шампанского», «обед», «шведский стол».

Задание 6. Выберите правильный вариант ответа:

1). Получив приглашение на прием, гость обязан: а) ответить на него, если принимает приглашение; б) ответить независимо от того, принято ли приглашение; в) руководствуется принципом, что правила ответа на приглашение этикетом не регламентированы.

2). Почетным местом за столом является: а) слева от хозяина; б) справа от хозяина; в) напротив двери; г) напротив окна; д) в торце стола.

3). Как правильно посадить за столом приглашенных супругов: а) рядом; б) напротив друг друга; в) в разных местах.

4). Принимая почетного гостя, следует предоставить возможность произнести первый тост: а) гостю; б) самому хозяину.

5). Выберите среди перечисленных видов приемов те, на которых время прибытия на прием и ухода с него этикетом не регламентированы: а) «обед», б) «коктейль», в) «бокал шампанского», г) «шведский стол», д) «а-ля фуршет», е) «ужин».

Задание 7. Выберите вид приема в посольстве в честь министра иностранных дел страны пребывания. Подготовьте схему рассадки гостей на приеме. Мотивируйте предложенный порядок рассадки.

Присутствуют на приеме со стороны посольства: посол (хозяин дома), его супруга (хозяйка дома), торговый представитель с супругой, советник посольства, военный атташе, 1-й секретарь посольства, 2-й секретарь посольства.

Со стороны гостей приглашены: министр иностранных дел страны пребывания с супругой, заместитель министра иностранных дел с супругой, начальник регионального управления МИДа с супругой, начальник консульского управления МИДа с супругой, заместитель заведующего протокольным отделом МИДа.

Задание 8. Подготовьте образцы протокольной атрибутики, необходимой для проведения приема с рассадкой (варианты оформления приглашений, кувертные и рассадочные карточки, обложки для текстов тостов и меню и т.д.).

Задание 9. Смоделируйте ситуацию поведения мужчины, сопровождающего даму к столу на официальном приеме.

Задание 10. Выберите вид приема для проведения за границей по случаю национального праздника своей страны. Мотивируйте свой выбор. Предложите примерный сценарий запланированного мероприятия.

Литература

Михалькевич, Г. Н. Протокол и этикет международного общения: учеб. пособие / Г. Н. Михалькевич. – Минск: БГУ, 2009. – 275 с.

Практическое занятие 10

«Практика ведения деловых переговоров»

(4 часа)

Задание 1. Актуализация теоретических знаний:

1. Каковы функции переговоров?
2. Дайте общую схему переговорного процесса.
3. Какими бывают стратегии ведения переговоров?
4. Опишите переговоры с ориентацией на модели «выигрыш – проигрыш».
5. Дайте характеристику переговоров с ориентацией на модель «проигрыш – проигрыш» и «выигрыш – выигрыш».
6. Что такое позиционный торг?
7. Как вы понимаете переговоры на основе интересов?
8. Сформулируйте общие требования к оборудованию помещения для переговоров.
9. Как рассаживаются участники при трех и более сторонах переговоров?
10. Где место переводчика (переводчиков) за столом переговоров?
11. В чем суть приема «накопления согласия» на переговорах?
12. Как вы понимаете принцип альтерната при подписании итоговых документов на переговорах?
13. Мотивируйте необходимость письменного оформления итогов переговоров.

Задание 2. Самооценка подготовленности к ведению переговоров

Тест 1. «Умеете ли вы вести деловые переговоры?»

Инструкция. Вам предлагается 16 вопросов, на каждый из которых вы должны ответить «да» или «нет».

Если вы владеете секретами умелого ведения беседы, то это может весьма вам помочь в общении с окружающими и в достижении своих целей даже в условиях конкуренции. Предлагаемый ниже тест как раз и призван помочь вам разобраться, пусть и в первом приближении, одарены ли вы такой способностью, или вам надо срочно приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков.

1. Бывает ли, что вас удивляют реакции людей, с которыми вы сталкиваетесь в первый раз?

2. Есть ли у вас привычка договаривать фразы, начатые вашим собеседником, поскольку вам кажется, что вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно?

3. Часто ли вы жалуетесь, что вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную вам работу?

4. Когда критикуют мнение, которое вы разделяете, или коллектив, в котором вы работаете, возражаете ли вы (или хотя бы возникает у вас такое желание)?

5. Способны ли вы предвидеть, чем вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?

6. Если вы попадаете на совещание, где есть незнакомые вам люди, стараетесь ли вы скрыть ваше собственное мнение по обсуждаемым вопросам?

7. Считаете ли вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?

8. Говорят ли о вас, что вы упорны и твердолобы?

9. Считаете ли вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что вы хотите получить в конечном итоге?

10. Трудно ли вам скрыть свое плохое настроение, например когда вы играете с друзьями в карты и проигрываете?

11. Считаете ли вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное вашему?

12. Неприятна ли вам частая смена видов деятельности?

13. Заняли ли вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые наметили для себя несколько лет назад?

14. Считаете ли вы допустимым пользоваться слабостями других ради достижения своих целей?

15. Уверены ли вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в вашей правоте?

16. Готовитесь ли вы старательно к встречам и совещаниям, в которых вам предстоит принять участие?

Оценка результатов. За каждый ответ, совпадающий с контрольным, начислите себе по 1 баллу. Оцените свои результаты.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	да	нет	да	да	да	да	нет	нет	нет

Контрольные ответы

Сумма баллов от 0 до 5 означает, что вы не готовы для ведения переговоров. Вам следует немного поработать над собой.

Сумма баллов от 6 до 11 означает, что в целом вы подготовлены к ведению переговоров, но есть опасность, что в переговорном процессе в самый неподходящий момент могут проявиться властные черты вашего характера. Вам следует продолжать работу над собой. Главное – научиться жестко держать себя в руках.

Сумма баллов от 12 до 16 означает, что вы обладаете высокой подготовленностью к ведению переговоров и можете вести их легко и непринужденно. Но вам следует иметь в виду, что партнеры по переговорам могут подумать, что за этой легкостью и непринужденностью скрывается нечестность и неискренность.

Тест 2. «Как вести деловые переговоры»

Инструкция. Вам предлагается 9 вопросов, на каждый из которых вы должны дать вариант ответа: «а»; «б» или «в».

1. На чем вы настаиваете во время переговоров?
 - а) на соглашении;
 - б) на своем решении;
 - в) на использовании объективных критериев при выборе решения.
2. Стремитесь ли вы во время переговоров к единственному решению?
 - а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для обеих сторон;
 - б) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для себя;
 - в) представляю множество вариантов на выбор.
3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?
 - а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;
 - б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;
 - в) продумываю возможность взаимной выгоды.
4. При ведении переговоров намечаете ли вы «нижнюю границу» – то есть результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?

- а) открываю свою «нижнюю границу»;
- б) скрываю свою «нижнюю границу»;
- в) не устанавливаю «нижнюю границу».

5. Во время переговоров вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?

- а) прибегаю к угрозам;
- б) изучаю интересы сторон;
- в) выдвигаю предложения.

6. Во время переговоров меняете ли вы свои позиции?

- а) легко меняю позиции;
- б) твердо придерживаюсь намеченных позиций;
- в) сосредотачиваюсь на выгодах, а не на позициях.

7. Во время переговоров доверяете ли вы их участникам?

- а) да;
- б) нет;
- в) действую независимо от доверия или недоверия.

8. Требовательны ли вы в подходе к участникам переговоров и решениям?

- а) нет;
- б) да;
- в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.

9. Ради сохранения отношений идете ли вы на уступки в ходе переговоров?

- а) уступаю ради сохранения отношений;
- б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;
- в) отделяю спор между людьми от решения задачи переговоров.

Оценка результатов

Если у вас преобладают ответы группы «а», ваш стиль переговоров – уступчивость, а цель переговоров – соглашение.

Если у вас больше ответов группы «б», ваш стиль переговоров – жесткость, давление. Цель переговоров – только победа, причем односторонняя, только с вашей стороны.

Если больше ответов группы «в», ваш стиль переговоров – сотрудничество. Цель – взаимовыгодные решения.

Тест 3. «Моя тактика ведения переговоров»

Инструкция. Вам предлагается 10 позиций, по каждой из которых вы должны выбрать вариант ответа «а» или «б».

1. а. Обычно я настойчиво добиваюсь своего.

- б. Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.
- 2. а. Я пытаюсь избежать неприятностей.
 - б. Когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.
- 3. а. Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.
 - б. Я всегда стараюсь войти в положение другого.
- 4. а. Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми.
 - б. Разногласия всегда волнуют меня.
- 5. а. Я стараюсь успокоить партнера и сохранить с ним нормальные отношения.
 - б. Всегда следует доказывать свою точку зрения.
- 6. а. Всегда следует искать общие точки зрения.
 - б. Следует стремиться к осуществлению своих замыслов.
- 7. а. Я сообщаю партнеру свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение.
 - б. Лучше продемонстрировать преимущество своей логики рассуждения.
- 8. а. Я обычно пытаюсь убедить других людей.
 - б. Чаще я пытаюсь понять точку зрения других людей.
- 9. а. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
 - б. Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.
- 10. а. Я отстаиваю свою позицию до конца.
 - б. Я склонен изменить позицию, если меня убедят.

Оценка результатов. Определите совпадение ваших выборов с приведенной ниже таблицей.

Если в вашем выборе преобладают ответы верхнего ряда таблицы, то в переговорах вы ориентированы на стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое. Такая тактика малоэффективна. Вам следует заняться самоанализом, ответив на вопрос: «Что мне мешает выбрать курс на сотрудничество в переговорах?»»

Тактика ведения переговоров	Варианты ответов
Противоборство	1а; 2б; 3а; 4а; 5б; 6б; 7б; 8а; 9а; 10а
Сотрудничество	1б; 2а; 3б; 4б; 5а; 6а; 7а; 8б; 9б; 10б

Задание 3. Тренинговые упражнения.

Упражнение 1. «Конструктивное поведение в переговорах»
(разработано на основе рекомендаций Х. Корнелиус и Ш. Фэйр).

Проанализируйте свои действия по 16 позициям в переговорных процессах с вашим участием и оцените их исходя из 5-балльной шкалы по следующей матрице.

№ п/п	Позиция	Оценка
1	Стараюсь употреблять фразы, способствующие возникновению симпатии	1 2 3 4 5
2	Стараюсь быть терпеливым	1 2 3 4 5
3	Использую свою настойчивость в разумных пределах	1 2 3 4 5
4	Избегаю доводов в ущерб другой стороне	1 2 3 4 5
5	Всегда задумываюсь над тем, чтобы правильно задавать вопросы в целях лучшего понимания мотивов партнера	1 2 3 4 5
6	Стараюсь не раздражать партнера	1 2 3 4 5
7	Выслушивая противоположную точку зрения, я не обязательно соглашаюсь с ней, но я ее признаю	1 2 3 4 5
8	Всегда стремлюсь к развитию идей, в которых наметилась тенденция к соглашению	1 2 3 4 5
9	Всегда отклоняю нереалистичные ожидания	1 2 3 4 5
10	Стараюсь быть «гибким», отклоняюсь от «маршрута», но не от цели	1 2 3 4 5
11	Избегаю критики и грубости по отношению к партнеру	1 2 3 4 5
12	Всегда записываю высказанные мысли и предложения, чтобы избежать их неверного толкования	1 2 3 4 5
13	Я никогда не отвечаю на враждебные и критические замечания партнеров	1 2 3 4 5
14	Я всегда говорю спокойно, уверенно	1 2 3 4 5
15	Адекватно использую юмор	1 2 3 4 5
16	При необходимости всегда прошу обосновать (доказать) справедливость выдвигаемых решений	1 2 3 4 5

Оценка результатов. Отклонение вправо от показателя «3» по среднему арифметическому по всем позициям свидетельствует о том, что вы обладаете достаточными навыками конструктивного поведения в переговорном процессе. Но по отдельным позициям вам следует поработать над собой.

Отклонение влево от указанного показателя свидетельствует о том, что вы не обладаете достаточными навыками конструктивного поведения в переговорном процессе. В этом случае вам необходимо проанализировать причины недостаточно развитых навыков конструктивного поведения в переговорах и серьезно заняться работой над собой.

Упражнение 2. «Возражения и ответы на них»

Условие: Представьте себе, что в ответ на ваше предложение по цене ваш партнер заявляет вам следующее: «Ваша почасовая тарифная ставка (180–230 марок) очень высока. Мы вели переговоры с менее крупной фирмой, они

просят 130 марок за час и, кроме того, составили смету, рассчитанную только на 4000 часов».

Как вы ответите на эти возражения?

Упражнение 3. Вам предлагаются следующие 12 способов действия, которые могут помочь получить прибыль и эффективнее работать на рынке.

1. Способ оттягивания.

Воздерживайтесь слишком рано говорить о цене. «Как только мы определим то количество, которое вам необходимо, я смогу приблизительно подсчитать, сколько это будет стоить. Что...» (Теперь задайте открытый вопрос.)

Не торопитесь давать обещание и соглашаться с требованиями партнера. Если вы сразу соглашаетесь на уступку, это вызывает у партнера подозрение, ваше предложение от этого кажется ему малоценным.

«Цена зависит от произведенной работы. Какие...»

(Задайте открытый вопрос.)

Сначала объясните, в чем заключается польза продукта, и только потом называйте цену.

«Это очень важный вопрос. Мы к нему еще вернемся несколько позже».

«Для того чтобы иметь возможность точно ответить на ваш вопрос, мне необходимо узнать еще некоторые сведения». Помните! Пока партнер или клиент не одобрил все преимущества вашего предложения, любая названная вами цена будет казаться ему «слишком высокой».

2. Способ бутерброда.

Перечислите (еще раз) все преимущества для клиента, которые ему дает ваше предложение, а «сверху положите», подобно слою масла, цену. Или еще лучше поступить наоборот: назовите цену и сразу же (еще раз) перечислите все важнейшие преимущества.

«Продукт стоит – за эту цену вы получаете следующие преимущества...» «Себестоимость системы..., используя ее, вы получаете...» Таким образом, в конце сказанной вами фразы всегда будет польза для клиента или партнера, а не голые цифры, обозначающие цену. Благодаря этому вы направляете разговор в желанное для вас русло, перемещая внимание партнера с темы денег на обсуждение вашего продукта и его преимуществ.

3. Способ сэндвича.

«Поместите» цену между двумя «слоями», отражающими пользу для партнера. «Продавайте» свое коммерческое предложение, припася на «десерт» особенно привлекательный аргумент, подтверждающий необходимость принятия предложения и его выгоду для партнера:

- a) Произведенная работа – цена – польза;
- b) Ценность – цена – польза;
- c) Преимущество – цена – польза;
- d) Основная польза – цена – дополнительная польза.

4. Способ сравнения.

Соотнесите цену с пользой продукта, со сроком его эксплуатации, с иными расходами клиента:

- «Если вы проанализируете, что (сколько) вам... принесет...»;
- «Если вы подумаете, что вы благодаря этому... (рассказать о пользе)... можете...»;
- «На закупку 10 специальных инструментов по 10 000 марок каждый вам требуется 100 000 марок, причем эти инструменты требуют частой замены. По сравнению с этим одноразовая инвестиция, предназначенная для программного обеспечения и составляющая 80 000 марок, представляется не таким уж большим расходом. Не так ли?»;
- «Хотя новая система X стоит на 500 марок больше, чем система Y, зато она служит в 2 раза дольше, значит, вы дополнительно еще три года будете испытывать удовольствие, используя ее в работе».

5. Способ деления.

- «Расшифруйте» цену. Разложите ее на более мелкие составляющие, поделите затраты на купленный продукт на количество лет, в течение которых он будет использоваться. Затем рассчитайте затраты на месяц его эксплуатации. Уменьшите цену или разницу цен при помощи деления:
 - «500 марок в год – это ведь не более чем оплата за использование десяти телефонов в течение рабочего дня»;
 - «В расчете на день это будет стоить меньше, что прокладка одной линии к любому из пяти ваших складов»;
 - «В день у вас проходит 20 000 документов, в год это составляет примерно 400 000 счетов; за минимальный срок эксплуатации системы, который составляет пять лет, пройдет ровно 2 млн счетов. Это означает, что при использовании данной системы обработка каждого документа обойдется в 5 пфеннигов»;
 - «При вашем обороте, составляющем... тысяч метров, программное обеспечение для быстрой переналадки обойдется вам всего в 0,0002 марки за метр».

6. Способ умножения.

Объяснить суть преимущества (пользы) для партнера при помощи умножения:

«Если дополнительные поступления будут составлять..., то при годовом обороте в... вы получите излишек в размере...»

«Поскольку изготовление одного инструмента при использовании этого продукта обойдется на 50 пфеннигов дешевле, то при их изготовлении в течение года в количестве 5 млн штук годовая экономия составит 2,5 млн марок, а при использовании этого продукта в течение 6 лет вы сэкономите 15 млн марок».

«Если вы благодаря автоматическому регулированию в будущем будете экономить 2 кВт/ч в каждом помещении в течение одного дня, то, учитывая, что только в здании главного управления у вас 600 помещений, уже в первый год вы сэкономите 2640 кВт/ч».

7. Обращение эмоционального характера.

Чаще взывайте к эмоциям партнеров. Имея дело с партнерами, озабоченными поддержанием своего престижа и повышением своего авторитета, дайте понять, что они достойны того, чтобы позволить себе нечто особенное, и что они должны демонстрировать окружающим, что могут себе это позволить:

«Всегда лучше отдать предпочтение самому хорошему»; «Проявление особого, ни на кого не похожего вкуса всегда обходится немного дороже»; «Вы же можете себе позволить использовать самое лучшее».

Покажите партнеру, что он может себе также позволить проконсультироваться с вами, получив больше полезного для себя за меньшие деньги.

8. Способ подведения итогов.

В правой колонке таблицы запишите все недостатки, которые перечислил партнер. Затем вместе с ним еще раз проанализируйте все достоинства и преимущества вашего предложения и перечислите их в левой колонке таблицы.

После этого спросите его, неужели он хочет из-за единичных недостатков отказаться от такого количества преимуществ.

Преимущества	Недостатки
Наличие устройства сопряжения	Устаревшая операционная среда
Удобный выбор функций при помощи «меню»	Отсутствие реляционной базы данных
Модульная конструкция	Высокая стоимость: 190 000 марок
Внесение временных изменений в банк данных	
Немедленное реагирование на возможные нарушения технологического процесса	
Сравнение плановых показателей с результатами производственной ситуации на данный момент	
Возможность согласованной работы нескольких пультов управления	
Учет явки сотрудников на работу и соответствующий этим данным расчет заработной платы	
Учет различных моделей использования рабочего времени	

9. Аргументы, указывающие на недостатки.

В помещенной ниже таблице в левой колонке перечислите характеристики продукта, имеющие значение для партнера, от которых ему придется отказаться в случае снижения цены. Например, партнера устраивает цена на 20 000 марок ниже названной вами. Затем объясните ему, наличие каких недостатков или отсутствие каких преимуществ связано с более низкой ценой. При этом называйте исключаемое преимущество, зачеркивайте его в таблице красным маркером и комментируйте, что означает отсутствие данного преимущества, например:

- меньше надежность,
- больше затрат времени на доступ,
- меньше критериев выбора,
- неудобное обслуживание,
- защита данных требует больших затрат времени и т.д.

При этом недостатки впишите в правой колонке.

В этот момент особенно внимательно следите за тем, как, скорее всего, от удивления «вытянется» лицо вашего собеседника, когда вы будете вычеркивать именно те характеристики, которые для него особенно важны. Тогда спросите его прямо: «Как вы считаете, стоят ли эти преимущества 20 000 марок?» Или: «Разве для вас эти преимущества не важнее 20 000 марок?» Или: «Неужели действительно стоит отказываться от этих важных преимуществ ради экономии 20 000 марок?».

Особенно эффективно действие аргументов, указывающих на недостатки, когда вы хотите продать комплект продуктов или пакет услуг.

Разница в стоимости 20 000 марок

Преимущества продукта, от которых придется отказаться в случае снижения цены	Недостатки продукта, которые появляются в случае исключения преимущественных характеристик
Модульная конструкция	Меньше надежность
Графический пульт управления	Больше затрат времени на доступ; и т. д.
.....
.....
.....
Стоимость с преимуществами: 190 000 марок	Стоимость без преимуществ: 170 000 марок

10. Согласительный способ.

Воздерживаясь от скидок за наличный платеж, предлагайте иные бесплатные услуги, например: инструктаж, обучение сотрудников, справочные пособия, учебные дискеты, использование «горячей линии» и пр.

Настаивайте на назначенной вами почасовой ставке и фиксированной дневной плате! Учтите, что если вы хоть раз уступите и снизите почасовую или дневную ставку, то впоследствии вам удастся ее увеличить только с огромным трудом, с конфликтами и неся определенные жертвы.

11. Уступка за уступку.

Идите на уступки только в том случае, если объем заказа большой и если за этим заказом поступят другие, не меньшие. Партнерство требует компромиссов, которые оправданны для обеих сторон. Соглашайтесь на уступки только в ответ на встречную услугу! Не разбрасывайтесь прибылью, это все равно что раздаривать свое жалованье направо и налево.

12. Способ продажи отличий.

Не продавайте цены! Продавайте те качества, продукты, достижения, сильные стороны, которые отличают вашу фирму от других, например:

- интенсивность установочных и монтажных работ;
- богатый опыт;
- отзывы и рекомендации довольных сотрудничавших с вами партнеров;
- высококачественные консультации;
- систематическое обслуживание;
- близость к клиенту с точки зрения местонахождения;
- отраслевые ноу-хау и т.д.

Таким образом, переговоры о цене – это интересная интеллектуальная игра. Постоянно тренируясь, предприниматели смогут овладеть техникой ведения своей линии, выторговывать уступки в цене или, наоборот, сохранять предложенную цену, тщательно обосновывая, приводя убедительные аргументы в защиту ее адекватности.

Все знают, что «за хорошее качество нужно платить больше» и «дешево да гнило, дорого да мило».

4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

4.1 Перечень тем рефератов

Цель подготовки реферата – углубление, систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков студентов, развитие у них стремления и способности к самостоятельному, творческому научному поиску, работе с научной литературой, интереса к тем или иным проблемам, которые затрагивает изучаемая учебная дисциплина.

Подготовка и написание реферата включает:

- выбор темы;
- ознакомление с основной литературой по избранной проблеме;
- разработку логической схемы плана и методики написания реферата;
- самостоятельный поиск и изучение дополнительных источников информации по изучаемой проблеме;
- написание реферата, формулирование общих и частных выводов и рекомендаций.

Тема реферата избирается студентом из тематики, рекомендованной преподавателем. Студент также может предложить преподавателю тему, которая не значится в списке, но в наибольшей степени отвечает его научным интересам.

Форма изложения – лаконичная презентация.

Содержание реферата

1. Введение. В нем дается обоснование актуальности темы, ее практической и теоретической значимости, отмечаются цели и задачи работы.

2. Основная часть подразделяется на несколько главных вопросов и содержит описание методологических основ работы, результаты критического анализа изученных автором источников информации по основным проблемам избранной темы.

3. В заключении делаются теоретические выводы и, при необходимости, практические рекомендации.

4. Список использованной литературы.

Объем реферата составляет примерно 10-15 страниц машинописного текста через полтора интервала.

Реферат должен быть подготовлен самостоятельно и на научном уровне. Содержание реферата должно излагаться логично, содержать обоснованную оценку автором исследуемой проблемы и изучаемой литературы.

Реферат защищается в форме тематического выступления, доклада на семинаре, практическом занятии, на научно-практической конференции. Лучшие рефераты могут быть представлены на соответствующие конкурсы.

Примерный перечень тем рефератов:

1. Деловое общение и его виды.
2. Национальные особенности проведения коммуникационных мероприятий (на примере определенной организации).
3. Особенности делового этикета.
4. Культура речи и речевой этикет.
5. Психологические типы деловых собеседников.
6. Невербальная коммуникация в деловом общении.
7. Кинесика и деловой этикет.
8. Контактная зона и деловое общение.
9. Гендерные особенности имиджа деловой женщины.
10. Гендерные особенности имиджа делового мужчины.
11. Этикет служебных отношений мужчины и женщины.
12. Этика в управлении. Деловой этикет. Имидж менеджера.
13. Деловой этикет в управлении.
14. Этикет и этика – основа имиджа предприятия.
15. Конфликты и их разрешение в деловом общении.
16. Организации деловой коммуникации в социально-культурной сфере.
17. Организация межкультурной коммуникации в учреждениях социально-культурной сферы.
18. Правила поведения в сети Интернет.
19. Этикет общения в социальных медиаресурсах.
20. Понятие и виды деловой корреспонденции. Стиль и оформление служебных документов.
21. Виды документов в деятельности руководителя.
22. Этикет деловой переписки по корпоративной электронной почте.

4.2 Перечень тем кейсов

В ходе изучения учебной дисциплины «Деловой этикет и коммуникации» используются кейсы, которые позволяют проработать со студентами ключевые тезисы для анализа составляющих делового этикета, предоставляют возможность в рамках мозгового штурма оценить свои знания в области делового этикета и приобрести навыки правильного поведения в различных ситуациях делового общения.

Примерный перечень кейсов

Кейс 1. Опоздание.

Ситуация: вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8–15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.
5. Свой вариант.

Кейс 2. Приглашение.

Ситуация: недавно я поступила на работу в качестве начальника одного из отделов солидного предприятия. Коллектив мне достался сложившийся, дружный. Более того, сотрудники любят собираться вместе в нерабочее время у кого-нибудь дома.

И вот настал момент, когда меня тоже пригласили на такую вечеринку. Я в затруднении. С одной стороны, отказаться неудобно, коллеги могут обидеться. С другой стороны, я – руководитель и сближение с подчиненными, вторжение личных контактов в служебные может стать поводом для панибратских отношений, то есть связать мне руки и снизить мой авторитет среди сотрудников.

Посоветуйте, как мне быть?

Кейс 3. Накануне.

Ситуация: руководитель организации поручает своему заместителю подготовить заседание коллегии по вопросу, который тот курирует. Накануне заседания руководитель резко критикует проделанную работу и требует внести кардинальные изменения в повестку дня, круг приглашенных лиц и т. д.

Оцените ситуацию и дайте прогноз. Что можно посоветовать действующим лицам?

Кейс 4. Пострадавшие.

Ситуация: в некоей фирме в одном кабинете располагались рабочие места двух сотрудниц: совсем молодой Нины и женщины средних лет Лидии Васильевны.

Однажды случилась неприятность: из стола Нины украли деньги. Пропажа обнаружилась вечером, после ухода Лидии Васильевны.

На следующий день Нина, естественно, рассказала коллеге про свою беду, высказав при этом с десяток подозрений. Вообще-то деньги мог взять кто угодно, потому что, выходя ненадолго, дверь они обычно не запирали.

Реакция Лидии Васильевны удивила Нину: она выслушала все очень сдержанно, что было на нее совсем не похоже. А через несколько дней Лидия Васильевна потихоньку, ничего не объясняя, перебралась в другое помещение. Нина недоумевала, пока секретарь шефа не объяснила ей, в чем дело. Оказывается, Лидия Васильевна решила, что Нина подозревает ее в краже, а своим рассказом о пропаже денег пыталась ее «расколоть». Обидевшись насмерть, она поделилась с начальником и добилась переезда в другой кабинет.

Чуть позже директор вызвал к себе Нину и в доверительной беседе сообщил, что ее коллега очень обижена и больше не желает иметь с ней никаких отношений. Он, конечно, пытался ее разубедить, но лучше Нине постараться самой это сделать.

Кто и в чем не прав?

Кейс 5. Вернуть самоуважение.

Ситуация: недавно став руководителем отдела продаж, я попала в неприятную ситуацию. Мой непосредственный начальник на общем собрании коллектива назвал меня другим именем. Я поправила его, сказав, что он ошибся. Но директор отреагировал неожиданно, он сказал, что неважно, как меня зовут, главное, чтобы я выполняла свою работу на отлично. Честно говоря, я очень растерялась и не нашла, что ответить. Собрание прошло, а у меня осталась обида на саму себя, именно на себя, а не на начальника за то, что не смогла дать достойный ответ.

На следующий день я пришла в кабинет директора и попросила объяснений. Оказалось, что он даже не помнит этого эпизода. Но он извинился и сказал, что в дальнейшем будет очень тактичным. И действительно, с тех пор начальник более чем вежлив и корректен. Но неприятный осадок все-таки остался.

По существу, это был мой внутренний конфликт. Моей задачей было вернуть самоуважение. Однако мне это не удалось. Я осталась недовольна собой.

Помогите автору решить задачу.

Кейс 6. Курам на смех.

Ситуация: одной из сотрудниц нашей фирмы было поручено составить договор на изготовление оборудования. Она попросила меня помочь, и я, используя образец, приведенный в специальной литературе, подготовила текст. Сотрудница передала его на подпись директору.

Когда договор попал в его руки, раздался крик: «Полный бред!.. Кто так пишет?.. Да это же курам на смех!..»

Выяснив, кто автор злополучного текста, директор вызвал меня в свой кабинет и стал зачитывать выхваченные фразы, утверждая, что они звучат не по-русски. Мои ссылки на примеры в книгах он не хотел слушать.

Остаток рабочего дня директор высмеивал меня на весь офис, уже не ограничиваясь текстом договора. Я еле сдерживала слезы и была готова провалиться сквозь землю. Очень хотелось выбежать куда-нибудь и выплеснуть свои эмоции.

Договор я исправила, и директор подписал его, а коллега извинилась передо мной за то, что «подставила» меня. Но легче мне не стало. Меня угнетала жестокость директора, его неуважение к подчиненным (а я не первая жертва его язвительности). Он чувствует себя хозяином и считает, что может разговаривать со всеми как ему угодно, не задумываясь, каково собеседнику. Мы не можем ответить ему достойно, чтобы защитить себя.

Приходится выбирать: либо терпеть, либо увольняться.

Кто и в чем не прав? Что посоветовать автору?

Кейс 7. Срочный вызов.

Ситуация: обычный рабочий день. Нахожусь в своем кабинете, у меня посетители. Мы обсуждаем условия поставки нашей продукции и заключаем договор. Вдруг раздается звонок – мой начальник просит зайти. Говорю, что не могу, объясняя это тем, что у меня посетители. Он настаивает. Отвечаю, что я уже заканчиваю и буду у него через несколько минут. Кладу трубку. Но уже через минуту открывается дверь. Это мой начальник. Он сильно раздражен и требует немедленно идти к нему. Ничего не остается, как подчиниться.

У него в кабинете начинаются объяснения на повышенных тонах. Пытаюсь доказать ему свою правоту, аргументируя тем, что не могу оставлять посетителей одних, так как у меня на столе документы, а попросить их выйти мне неудобно, поскольку это наши потенциальные клиенты и заставлять их ждать, с моей точки зрения, было бы неправильно. Все это мой начальник и сам прекрасно понимает, но слушать уже ничего не хочет. Видя, что мои объяснения бесполезны, интересуюсь, для чего он меня вызвал. Он называет такую «мелочь» (с моей точки зрения), которую вполне мог бы спросить по

телефону. Я отвечаю на заданный вопрос, а после этого, не сдерживая своего возмущения, все ему высказываю. Выходя из кабинета, хлопаю дверью.

Кто и в чем не прав?

Кейс 8. Ах, так?!

Ситуация: я работала секретарем в небольшой частной фирме. Рабочий день начинался у нас в 9.30. Я жила поблизости, не пользовалась транспортом и всегда приходила в офис минут за 15 до начала работы. Шеф появлялся и исчезал, когда ему заблагорассудится, не ставя никого в известность о своих планах.

Зная, что я прихожу на работу раньше других, он поручил мне в дополнение к моим обязанностям следить, во сколько приходят остальные сотрудники, и отмечать тех, кто опаздывает. За каждое опоздание он вычитал деньги из зарплаты. Это поручение мне очень не понравилось, но отказаться я не решилась. До этого у меня сложились хорошие отношения с сотрудниками, и я старалась не записывать опоздания, когда их можно было скрыть от шефа.

Как-то раз мне пришлось задержаться дома по семейным обстоятельствам. Я пришла на работу на 30 минут позже. Мне не повезло: в этот день шеф уже был на месте. Он вызвал меня к себе в кабинет и стал весьма сурово отчитывать. Я попыталась объяснить причину своего опоздания, но он оборвал меня, заявив, что это его не интересует. Потом он сказал, что я безответственно отношусь к его поручению и покрываю тех, кто опаздывает.

Я разозлилась и выложила ему, что несправедливо вычитать деньги из зарплаты за каждое опоздание, особенно если на это есть уважительные причины. Шеф, привыкший к моей безропотности, вспылал и заявил, что если меня не устраивают его требования, я могу сменить место работы.

Я ответила, что сделаю это с удовольствием. Еще до этого эпизода я подумывала о поисках другого места работы, так как здесь меня не устраивала зарплата. Однако близость к дому и хорошие отношения в коллективе удерживали меня от серьезных шагов в этом направлении.

Что ж, зато теперь все становилось на свои места, правда, немного быстрее, чем хотелось бы. Но шеф не оставил мне выбора.

Какие уроки можно извлечь из этой ситуации?

Кейс 9. Три бумажки

Ситуация: директор фирмы Виктор Васильевич вихрем промчался в свой кабинет, крикнув на ходу секретарше Вере: «Зайди ко мне!»

Он очень спешил – опаздывал на важную встречу. Сделав несколько срочных распоряжений, передал Вере письма для отправки по электронной

почте. Затем выложил из кейса на стол пачку денег, назвал сумму, велел убрать их в сейф. И умчался.

На следующее утро Виктор Васильевич вызвал Веру к себе и заявил, что денег в сейфе не хватает. Вера была обескуражена. Она пыталась объяснить, что вчера первым делом убрала деньги в сейф, а пересчитать, сколько их было, ей даже не пришло в голову. И уж конечно, она ничего не взяла.

Но директор не хотел ее слушать и требовал, чтобы она вернула недостающую сумму.

Через какое-то время Вера положила на стол Виктору Васильевичу три бумажки: две злополучные купюры и еще одну – заявление об увольнении.

Кто и в чем не прав?

Кейс 10. Планерка

Ситуация: утро. Остается несколько минут до начала рабочего дня. Почти все участники планерки собрались в кабинете генерального директора.

За минуту до начала совещания заходит молодая сотрудница, недавно принятая по конкурсу на новую должность. На ней легкомысленная блузка, открывающая взорам окружающих часть великолепно сложенного тела, украшенного татуировкой.

Реакция присутствующих на ее появление неоднозначная и с трудом поддается описанию. На одном полюсе восторг: восхищенные междометия молодых мужчин вкупе с недвусмысленными выражениями лиц. На другом – возмущение: суровые взгляды наиболее солидных сотрудников в сопровождении неопределенных, но явно осуждающих звуков. Где-то посередине – любопытство, удивление, смех остальных. Безразличных нет. Но вся эта сложная симфония длится очень недолго. Наступает мертвая тишина, и все взгляды устремляются на генерального директора.

Как ему поступить?

Кейс 11. Проанализируйте ситуацию, разработайте механизм критики для неё, проведите дискуссию по обсуждению предлагаемых вариантов критики, выберите наиболее конструктивные приемы.

Ситуация: подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако

ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным.

Как вести себя?

Кейс 12. Проанализируйте ситуацию, разработайте механизм критики для неё, проведите дискуссию по обсуждению предлагаемых вариантов критики, выберите наиболее конструктивные приемы.

Ситуация: вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая сегодня произошла у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора.

Что вы предпримете?

Кейс 13. Проанализируйте ситуацию, разработайте механизм критики для неё, проведите дискуссию по обсуждению предлагаемых вариантов критики, выберите наиболее конструктивные приемы.

Ситуация: всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь.

Что можно предпринять, чтобы изменить ситуацию? Практическая задача

Кейс 14. Проанализируйте ситуацию, разработайте механизм критики для неё, проведите дискуссию по обсуждению предлагаемых вариантов критики, выберите наиболее конструктивные приемы.

Ситуация: вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась.

Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

4.3 Примерный перечень заданий для управляемой самостоятельной работы

Тема 3. История возникновения и развития делового этикета

Задание 1. Подготовьте реферат по одной из предложенных тем:

1. Этикет деловых отношений, ее история и этапы становления.
2. Становление этикета на Древнем Востоке.
3. Этикет деловых отношений в эпоху античности.
4. Принцип «золотой середины» Аристотеля в этике деловых отношений.
5. Рыцарский этикет и его нормы в Средневековой культуре.
6. Честь и достоинство в нравственно-деловой культуре гуманистов эпохи Возрождения.
7. Формирование уважения и свободы в деловой культуре Нового времени.
8. Этические нормы деловой жизни Киевской Руси.
9. Основные правила этики деловых отношений в Европе XVIII века.
10. Роль Петровских реформ в изменении делового общения в России.
11. Утилитаризм этикета и этики деловых отношений в XIX веке.
12. Толерантность как основа делового этикета в XX веке.
13. Противоречивый характер этикета деловых контактов в советскую эпоху.

Задание 2. Проанализируйте ситуации и обоснуйте ответ на поставленные вопросы:

1. Вы – рыцарь эпохи Средневековья, принимающий гостей в своем замке. Чем будет отличаться Ваше поведение и манеры от делового человека XXI века?
2. Вы находитесь на ассамблее в Петербурге времени Петра I. Какие правила этики деловых отношений Вы используете в общении с незнакомым дворянином?
3. Вы – русский купец XIX века, заключающий торговую сделку. Какие этические нормы в этой ситуации являются обязательными?

Тема 4. Нормы, принципы и правила современного делового этикета

Задание 1. Актуализация теоретических знаний:

1. В чем, по-Вашему, проявляется универсальность морали и нравственности как регуляторов межличностных отношений?
2. Чем отличается объект от предмета этики деловых отношений?
3. Приведите свои примеры, характеризующие формальные и неформальные черты и стороны деловых отношений.

Задание 2. Подготовьте эссе на тему «Деловая обязательность как условие и выражение профессионализма».

Задание 3. Составить свод правил приветствия, представления, обращения, знакомства и прощания в ситуациях делового общения.

Задание 4. Приведите примеры комплиментов, которые возможно использовать в различных ситуациях делового общения:

Ситуации
Коллега отметил что-то характерное и важное для фирмы
Партнер сумел во время переговоров добиться большего, чем было намечено
В ответ на улыбку, адресованную вам
После длительных переговоров, завершившихся удачно
Когда беседа закончилась успешно
Партнеру, который был участником конфликта, но удержался от ответного выпада
В ситуации, когда собеседник легко мог «сорваться», но не сделал этого
Сотруднику, который, несмотря на трудности, довел дело до конца
Компаньону, который чем-то бескорыстно пожертвовал ради другого
Партнеру, который вел переговоры в трудной, конфликтной ситуации и сумел их эффективно завершить
Коллеге, который впервые достиг больших результатов в переговорах и сам смущен этим
Напарнику, который в ходе дискуссии привел по памяти необходимые данные, интересную информацию
Партнеру, сумевшему кого-то переубедить
Исполнителю, справившемуся с неприятной, рутинной работой
Человеку, нашедшему подход к трудному клиенту
Организатору различных мероприятий
Мастеру на все руки

Задание 2. Составьте перечень подарков и сувениров, которые не желательно дарить деловым партнерам из стран Китая, Японии, Германии, Америки, Италии и Франции.

Тема 6. Письменная деловая коммуникация

1. Составьте письмо в организацию с просьбой о скорейшем рассмотрении вашего вопроса.

2. Перечислите обязательные реквизиты официального письма зарубежному партнеру; сформулируйте правила их оформления.

3. Составьте:

- 1) официальное приглашение на прием;
- 2) ответ на официальное приглашение на прием (принятие приглашения);
- 3) ответ на официальное приглашение на прием (отказ от приглашения);
- 4) официальное поздравительное письмо;
- 5) официальное соболезнование.

4. Составьте с использованием этикетных формул:

- 1) краткое приветствие участников международной конференции;
- 2) письмо-благодарность за оказанное гостеприимство;
- 3) письмо-отказ в продолжении сотрудничества.

Конкретизируйте этикетные ситуации и укажите необходимые реквизиты по своему усмотрению.

5. Выберите любую из предложенных ниже ситуаций и реализуйте поставленную задачу письменно и устно, используя соответствующие языковые средства:

- а) начальник информирует подчиненных об отмене ежегодной премии;
- б) вы хотите пригласить руководство на банкет, посвященный окончанию института;
- в) подчиненный извиняется перед начальством за опоздание и объясняет его причину;
- г) студент просит у декана разрешения досрочно сдать экзамен;
- д) сотрудник просит своего коллегу заменить его в течение нескольких часов отсутствия по семейным обстоятельствам.

6. Запишите известные вам формулы, выражающие просьбу, благодарность, несогласие с кем-либо, отказ кому-либо в чем-либо.

Тема 9. Коллективные формы деловых коммуникаций

Задание 1. Подготовить совещание по поводу проведения международной конференции.

Действенность совещания должна восприниматься в качестве этической нормы работы в коллективе, существенным актом внимания и уважительного отношения к сотрудникам со стороны организаторов совещания, которые, в свою очередь, должны:

- четко определить целевую направленность и предмет совещания;

- выбрать его оптимальный регламент (понятие «регламент» можно трактовать достаточно широко, включая тематику, время, состав участников совещания и ответственных за его проведение);
- не сводить совещание к решению частных вопросов, которые можно решить «в рабочем порядке».

До совещания необходимо проработать вопросы в зависимости от условий (примерные вопросы):

1. Требуется ли вообще проводить совещание?
2. Какая есть возможность заменить совещание?
3. Должен ли я лично принимать в нем участие?
4. Возможно ли сведение моего участия до минимума?
5. Что сделать, чтобы сократить число участников до минимума?
6. Удобно ли выбрано время?
7. Закрыто ли для посторонних помещение?
8. Имеются ли все необходимые для проведения совещания материалы?
9. Как лучше рассадить участников совещания и какие приемы создания творческой атмосферы использовать?
10. Подготовить документальное отображение решений, принятых в процессе коллегиального обсуждения основных проблем фирмы.

Задание 2. Подготовить презентацию к совещанию.

При работе необходимо соблюдать минимальный набор правил при создании слайдов: сетка; свободное пространство; единство стиля; баланс и симметричности.

Задание 3. Подготовьте проект правил процедуры для международной конференции. Уровень представительства на конференции определите по собственному усмотрению.

Тема 10. Международный деловой этикет

Задание 1. Актуализация теоретических знаний:

1. Противоречат ли мировые стандарты, принятые в этике деловых отношений, национальным обычаям и традициям общения с деловыми партнерами?
2. Какие особенности культуры и общества XX века актуализировали развитие этики международных деловых отношений?

3. Какие правила преподнесения и получения подарков от деловых партнеров являются обязательными в этике международных деловых отношений?

Задание 2. Подготовьте эссе тему «Этика международных деловых отношений: конструктивные и деструктивные тенденции, проблемы, потенциал в развитии современного мира».

Задание 3. Дайте сравнительные характеристики форм вербального и невербального делового общения в следующих странах: России и Китае; Германии и Америке; Японии и Америке.

Задание 4. Приведите примеры влияния религиозной морали на формирование национального этикета.

Задание 5. Составьте памятку из десяти «нельзя» для выезжающего в заграничную командировку. Страна командировки – по выбору.

Задание 6. Сформулируйте правила, которым следует руководствоваться при планировании работы с зарубежными партнерами, чьи национальные этикетные особенности вам неизвестны.

Задание 7. Приведите примеры из практики международного сотрудничества, иллюстрирующие важность неуклонного соблюдения протоколно-этикетных требований.

Задание 8. Конкретизируйте тезис о том, что национальный протокол является важным инструментом формирования привлекательного имиджа белорусского государства за рубежом.

Тема 13. Культура гостеприимства. Гостевой этикет

Задание 1. Актуализация теоретических знаний:

1. Чем, по-Вашему, обусловлена повсеместность и самое широкое распространение у всех народов мира соблюдения норм делового застолья?

2. Какие современные этические требования к культуре делового застолья восходят к древности, а какие появились относительно недавно?

3. Как правильно сервировать стол и рассадить гостей во время банкета как официального мероприятия, чтобы не нарушить этические и этикетные правила?

Задание 2. Вы – менеджер, которому предстоит дать консультацию сотрудникам, готовящимся к ответственной встрече с зарубежными гостями в ресторане. Какие советы Вы дадите?

Тема 14. Практика ведения деловых переговоров

Задание 1. Подготовьте реферат по одной из предложенных тем:

1. Американский стиль ведения деловых переговоров.

2. Французский стиль ведения деловых переговоров.

3. Английский стиль ведения деловых переговоров.
4. Японский стиль ведения деловых переговоров.
5. Китайский стиль ведения деловых переговоров.
6. Немецкий стиль ведения деловых переговоров.

Задание 2. Определите содержание каждого этапа подготовки к переговорам:

1. На первом этапе следует собрать всю информацию....
2. На втором этапе необходимо обдумать различные варианты ведения переговоров и...
3. На третьем этапе необходимо выявить проблемы в обсуждаемых вопросах и...

Задание 3. Опираясь на конкретные собственные переговорные ситуации, приведите примеры, когда вам удалось успешно провести во время переговоров:

- а) технику «трюизмы»;
- б) технику «предположения»: – с помощью «иллюзии выбора»; – с помощью оборотов речи, указывающих на время или последовательность выполняемых действий;
- в) технику «команда, скрытая в вопросе»;
- г) технику «использование противоположностей»;
- д) технику «предоставление всех выборов»;
- е) технику «рассеивания» или «вставленных сообщений».

Задание 4. К обсуждению на переговорах ваш партнер подготовил несколько альтернативных вариантов решений, причем сознательно включил привлекательные и малопривлекательные для вас предложения, предполагая, что будучи заинтересованным в одном из них, вы примете и остальные.

Объясните, как вы должны поступить в данной ситуации.

Задание 5. В конце переговоров, когда осталось только подписать контракт, ваш партнер выдвигает новые требования относительно своих потребностей в надежде на то, что вы заинтересованы в подписании контракта и примете и эти требования.

Укажите, какое решение вы примете.

Задание 6. При обсуждении условий договора ваш партнер сделал некоторые незначительные уступки в вашу пользу, затем потребовал от вас

аналогичных шагов при рассмотрении наиболее значительных пунктов. Объясните, какое решение вы примете.

Задание 7. Во время проведения коммерческих переговоров ваш партнер утверждает нечто заведомо ложное, и вы почувствовали, что можете уличить его во лжи.

Укажите, как вам необходимо поступить в данной ситуации.

Задание 8. В тот момент, когда вы считаете, что выработана твердая договоренность, ваш партнер объявляет, что у него нет полномочий и прав принимать окончательное решение или пойти на уступки, и ему необходимо получить одобрение вышестоящего лица.

Уточните, какую тактику поведения вы примете.

Задание 9. При подписании контракта вы почувствовали сомнительность намерений вашего партнера выполнить обязательства, предусмотренные договором.

Укажите, каковы ваши действия в данной ситуации.

Задание 10. Прокомментируйте каждый пункт одного из подходов к тому, как сделать сообщение на переговорах более убедительным с точки зрения его (пункта) значимости. Дайте развернутое ему обоснование как со стороны преимуществ, так и недостатков.

Способы сделать сообщение на переговорах более убедительным:

- составить план;
- как можно чаще использовать обращение «Вы» и «Вам»;
- использовать позитивные утверждения;
- использовать яркие, запоминающиеся выражения;
- исключить лишние слова;
- привлечь внимание слушателей уже с первых слов своего выступления;
- сообщить хорошие новости в начале речи;
- убедить слушателя фактами;
- подкрепить сказанное записями или схемами;
- подключить визуальные средства;
- делать чаще паузы, чтобы ваши слова воздействовали на партнера;
- избегать потока информации, который отвлечет собеседника от вашего дальнейшего сообщения;
- обсуждение щекотливых вопросов провести тактично;
- сопровождать положительными комментариями некоторые высказывания партнера;

- подтвердить, что идеи партнера производят очень большое позитивное впечатление;
- целенаправленным обоснованием через выдвигаемые предложения постараться затронуть мотивы, которыми руководствуется партнер;
- завершить сообщение предложением о действиях, которые должны быть предприняты.

Предложите свой вариант списка основных способов, как сделать сообщение более убедительным, а технику убеждения – более успешной.

Задание 11. Приведите примеры на выполнение и на нарушение следующих правил аргументации в контексте переговоров:

- правило прямой непрерывности: логическая связь аргументов;
- правило перекрестной непрерывности: последовательность аргументирования как взаимообмен между областями аргументации обеих сторон;
- правило ситуативной детерминации: установление зависимости каждого аргумента обеих сторон от сложившейся в диалоге ситуации;
- правило конфликтного диалога: установление факта противоборства между аргументами или областями аргументации и субъектами диалога – каждый последующий довод одной стороны выступает как отрицание предыдущего довода другой стороны.

Задание 12. Прокомментируйте каждый пункт одного из подходов к определению путей преодоления возражений на переговорах с точки зрения его (пункта) значимости. Постарайтесь дать развернутое обоснование ему как со стороны преимуществ, так и недостатков.

Пути преодоления возражений:

- снять его до возникновения: объединить в своем представлении возражение и способ его преодоления;
- внимательно выслушать возражение партнера;
- согласиться с его здравым смыслом;
- локализовать возражение: точно определить и ограничить по времени, в пространстве и сфере влияния;
- дать аргументированный ответ;
- контролировать реакцию партнера;
- добиться от партнера обратной связи;
- нейтрализовать возражение до возникновения: если известно, что партнер рано или поздно выставит его;
- нейтрализовать возражение сразу после возникновения: наиболее принятый метод в стандартных ситуациях;

- нейтрализовать возражение позже: если немедленный ответ может поставить под угрозу нормальный ход беседы; кроме того, за счет отсрочки вообще может исчезнуть необходимость снимать возражение;
- не отвечать на возражения, если они враждебны и затрагивают суть проблемы;
- попросить предоставить доказательства предпосылок и предположений, лежащих в основе возражения;
- сохранять спокойствие;
- сохранять уверенность;
- отвечать на возражения;
- подтвердить, что можно совместными усилиями справиться с возникшими у партнера возражениями;
- спросить у автора, как он хотел бы сам справиться со своим возражением.

Приведите свой вариант путей преодоления возражений.

Тема 15. Конфликты в деловой коммуникации и пути их разрешения Актуализация теоретических знаний

1. Охарактеризуйте два основных теоретических подхода к понятию конфликта.
2. В какой фазе конфликта возможна коммуникация?
3. Дайте определение конфликта, используя понятие «коммуникация».
4. Может ли существовать без конфликтов человек или организация?
5. Охарактеризовать меры прекращения конфликтов.
6. Какие мероприятия предложите вы по предотвращению конфликтов.

Задание 1. Заполните форму согласно типологии, принятой в современной конфликтологии:



Задание 2. Для точного описания конфликта необходимо дополнить предложения:

- установить ...;

- изучить ...;
- выявить ...;
- выявить ...;
- узнать ...;
- выявить ...;
- определить ...;
- каждый ...

Задание 3. Обоснуйте ответ на практические ситуации:

1. Бухгалтер отвечает своему начальнику на замечание, что необходимо переделать отчет: «Я уже давно работаю на этой должности и не помню случая, чтобы меня заставляли переделывать мой отчет. Вы первый, кто это сделал. Возможно, в работе есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все!..». Что руководитель должен ответить в данной ситуации?

Варианты ответа:

- 1) «Вы считаете, что несправедливо заставлять Вас устранять ошибки?»;
- 2) «Надеюсь, Вы проверили отчет перед тем, как показать его мне?»;
- 3) «Вам кажется, что Вас обвиняют за мелкие неточности?»;
- 4) «Вы считаете, что я слишком придираюсь?»;
- 5) что-то другое (обоснуйте свою точку зрения).

3. Вы, проходя по коридору, обнаруживаете, что несколько человек раскуривают сигареты вместо того, чтобы работать. Как Вы поступите в данной ситуации?

Варианты ответа:

- 1) не буду обращать никакого внимания;
- 2) спрошу их, почему они не занимаются делом;
- 3) введу поощрительные премии тем, кто не курит;
- 4) запрещу курение в помещении;
- 5) что-то другое (обоснуйте свою точку зрения).

4. Трудилась инженер-инспектор архитектурного отдела К. В район назначают нового архитектора. С первых же дней совместной деятельности они не ладили. Между ними возник конфликт, который затянулся на два года. В результате К. была освобождена от занимаемой должности, хотя работник она добросовестный и знающий.

Дополнительные материалы:

1. Из объяснений К. «Началось с мелочей: архитектор обосновался в отдельном кабинете, отобрал у меня ключи от сейфа, запретил пользоваться печатью, машиной для осмотра объектов, лишил всякой самостоятельности –

возможности присутствовать на заседаниях, на приеме объектов...» «Он меня во всем поучает. Даже в мелочах. Когда я готовлю документ за его подписью и указываю: "районный архитектор", он жирно исправляет: "архитектор района"». «В течение одной недели издаются три приказа: "Объявить строгий выговор с последним предупреждением"».

2. Архитектор в адрес Л. «Тебе палец в рот не клади. Что ты, больше моего знаешь?»; «Делай, что я говорю, и все тут!»

Задания 4:

1. Изучите ситуацию и определить причину конфликта.

2. Составьте психологические характеристики конфликтующих.

3. **Выскажите ваше мнение о возможных путях преодоления конфликта:**

Ситуация: Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Путь дает его через меня». Через некоторое время старший технолог узнал, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!».

Вопросы:

1. Каков характер задания поступившего к программисту?

2. Почему задание было отменено непосредственным начальником?

3. Как должен был поступить инженер-программист?

4. В чем заключается причина конфликта?

5. Как выйти из данного конфликта?

4.4 Тесты для промежуточной аттестации студентов

Тест 1.

1. Что включено в понятие коммуникации?

- а) умение говорить, быть непосредственным;
- б) сообщение, связь, специфическая форма взаимодействия людей;
- в) ритмоинтонационная особенность речи.

2. Стиль общения, которому соответствует ориентация на взаимопонимание и сотрудничество:

- а) ритуальный;
- б) манипулятивный;
- в) гуманистический.

3. Деловое общение основано на следующих принципах (выберите 3):

- а) сотрудничество;
- б) взаимопонимание;
- в) максима манеры;
- г) толерантность;
- д) доверительность.

4. С помощью чего осуществляется вербальное общение?

- а) жестов, мимики;
- б) речи, слов;
- в) взглядов, рукопожатий.

5. Что представляет собой деловое кредо?

- а) декларирование миссии фирмы, определение её базовых целей и кодекса поведения сотрудников;
- б) обобщенное название функций, целей и мотивов персонала;
- в) средство, с помощью которого руководитель может повлиять на поведение персонала.

6. Какой тип личности более склонен анализировать информацию?

- а) эмоциональный тип;
- б) мыслительный тип;
- в) интуитивный тип.

7. Что является основным средством согласованного принятия решения:

- а) деловые переговоры;
- б) спор;
- в) деловое совещание.

8. Стереотип восприятия зависит от:

- а) религиозных, идеологических, возрастных установок;
- б) дурных инстинктов: урвать, обмануть;
- в) прочно сложившегося, постоянного образца стандарта.

9. Кого называют экстравертом?

- а) чрезвычайно сосредоточенного на своём внутреннем мире, немного замкнутого человека;
- б) эмоционально уравновешенного человека;
- в) характерна направленность на окружающих, внешний мир, активная деятельность.

10. К какому типу темперамента лучше всего подходит характеристика торопливого, резкого, находчивого, незлопамятного человека?

- а) флегматик;
- б) меланхолик;
- в) холерик.

11. Что такое лидерство?

- а) средство, с помощью которого руководитель может повлиять на поведение персонала, заставляя вести себя определённым образом;
- б) искусство влиять на людей, вдохновлять их стремление;
- в) процесс взаимодействия, в котором происходит обмен информации.

12. Авторитарный лидер обычно:

- а) независим, обладает сильной властью и навязывает свои идеи подчиненным;
- б) воспринимает идеи сотрудников более естественно, передаёт им всю ответственность;
- в) доверяет своим подчинённым, способен выслушать и принять чужую точку зрения.

13. Каково основное средство согласованного принятия решений, всегда имеющего конкретную цель заключения сделок?

- а) деловые переговоры;
- б) спор;
- в) деловое собрание.

14. Каковы лучшие приёмы в деловой беседе?

- а) диалог;
- б) монолог;
- в) информационный опрос.

15. Какой стиль поведения в конфликте заключается в том, что обе стороны пытаются урегулировать разногласия с помощью уступок?

- а) стиль сотрудничества;
- б) стиль компромисса,;
- в) стиль конкуренции.

16. Считается, что конструктивное разрешение конфликта зависит от факторов:

- а) стремления доминировать, во что бы то ни стало;
- б) стремление сказать своё последнее слово;
- в) адекватности восприятия, точной оценки поступков, намерений противника и своих собственных.

17. Что следует использовать как в чрезвычайной ситуации, так и в отношении недобросовестных сотрудников?

- а) запрос;
- б) приказ;
- в) просьбу.

18. Предметом делового общения является:

- а) интерес;
- б) конфликт;
- в) дело.

19. Информационно-коммуникативная функция общения заключается:

- а) в восприятии и понимании другого человека;
- б) в любом виде обмена информацией между участниками общения;

в) в регуляции поведения и непосредственной организации совместной деятельности людей в процессе их взаимодействия.

20. Что входит в классификацию невербальных средств общения?

- а) кинесика;
- б) патетика;
- в) проксемика.

21. Что не относится к невербальным средствам общения?

- а) походка;
- б) пауза;
- в) просьба.

22. Какие невербальные средства общения входят в группу кинесических?

- а) мимика;
- б) беседа;
- в) визуальный контакт.

23. Зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении, – это:

- а) кинесические средства общения;
- б) просодические средства общения;
- в) такесические средства общения.

24. Просодические средства общения связаны с (со):

- а) прикосновением;
- б) тембром голоса;
- в) взглядом.

25. Что не относится к такесическим средствам общения?

- а) рукопожатия;
- б) похлопывание по плечу;
- в) движения руками (жесты).

26. Похлопывание по плечу возможно при:

- а) моральной поддержке человека;
- б) равенстве социального положения участников общения;
- в) поддержке оптимальной близости между партнерами по общению;
- г) встрече с коллегами по работе.

27. Доминирующее рукопожатие – это значит:

- а) рука сверху, ладонь развернута вниз;
- б) рука снизу, ладонь развернута вверх;
- в) обе ладони находятся в вертикальном положении;
- г) прямая рука, ладонь находится в горизонтальном положении.

28. Противоречие между жестами и смыслом высказывания является свидетельством:

- а) забывчивости;
- б) лжи;
- в) враждебности.

29. Обсуждение с целью заключения соглашения по какому-либо вопросу как в рамках сотрудничества, так и в условиях конфликта – это:

- а) интервью;
- б) деловая беседа;
- в) деловые переговоры.

30. К особенностям деловых переговоров относят:

- а) взаимозависимость участников переговоров;
- б) разнородность интересов сторон;
- в) обострение отношений с партнерами.

31. Стратегии ведения переговоров – это:

- а) позиционный торг;
- б) разрешение сложившегося конфликта;
- в) взаимный учет интересов участников.

32. Какой стиль позиционного торга предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками?

- а) мягкий;
- б) средний;
- в) жесткий.

33. Перед началом переговоров необходимо согласовать процедурные вопросы. К ним относятся:

- а) повестка дня;
- б) порядок принятия решений;

в) этапы ведения переговоров.

34. Успех переговоров определяет:

- а) знание предмета обсуждения;
- б) владение техникой ведения переговоров;
- в) умение перебивать собеседника.

35. Стадии переговорного процесса – это:

- а) подготовка к переговорам;
- б) оценка внешности партнеров по переговорам;
- в) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей;
- г) процесс переговоров.

36. Основная функция речевого этикета:

- а) переход к внешней речи;
- б) снятие агрессии;
- в) передача смысла высказывания.

37. Конфликт между производственными требованиями и ценностями, с одной стороны, и желаниями сотрудника, с другой, – это:

- а) конфликт внутриличностный;
- б) конфликт межличностный;
- в) конфликт между организациями или группами.

38. Конфликт между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу, – это:

- а) конфликт по горизонтали;
- б) конфликт по вертикали;
- в) конфликт смешанного типа.

39. Наиболее распространенные типы конфликтов:

- а) конфликты по горизонтали;
- б) конфликты по вертикали;
- в) конфликты смешанного типа.

Тест 2.

Вопрос 1. Автор концепции «свобода как познанная необходимость»:

- Аристотель;
- Гегель;

- Кант;
- Сартр.

Вопрос 2. В рамках западной европейской культуры первостепенное внимание уделяется следующим этическим нормам:

- польза, выгода, трудолюбие;
- справедливость, добро, благо;
- честь, свобода, вера.

Вопрос 3. Виды барьеров общения (четыре правильных ответа):

- межъязыковые;
- мировоззренческие;
- психологические;
- соматические;
- социальные;
- технические.

Вопрос 4. Выделите принцип, на котором не может быть основано деловое общение:

- доброжелательность;
- порядочность;
- тактичность;
- уважительность;
- эгоизм.

Вопрос 5. Высококультурный человек всегда:

- законопослушный, морально устойчивый;
- потенциальный бездельник;
- преступник;
- склонный к злоупотреблениям служебным положением;
- честолюбивый.

Вопрос 6. Главной христианской добродетелью является:

- вера;
- любовь;
- надежда;
- сила;
- смирение.

Вопрос 7. Деловая беседа предполагает:

- использование лести;
- использование литературного языка;
- комплиментарное воздействие;
- чрезмерное использование иностранных слов и профессионального жаргона.

Вопрос 8. К невербальным средствам делового общения относятся:

- деловая переписка;
- мимика; жесты;
- профессиональный жаргон;
- речевые конструкции;
- социальные диалекты.

Вопрос 9. К принципам международного бизнеса не относятся:

- бережное отношение к окружающей среде;
- поддержка односторонних торговых отношений;
- уважение правовых норм.

Вопрос 10. К способу регулирования межличностных отношений не относится:

- проектирование, формирование и развитие системы взаимоотношений;
- регулирование межгрупповых отношений;
- учет социально-психологических процессов и явлений в коллективах;
- целенаправленное обучение персонала современным технологиям нравственного взаимоотношения.

Вопрос 11. Как называется неумение при общении определить необходимую меру в выражениях и поступках, в проявлении интереса к другому человеку?

- бестактность;
- воспитанность;
- порядочность;
- тактичность;
- уважение.

Вопрос 12. Какая этическая категория лежит в основе высказывания «Все равны перед законом и судом»?

- долг;
- достоинство;
- ответственность;
- справедливость;
- честь.

Вопрос 13. Какая этическая категория передает моральную необходимость выполнения общественно полезных обязанностей?

- благо;
- долг;
- счастье;
- честь.

Вопрос 14. Какие компоненты включает в себя культура делового общения?

- все ответы верны;
- психологию делового общения;
- служебный этикет;
- технику делового общения;
- этику делового общения.

Вопрос 15. Каноничные правила представления (два правильных ответа):

- женщина первая представляется мужчине;
- лица с более высоким статусом представляются людям со статусом более низким;
- младшие по возрасту представляются старшим;
- мужчина первым представляется женщине.

Вопрос 16. Литературный язык не используется:

- в научной речи;
- в невербальном общении;
- в официально-деловой речи;
- в письменной речи;
- в профессиональном общении

Вопрос 17. Моральный принцип, предписывающий желание помочь другим:

- альтруизм;
- толерантность;
- честолюбие;
- эмпатия.

Вопрос 18. На какой нравственной ценности основана в деловой этике недопустимость вмешательства в дела конкурентов, ущемление их интересов?

- равенстве;
- свободе;
- справедливости;
- честности.

Вопрос 19. Набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий:

- должностные обязанности;
- кодекс чести;
- корпоративная культура;
- правила внутреннего распорядка.

Вопрос 20. Наука о всеобщих законах развития природы, общества, человека и мышления:

- диалектика;

- культурология;
- логика;
- этика.

Вопрос 21. Нравственные отношения предполагают рассмотрение другого человека в качестве

- Объекта, на который направлено мое действие;
- Равного мне человека, имеющего право на уважение достоинства;
- Человек человеку – бревно, лишь бы цель была достигнута;
- Человек человеку – волк. Такова природа человека.

Вопрос 22. Ответственность – это:

- категория этики, означающая отношение личности к обществу, другим людям, выражающаяся в нравственной обязанности по отношению к ним в конкретных условиях;

- категория этики, опирающаяся на принцип равенства всех людей в моральном отношении;

- категория этики, характеризующая личность с точки зрения выполнения ею нравственных требований, соответствия ее моральной деятельности нравственному долгу;

- категория этики, характеризующая моральную ценность личности в связи с его статусом, родом деятельности и признаваемыми за ним моральными заслугами;

- категория этики, характеризующая способность человека осуществлять нравственный самоконтроль, внутреннюю самооценку с точки зрения соответствия своего поведения требованиям нравственности, самостоятельно формулировать для себя нравственные задачи и требовать от себя их выполнения.

Вопрос 23. По оценке специалистов, субъект этики деловых отношений в рамках постсоветской России появляется к:

- 1992 году;
- 1995 году;
- 1998 году.

Вопрос 24. Подсистема этикета, определяющая пространственную организацию общения:

- вербальный этикет;
- мимика и жесты;
- этикетная атрибутика;
- этикетная проксемика.

Вопрос 25. Предмет этики –

- культура;
- мораль;

- прекрасное;
- социальные отношения.

Вопрос 26. Принцип, выражающий любовь к Родине:

- гуманизм;
- оптимизм;
- патриотизм;
- справедливость.

Вопрос 27. Самосовершенствование человека в буддизме происходит через:

- самобичевание;
- самовоспитание;
- самообразование;
- самоотречение;
- самопожертвование.

Вопрос 28. Сложившееся у окружающих мнение о нравственном облике личности или коллектива, основанное на его предшествующем поведении и выражающееся в признании его заслуг, называется:

- авторитет;
- имидж;
- популярность;
- престиж;
- репутация.

Вопрос 29. Тактичность – это:

- внутренний голос человека;
- определенный круг обязательств и исполнение своих обязанностей, сложившихся на основе профессиональных или общественных отношений;
- сделал, и что хотел сделать;
- способность и привычка человека вести себя, уважая достоинство другого человека;
- способность человека осуществлять внутренний нравственный самоконтроль;
- эмоции, заставляющие человека страдать по поводу расхождений между тем, что он хочет и тем, что он может.

Вопрос 30. Укажите основные категории этики

- добро и зло;
- пространство и время;
- свобода;
- совесть.

Вопрос 31. Укажите фамилию русского писателя и мыслителя, считавшего, что «признание необходимости противления злу насилем есть не

что иное, как оправдание людьми своих привычных излюбленных пороков: мести, корысти, зависти, злости, властолюбия».

- В. С. Соловьев;
- Л. Н. Толстой;
- Н. А. Бердяев;
- С. Н. Булгаков;
- Ф. М. Достоевский.

Вопрос 32. Фундаментальные принципы административной этики (три правильных ответа):

- безусловная исполнительность;
- бюрократизм;
- гуманизм;
- законность;
- справедливость.

Вопрос 33. Целеполагающие категории этики:

- добро и зло;
- долг и совесть;
- смысл жизни и счастье;
- честь и достоинство.

Вопрос 34. Честь и достоинство – это ...

- контрольно-императивные категории, которые отражают особые механизмы морального сознания, направленные на согласование частных интересов с общими;
- нравственные качества человека, которые он проявляет в деятельности, направленной на достижение добра;
- правила, нормы, ценности, которыми люди руководствуются в своей деятельности и которые регулируют отношения людей друг к другу;
- этические категории, которые служат для обозначения нравственных чувств, выражающих моральное отношение человека к самому себе.

Вопрос 35. Что должно лежать в основе служебных контактов?

- взаимный интерес;
- интересы дела;
- личная выгода;
- собственные амбиции;
- социальные и политические проблемы

Вопрос 36. Что изучает наука этика?

- мораль, нравственность;
- поведение каждого конкретного человека в обществе;
- политическое устройство общества;
- социальные проблемы общества;

- традиции, обычаи, народное творчество.

Вопрос 37. Что такое калокагатия?

- гармония внешнего и внутреннего;
- подражание;
- представление.

Вопрос 38. Экономические теории, опирающиеся исключительно на рациональные факторы поведения человека – это теории с ... подходом.

- инженерным (технократическим);
- материальным;
- моральным;
- этическим.

Вопрос 39. Эмоции, заставляющие человека страдать по поводу расхождений между тем, что он сделал, и что хотел сделать – это:

- долг;
- совесть;
- справедливость;
- честь.
- ответственность.

Вопрос 40. Этика бизнеса как наука возникает в ...

- конце XIX века;
- конце XX века;
- период формирования буржуазных отношений;
- середине XX века.

Вопрос 41. Этика – это:

- учение о боге;
- учение о морали;
- учение о правилах хорошего тона;
- учение о традициях и обычаях.

Тест 3.

Указать фазы конструктивного спора:

- 1) начальную, конечную, последующую;
- 2) вводную, среднюю, заключительную;
- 3) вводную, промежуточную, выводную;
- 4) вводную, спорную, решающую.

2. Каковы наиболее значимые факторы, определяющие характер межличностных взаимоотношений в коллективе? (отметить лишнее)

- 1) совокупность общественных отношений данного общества;

- 2) социальная структура общества;
- 3) политическая структура общества;
- 4) экономическая структура общества.

3. Как протекает конфликт у «практиков»?

- 1) они умеют так выйти из этой неприятной ситуации, что меньше затрагиваются глубинные чувства личности;
- 2) они более осторожны в действиях, больше продумывают логику своего поведения;
- 3) они компенсируют сложности отношений ориентацией либо на длительность, либо на поиск других контактов;
- 4) для них чрезвычайно важно интенсивное общение в этот момент, позволяющее лучше осознать причину, обстоятельства, позицию сторон.

4. Каковы виды выхода из конфликтной ситуации? (отметьте лишнее)

- 1) уход от разрешения возникшего противоречия;
- 2) сглаживание, когда одна из сторон либо оправдывает себя, либо соглашается с претензией, но только в данный момент;
- 3) компромисс;
- 4) перемена темы конфликта.

5. Каково основное условие эмоционального выживания?

- 1) способность справиться с напряжением в течение нескольких минут;
- 2) водные процедуры, зарядка по утрам, солнечные ванны;
- 3) способность быстро выходить из конфликтной ситуации;
- 4) благоприятная атмосфера в трудовом коллективе.

6. Какой способ снятия напряжения поможет Вам физически расслабиться?

- 1) релаксация;
- 2) приемы, отвлекающие внимание;
- 3) приемы, избавляющие от напряжения;
- 4) возвращение к прежней проблеме.

7. Если мы расстраиваем себя, борясь за что-либо позитивное, и сопротивляемся чему-либо негативному, какой вид напряжения имеется в виду?

- 1) смятение;
- 2) напряженное ожидание;
- 3) достижение желаемого;

4) нервное расстройство.

8. Какие существуют рекомендации по разрешению проблем в будущем?

1) всегда нужно делать то, что хочется;

2) что бы мы ни потеряли, мы, возможно, найдем это вновь;

3) не расстраиваться по поводу событий, которые уже через час будут казаться нам незначительными;

4) чем бы мы ни занимались сегодня, это очень напоминает то, с чем нам приходится сталкиваться всю жизнь.

9. Что означает для индивидуума открытие доступа к коллективной психике?

1) обновление жизни;

2) успех в работе;

3) стремление к благополучию;

4) психическое расстройство.

4.5 Перечень вопросов к экзамену

1. История возникновения делового этикета.
2. Сущность и структура деловой коммуникации. Основные этапы процесса обмена деловой информацией.
3. Формы деловой коммуникации.
4. Виды деловых коммуникаций в организации.
5. Коммуникации в управленческой деятельности. Правила оптимизации коммуникаций в организации.
6. Виды коммуникативных сетей в организации.
7. Руководитель (менеджер) как центр коммуникативного взаимодействия и информационных потоков. Виды коммуникативного взаимодействия руководителя с сотрудниками организации. Причины неэффективной коммуникации в организации.
8. Сущность общественного мнения как состояния общественного сознания. Роль общественного мнения в управленческой практике. Современные методики изучения общественного мнения.
9. Понятие и структура делового этикета. Нетворкинг.
10. Основные принципы и функции делового этикета.
11. Сущность и слагаемые профессиональной культуры. Требования к профессиональной компетенции менеджера-культуролога.
12. Поведенческий этикет в служебных отношениях. Общие правила делового этикета. Этикет телефонных разговоров. Принципы и правила телефонного общения.
13. Правила пользования сотовым телефоном. Общение в мессенджерах.
14. Правила поведения в сети Интернет. Этикет общения в социальных медиаресурсах. Видеообращение онлайн. Телеконференция. ZOOM-конференция.
15. Понятие и виды деловой корреспонденции. Стиль и оформление служебных документов.
16. Документ как основная форма делового общения. Основные правила деловой переписки.
17. Требования к содержанию деловых писем. Обязательные реквизиты, структура делового письма. Употребление официальных званий в переписке. Методы аргументации и убеждения при составлении письменных сообщений.
18. Виды документов в деятельности руководителя. Заявления, сообщения и объяснения в деловой сфере и во взаимодействии субъектов управленческой деятельности. Виды письменных обращений.
19. Этикет деловой переписки по корпоративной электронной почте.

20. Сущность и специфика речевой коммуникации. Формы и виды речевой коммуникации.
21. Вербальные, невербальные и паралингвистические каналы обмена информацией в устной коммуникации. Технологии невербального общения.
22. Основные этапы подготовки и проведения публичного выступления.
23. Приёмы установления контакта и поддержания внимания с аудиторией.
24. Этикет оратора. Этические ценности оратора. Поза, жесты, мимика, интонация, их коммуникативные функции.
25. Общие требования к культуре речи и умению говорить в деловых коммуникациях. Психолого-дидактические принципы речевого воздействия. Средства выразительности речи.
26. Основные композиционные параметры публичной речи. Особенности структуры краткой речи: микротема, план, текст. Общие принципы построения большой речи (лекции, доклада и т.п.). Ответы на вопросы и замечания.
27. Спор в ситуации публичного выступления. Приемы нейтрализации вербальной агрессии. Понимание мотивов высказываний собеседников, скрытый смысл и реакцию.
28. Монолог в деловой коммуникации. Понятие, виды и типы монолога. Структура устной монологической речи.
29. Понятие, виды и типы диалога. Программирование конструктивного диалога. Работа со сложной аудиторией. Явные и скрытые цели человека, задающего вопрос. Приемы ухода от неудобных вопросов.
30. Полемика, ее сущность и социальные функции. Полемические жанры диалога: спор, прения, диспут, дискуссия.
31. Порядок и правила ведения деловой полемики. Методы и правила аргументации. Некорректная аргументация, полемические приемы и ловушки.
32. Совещание как форма делового управленческого общения. «Внешние» и «внутренние» правила организации и ведения совещания. Состав участников совещания. Регламент. Подготовка документов на совещании и принятие решения. Логика совещания.
33. Функции руководителя совещания (семь «управленческих глаголов»).
34. Научно-практическая конференция, ее задачи и структура. Доклад, организация и ведение прений, принятие рекомендаций.
35. Круглый стол как форма активизации участников общения.
36. Техники интервью и комментариев в СМИ. Виды вопросов, методика ответа на «многослойные вопросы», уловки и приемы, применяемые при ответе на «неудобные вопросы». Нейтрализация агрессии. Модели эффективного комплимента в деловой речи.

37. Пресс-конференция и ее социальные функции. Алгоритмы эффективного взаимодействия с представителями СМИ в ситуациях интервью, пресс-конференции.

38. Организация презентации.

39. Модели переговоров (модели Дугласа, Гулливера, Кеннеди и др.).

40. Процесс подготовки к деловым переговорам: определение цели переговоров, интересов сторон, диапазона переговоров, выбор объекта торга, подготовка программы действий и др.).

41. Организационные аспекты подготовки и проведения переговоров: выбор места и времени переговоров, подготовка технических средств и помещения для переговоров,

42. Протокольные аспекты подготовки и проведения переговоров: правила приветствий и представлений на деловых переговорах, порядок рассадки на деловых переговорах. Определение перспектив и оформление результатов переговоров.

43. Протокол ведения и завершения переговорного процесса. Стадии деловых переговоров. Стили ведения переговоров. Культура речи и техники эффективного ведения переговоров.

44. Стратегия и тактики переговоров. Конструктивное и деструктивное переговорное поведение.

45. Сущность и правила принципиальных переговоров.

46. Культурные различия участников международных переговоров.

47. Национальные стили ведения переговоров (2-3 человека проводят сравнительный анализ двух-трех стран).

48. Основные правила поведения делового человека в различных странах и регионах.

49. Национальные манеры ведения дел (Россия, Америка, Европа, восточные страны).

50. Подарки и сувениры в деловых отношениях.

51. Виды визитных карточек. Общие правила оформления деловых визитных карточек. Правила хранения визитных карточек. Этические нормы при обмене деловыми визитными карточками.

52. Сущность понятия «дипломатия». Общепризнанные нормы делового протокола и этикета. Принципы дипломатического протокола и этикета.

53. Формы дипломатической деятельности.

54. Виды дипломатических визитов. Организационно-протокольное обеспечение визита иностранной делегации.

55. Общая и рабочая программы пребывания зарубежной делегации: сущность, их отличия. Универсальные требования, которым должна отвечать программа визита зарубежной делегации независимо от ее уровня.

56. Виды дипломатических и деловых приемов. Этапы подготовки и проведения приемов. Официальные и неофициальные приглашения.

57. Бизнес-ланч. Американская и европейская манеры поведения за столом.

58. Понятие конфликта и его социальная роль. Причины и классификация конфликтов.

59. Основные стадии развития конфликта в профессиональной коммуникации.

60. Типы и стратегии поведения в конфликтных ситуациях. Прогнозирование и предупреждение социально-психологических конфликтов.

4.6 Критерии оценки результатов учебной деятельности студентов

10 – самостоятельное, свободное, последовательное раскрытие темы (вопроса), подкрепленное ссылками на несколько источников. Широкое владение терминологией. Собственный, аргументированный взгляд на затронутые проблемы. Предоставление тезисов. Систематизация знаний, умений, навыков в области рекламы и общественных связей (своевременное выполнение всех заданий практического характера, образцовая презентация материалов по рекламе, связям с общественностью). Проявление интереса к участию в рекламных мероприятиях и мероприятиях по связям с общественностью образовательного и развивающего характера.

9 – свободное изложение содержания темы (вопроса), основанное на привлечение не менее трех источников, комментарии и выводы. Последовательность и четкость изложенного материала. Широкое владение терминологией. Предоставление тезисов. Систематизация знаний, умений, навыков в области рекламы и общественных связей (своевременное выполнение всех заданий практического характера, образцовая презентация материалов по рекламе, связям с общественностью). Проявление интереса к участию в рекламных мероприятиях и мероприятиях по связям с общественностью образовательного и развивающего характера.

8 – некоторая незавершенность аргументации при изложении, которая требует уточнения теоретических позиций. Владение терминологией. Простое выполнение задач высокой сложности, систематическое обновление усвоенных знаний, умений, навыков в области рекламы и технологий связей с общественностью (выполнение почти всех заданий практического характера, образцовая презентация материалов по рекламе, связям с общественностью).

7 – понимание сути темы (вопроса), грамотное, но недостаточно полное изложение содержания. Отсутствие собственных оценок. Использование терминологии (выполнение большей части заданий практического характера, хорошая презентация материалов по рекламе, связям с общественностью).

6 – понимание сути темы (вопроса), изложение содержания не полное, требующее дополнительных пояснений. Отсутствие собственных оценок. Неточности в терминологии (выполнение половины заданий практического характера, слабая презентация материалов по рекламе, связям с общественностью).

5 – поверхностная проработка темы (вопроса), неумение последовательно построить устное сообщение, не владение терминологией. Недостаточная активность в приобретении и применении знаний в области рекламы и технологий связей с общественностью (выполнение некоторых заданий

практического характера, слабая презентация материалов по рекламе, связям с общественностью).

4 – низкий познавательный интерес к рекламной деятельности и деятельности по связям с общественностью, поверхностная проработка темы (вопроса), наличие некоторых погрешностей при ответе, пробелы в раскрытии содержания, невладение терминологией (выполнение меньшей части заданий практического характера, очень слабая презентация материалов по рекламе, связям с общественностью).

3 и 2 – отсутствие знаний по значительной части основного учебно-программного материала. Низкий познавательный интерес к рекламной деятельности и деятельности по связям с общественностью. Несознательность в освоении знаний, умений, навыков в области рекламы и связей с общественностью и не готовность к их применению на практике (не выполнение заданий практического характера).

1 балл – нет ответа/отказ от ответа (невыполнение предусмотренных заданий практического характера).

5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

5.1 Учебно-методическая карта учебной дисциплины для очной формы получения высшего образования

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Очная форма получения высшего образования

Название темы	Количество аудиторных часов			Количество часов УСП	Форма контроля знаний
	лекции	практические занятия	семинарские занятия		
Тема 1. Деловые коммуникации, их особенности, структура, виды и формы	1				Фронтальный опрос
Тема 2. Профессиональные компетенции менеджера-культуролога	1				Фронтальный опрос
Тема 3. История возникновения и развития делового этикета	2			2	Фронтальный опрос. Оценка качества написания реферата. Проверка качества выполнения практических заданий, самоконтроль знаний.
Тема 4. Нормы, принципы и правила		4		2	Проверка качества выполнения

современного делового этикета					практических заданий, самоконтроль знаний. Тест. Оценка качества написания реферата, выступления с докладами и презентациями.
Тема 5. Этикет дистанционных деловых коммуникаций	2	2			Фронтальный опрос. Проверка качества выполнения практических заданий, самоконтроль знаний.
Тема 6. Письменная деловая коммуникация		2		2	Оценка качества написания реферата, выступления с докладами и презентациями. Проверка качества выполнения практических заданий, самоконтроль знаний.
Тема 7. Речевая коммуникация в деловом общении	2	2			Фронтальный опрос. Проверка качества выполнения практических заданий, самоконтроль знаний.
Тема 8. Публичная	2	2			Фронтальный

речь в деловых коммуникациях					опрос. Проверка качества выполнения практических заданий, самоконтроль знаний.
Тема 9. Коллективные формы деловых коммуникаций		2	4	2	Проверка качества выполнения практических заданий, самоконтроль. Оценка качества написания реферата, выступления с докладами и презентациями.
Тема 10. Международный деловой этикет				2	Оценка качества написания реферата, выступления с докладами и презентациями. Тест.
Тема 11. Дипломатический протокол – инструмент дипломатии и международного общения	2	4			Фронтальный опрос. Проверка качества выполнения практических заданий, самоконтроль знаний. Тест.
Тема 12. Технология организации приема иностранной делегации		2			Проверка качества выполнения практических заданий, самоконтроль знаний.

Тема 13. Культура гостеприимства. Гостевой этикет		2			Проверка качества выполнения практических заданий, самоконтроль знаний.
Тема 14. Практика ведения деловых переговоров	2	4	4		Фронтальный опрос. Проверка качества выполнения практических заданий, самоконтроль знаний. Оценка качества написания реферата, выступления с докладами и презентациями.
Тема 15. Конфликты в деловой коммуникации и пути их разрешения	2			2	Фронтальный опрос. Проверка качества выполнения практических заданий, самоконтроль знаний.
Всего	16	26	8	12	Экзамен

Заочная форма получения высшего образования

Название темы	Количество аудиторных занятий			Форма контроля знаний
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	
Тема 1. Деловые коммуникации, их особенности, структура, виды и формы. История возникновения и развития делового этикета	2			Фронтальный опрос
Тема 2. Нормы, принципы и правила современного делового этикета. Профессиональные компетенции менеджера-культуролога	2			Фронтальный опрос
Тема 3. Этикет дистанционных деловых коммуникаций. Письменная деловая коммуникация		2		Проверка качества выполнения практических заданий, самоконтроль знаний
Тема 4. Речевая коммуникация в деловом общении. Публичная речь в деловых коммуникациях		2		Проверка качества выполнения практических заданий, самоконтроль знаний
Тема 5. Коллективные формы деловых коммуникаций			2	Оценка качества написания реферата, выступления с докладами и презентациями

Тема 6. Международный деловой этикет. Дипломатический протокол	2			Фронтальный опрос
Тема 7. Технология организации приема иностранной делегации		2		Проверка качества выполнения практических заданий, самоконтроль знаний
Тема 8. Практика ведения деловых переговоров			2	Оценка качества написания реферата, выступления с докладами и презентациями
Всего	6	6	4	Экзамен

5.2 Основная литература

1. Гейман, О. Б. Деловые и научные коммуникации [Электронный ресурс]: учеб. пособие / О. Б. Гейман. – М. : РТУ МИРЭА, 2021. – 68 с.– Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/218717>.
2. Деловое общение [Электронный ресурс]: учебное пособие / авт.-сост. И. Н. Кузнецов. – 9-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 524 с. –Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621627>.
3. Петрович, М. В. Переговорный процесс : учеб. пособие для студентов высшего образования по специальности «Маркетинг» / М. В. Петрович, С. П. Мармашова. – Минск : Амалфея, 2021. – 403 с.
4. Теория межкультурной коммуникации : учебник и практикум для студентов высших учебных заведений, обучающихся по гуманитарным направлениям / под ред. Ю. В. Таратухиной, С. Н. Безус. – М. : Юрайт, 2020. – 264 с.
5. Фионова, Л. Р. Этика делового общения [Электронный ресурс]: учебное пособие / Л. Р. Фионова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Пенза : ПГУ, 2020. – 112 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/162302>.

5.3 Дополнительная литература

1. Беннет, К. Деловой этикет и протокол. Краткое руководство для профессионала / К. Беннет. – М. : SmartBook, 2018. – 96 с.
2. Бороздина, Г. В. Психология и этика деловых отношений : учеб. пособие / Г. В. Бороздина. – 4-е изд., испр. и доп. – Минск : РИПО, 2015. – 228 с.
3. Зайцева, Л. А. Монологическая и диалогическая речь : практикум по развитию речи : учеб.-метод. объединение по образованию в области культуры и искусств для иностранных слушателей подготовительного отделения / Л. А. Зайцева. – 2-е изд., испр. и доп. – Минск : БГУКИ, 2021. – 110 с.
4. Зубра, А. С. Ораторское искусство / А. С. Зубра. – Минск : Дикта, 2006. – 283 с.
5. Игнатьева, Е. Международный деловой этикет на примере 22 стран / Е. Игнатьева. М. : Эксмо, 2020. – 416 с.
6. Казакова, О. А. Деловая коммуникация : учеб. пособие / О. А. Казакова, А. Н. Серебренникова, Е. М. Филиппова. – Томск : Изд-во Томского политехнического ун-та, 2013. – 69 с.
7. Капкан, М. В. Деловой этикет : учеб. пособие / М. В. Капкан, Л. С. Лихачева ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 168 с.
8. Карпенко, Я. Е. Проблемы деловой коммуникации в организации / Я. Е. Карпенко, Е. С. Петренко ; науч. рук. Н. Р. Давлетгареев // Экономика России в XXI веке : сб. науч. трудов XI Междунар. научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России», посвященной 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете, г. Томск, 18-22 ноября 2014 г. : в 2 т. – Томск : Изд-во ТПУ, 2014. – Т. 2. – С. 211–216.
9. Кафтан, В. В. Деловая этика : учеб. и практикум для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / В. В. Кафтан, Л. И. Чернышова. – М. : Юрайт, 2020. – 299 с.
10. Кеннеди, Г. Переговоры: Полный курс / Г. Кеннеди : пер. с англ. – 7-е изд. – М. Альпина Паблшер, 2020. – 385 с.
11. Кузнецов, И. Н. Деловое общение / И. Н. Кузнецов – М. : Дашков и К, 2013. – 528 с.
12. Культура речи. Научная речь : учеб. пособие для вузов / В. В. Химик [и др.] ; под ред. В. В. Химика, Л. Б. Волковой. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2020. – 270 с.

13. Лавриненко, В. Н. Деловая этика и этикет : учеб. и практикум для студентов вузов, обучающихся по экономическим и гуманитарным направлениям / В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова, В. В. Кафтан. – М. : Юрайт, 2020. – 117 с.

14. Лапина, С. В. Культура профессиональной деятельности : курс лекций / С. В. Лапина, Г. Ф. Бедулина ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2007. – 111 с.

15. Ментцель, В. Риторика: искусство говорить свободно и убедительно / В. Ментцель. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 132 с.

16. Михалькевич, Г. Н. Протокол и этикет международного общения : учеб. пособие для студентов вузов по специальностям «Международные отношения», «Международное право», «Международная журналистика» / Г. Н. Михалькевич. – 3-е изд., испр. и доп. – Минск : РИВШ, 2012. – 265 с.

17. Мунин, А. Н. Деловое общение / А. Н. Мунин. – 4-е изд. – М. : ФЛИНТА, 2021. – 376 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83389>.

18. Павлова, Л. Г. Деловые коммуникации : учеб. для вузов по направлениям подготовки «Менеджмент», «Экономика», «Государственное и муниципальное управление» (квалификация (степень) «бакалавр») / Л. Г. Павлова, Е. Ю. Кашаева. – М. : КноРус, 2020. – 299 с.

19. Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А. П. Панфилова. – СПб. : Знание, ИВЭСЭП, 2011. – 140 с.

20. Парфенцова, Е. В. Служебный этикет : учеб. пособие / Е. В. Парфенцова ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2007. – 48 с.

21. Петраков, Н. Современное служебное письмо : доп. и перераб. / Н. Петраков. – М. : Контакт-Культура, 2018. – 226 с.

22. Почебут, Л. Г. Психология публичного выступления / Л. Г. Почебут. – СПб. : Питер, 2005. – 166 с.

23. Профессиональная этика и служебный этикет : метод. указания / составители О. Н. Малахова, О. А. Жученко. – Ижевск : Ижевская ГСХА, 2020. – 24 с. // Лань : электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/178022>.

24. Профессиональные коммуникации. Деловой этикет и коммуникации [Электронный ресурс]: Учеб.-метод. комплекс по учебной дисциплине для специальности 1-21 04 01 Культурология, направления специальности 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная), специализации 1-21 04 01-02 02 Менеджмент международных культурных связей, специализации 1-21 04 01-02 03 Менеджмент рекламы и общественных связей / Белорусский

государственный университет культуры и искусств, Факультет культурологии и социокультурной деятельности, Кафедра межкультурных коммуникаций; сост. А. В. Морозов. – Электрон. текст. дан. – Минск, 2018. – 126 с. : табл. – Библиогр.: с. 125-126 (28 назв.). – Режим доступа: <http://repository.buk.by/handle/123456789/18541>. – Заглавие с экрана. – Депонировано в БГУКИ 21.09.2018, № 032621092018.

25. Психология и этика делового общения : учебник / под ред. В. Н. Лавриненко. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 420 с. // URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685080>.

26. Ракавецкая, Л. І. Этыкет менеджара : вучэб. дапам. для студэнтаў устаноў вышэйшай адукацыі па спецыяльнасці 1-23 01 11 Бібліятэказнаўства і бібліяграфія (па напрамках), напрамку спецыяльнасці 1-23 01 11-01 Бібліятэказнаўства і бібліяграфія (менеджмент) / Л. І. Ракавецкая. – Мінск : БДУКМ, 2014. – 109 с.

27. Руденко, А. М. Культура речи и деловое общение / А. М. Руденко, С. И. Самыгин. – Ростов : Кнорус, 2016. – 28 с.

28. Рыбкин, И. В. Эффективный телефонный контакт / И. В. Рыбкин. – М. : Ин-т общегуманитарных исследований, 2005. – 144 с.

29. Семенов, А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса : учеб. пособие / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – 10-е изд. – М. : Дашков и К°, 2020. – 276 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573387>.

30. Семилетников, Н. А. Дипломатический и деловой протокол : учеб.-метод. пособие / Н. А. Семилетников. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2008. – 170 с.

31. Сиганьков, А. А. Деловые коммуникации : учебное пособие / А. А. Сиганьков. – М. : РТУ МИРЭА, 2021. – 70 с. // Лань : электронно-библиотечная система. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/218462>.

32. Храпков, И. Б. Телефонное общение в бизнесе. / И. Б. Храпков. – М. : Геннзис, 2004. – 112 с.

33. Шевелева, О. Манеры для карьеры. Современный деловой протокол и этикет / О. Шевелева. – М. : Эксмо, 2020. – 384 с.