

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**

**ГБОУ ВО «БАШКИРСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ГЛАВЕ РЕСПУБЛИКИ  
БАШКОРТОСТАН»**

Кафедра государственного и муниципального управления

**К.Н. Ахмадеев**

**ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ НА  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ**

Учебное пособие

Уфа 2025

УДК 351

ББК 60.84+67.401

А95

Рецензенты:

Н.Р. Янбухтин, канд. юрид. наук, доцент, заместитель Руководителя Секретариата Государственного Собрания – Курултая Республики Башкортостан

И.Ш. Рысаев, канд. филос. наук, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления Башкирской академии государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан

Ахмадеев К.Н. Технологии управленческого общения на государственной и муниципальной службе: учебное пособие / К. Н. Ахмадеев. – Уфа : ГБОУ ВО «БАГСУ», 2025. – 95 с.

Пособие предназначено для обучающихся по направлению подготовки бакалавриата 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». В нем освещены вопросы коммуникативной компетентности современного государственного и муниципального служащего, общественного и политического деятеля, в чьи функции входит регулярное общение с коллегами, начальством, подчиненными, избирателями, заказчиками, а также публичные выступления. Рассмотрены вербальные и невербальные средства управленческого общения, технологии построения авторитета управленца, манипуляции в деловой сфере, техники управления конфликтом в команде, приемы сильного публичного выступления.

Пособие состоит из 12 теоретических глав и 100 заданий – тестового и открытого типов – для самостоятельной работы студента.

Рекомендовано учебно-методическим советом ГБОУ ВО «БАГСУ» в качестве учебного пособия для обучающихся по направлению подготовки

(с) Ахмадеев К.Н., 2025

(с) ГБОУ ВО «БАГСУ», 2025

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |    |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....   | 4  |
| 1. Регламентация делового и управленческого общения государственных и муниципальных служащих в федеральных нормативно-правовых актах ..... | 5  |
| 2. Нормы и правила поведения государственного и муниципального служащего в различных служебных ситуациях .....                             | 7  |
| 3. Общение с позиций социальной психологии: перцепция, эмпатия, идентификация, рефлексия, казуальная атрибуция и т.д. ....                 | 10 |
| 4. Управленческое общение, его содержание и функции .....  | 16 |
| 5. Роль управленческого общения в системе социального управления ...   | 18 |
| 6. Аттрактивное и репрессивное управленческое общение .....  | 23 |
| 7. Вербальные и невербальные средства управленческого общения .....  | 29 |
| 8. Деловое письмо и телефонные беседы в управленческом общении ...   | 36 |
| 9. Технологии проведения совещаний, собраний, заседаний .....  | 42 |
| 10. Технологии манипулирования в управленческом общении .....  | 48 |
| 11. Технологии управления конфликтом в управленческом общении ...  | 53 |
| 12. Публичное выступление в управленческой деятельности руководителя .....   | 57 |
| ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ .....  | 66 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....   | 93 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....   | 94 |

## ВВЕДЕНИЕ

Умение выстраивать отношения с коллегами по государственной и муниципальной службе, начальством, подчиненными, клиентами, находить к ним подход – это важный атрибут профессионализма любого современного государственного и муниципального служащего. Особенности государственной и муниципальной службы современного дня предъявляют высокие требования к работникам органов государственной власти и местного самоуправления. Он должен:

- уметь выстраивать эффективную коммуникацию внутри своего отдела для обеспечения эффективного решения задач;
- уметь выполнять коллективную работу, предполагающую активное взаимодействие с другими членами рабочего коллектива;
- быть готовым к напряженной, иногда конфликтной работе, связанной с возникновением разногласий как между собой и коллективом, так и между членами коллектива.

Цель настоящего учебного пособия – оказать содействие учащимся овладеть знаниями и умениями в области управленческого общения для их успешного выполнения задач профессиональной деятельности в будущем.

Автор учебного пособия «Технологии управленческого общения на государственной и муниципальной службе» уверен, что знания, полученные при изучении настоящего труда, помогут не только учащимся по специальности «Государственное и муниципальное управление», но и всем специалистам, кто стремится стать успешным в деловом взаимодействии, достичь результатов в своей карьере, предусматривающей активные коммуникации.

## **1. Регламентация делового и управленческого общения государственных и муниципальных служащих в федеральных нормативно-правовых актах**

Деловое и управленческое общение является важным аспектом работы государственных и муниципальных служащих. Оно включает в себя как внутренние, так и внешние коммуникации, которые способствуют эффективному функционированию государственного аппарата. В Российской Федерации регламентация данного общения осуществляется через ряд федеральных нормативно-правовых актов, которые определяют правила и стандарты взаимодействия на всех уровнях власти. Существует несколько ключевых документов, регулирующих деловое и управленческое общение государственных и муниципальных служащих:

- Федеральный закон от 27 мая 2003 года № 58-ФЗ "О системе государственной службы Российской Федерации". Этот закон устанавливает общие принципы государственной службы, включая требования к служебной этике и коммуникации.

- Федеральный закон от 2 мая 2006 года № 59-ФЗ "О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации". Данный закон определяет порядок взаимодействия органов власти с гражданами, что включает в себя правила делового общения и ответов на обращения.

- Федеральный закон от 15 апреля 1995 года № 82-ФЗ "О государственных и муниципальных унитарных предприятиях". Этот закон регулирует общение в рамках государственных и муниципальных предприятий, включая их взаимодействие с органами власти.

- Указ Президента РФ от 1 марта 2004 года № 314 "О системе исполнительной власти". Указ определяет структуру исполнительной власти и правила взаимодействия между различными уровнями власти.

- Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (Одобрен

решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 года (протокол N 21)). Кодекс стал типовым для разработки государственными органами и органами местного самоуправления кодексов этики и служебного поведения государственных и муниципальных служащих.

Основные принципы делового общения государственных и муниципальных служащих включают:

- *Прозрачность*: Открытость в коммуникациях, доступность информации для граждан.

- *Ответственность*: Служащие должны быть готовы отвечать за свои действия и решения.

- *Этика*: Соблюдение норм служебной этики, уважение к собеседнику.

- *Эффективность*: Оперативное решение задач и предоставление информации.

Федеральные нормативно-правовые акты также определяют различные форматы общения:

- *Письменное общение*: Официальные письма, запросы, ответы на обращения граждан.

- *Устное общение*: Личные встречи, телефонные переговоры, заседания.

- *Электронное общение*: Использование электронных средств связи, включая электронную почту и порталы государственных услуг.

Согласно Типовому кодексу этики и служебного поведения государственных и муниципальных служащих, нарушение ими положений о поведении подлежит моральному осуждению на заседании соответствующей

комиссии по соблюдению требований к служебному поведению. Соблюдение государственными и муниципальными служащими положений Типового кодекса учитывается при проведении аттестаций, формировании кадрового резерва и при наложении дисциплинарных взысканий.

Нормы и правила поведения государственных и муниципальных служащих России основаны на принципах законности, приоритета прав человека, беспристрастности, профессионализма и этики. Их неукоснительное соблюдение - залог эффективной, честной и прозрачной работы государственного аппарата, укрепления доверия общества к власти и успешного развития страны.

## **2. Нормы и правила поведения государственного и муниципального служащего в различных служебных ситуациях**

Современная система государственной и муниципальной службы в России строится на принципах законности, профессионализма, этики и служения обществу. Нормы и правила поведения служащих регулируются федеральным законодательством, кодексами этики, а также внутренними нормативными актами органов власти. Соблюдение этих норм обеспечивает эффективное функционирование государственного аппарата, укрепляет доверие граждан к власти и минимизирует коррупционные риски.

Рассмотрим принципы и нормы поведения, которыми должен руководствоваться любой государственный и муниципальный служащий в России.

***Законность и добросовестность.*** Это означает:

-Исполнение должностных обязанностей на высоком профессиональном уровне, строгое соблюдение законов и нормативных актов.

- Недопустимость нарушения законов по политическим, экономическим или иным мотивам.

***Приоритет прав и свобод граждан.*** Это означает:

- Вся деятельность служащего должна быть направлена на признание, соблюдение и защиту прав и свобод человека и гражданина.

- Не допускается дискриминация по любым признакам, проявление грубости, предвзятости, нецензурной лексики.

***Беспристрастность и нейтральность.*** Это означает:

- Равное отношение ко всем гражданам и организациям, исключение предпочтений по политическим, религиозным, профессиональным или иным основаниям.

- Соблюдение нейтралитета, недопущение влияния решений политических партий, общественных и религиозных объединений на служебную деятельность.

***Противодействие коррупции и конфликту интересов.*** Это означает:

- Недопустимость использования служебного положения в личных целях.

- Обязанность уведомлять работодателя о случаях склонения к коррупционным правонарушениям и о возможном конфликте интересов.

- Принятие мер по предотвращению и урегулированию конфликтов интересов (например, отстранение от принятия решений в отношении родственников или бывших работодателей).

***Этические стандарты.*** Это означает:

- Корректность, уважение к гражданам, коллегам, руководству.

- Соблюдение делового стиля общения, недопустимость угроз, оскорблений, провокационного поведения.

- Поддержание безупречной репутации, пример личной добропорядочности и честности.

### *Поведение в типовых служебных ситуациях*

| Ситуация                                 | Правила поведения и меры реагирования   |
|--|---|
| Взаимодействие с гражданами              | Корректность, уважение, недопустимость дискриминации и грубости.  |
| Конфликт интересов                       | Уведомление руководства, отстранение от принятия решений, урегулирование ситуации.  |
| Получение подарков                       | Запрет на принятие подарков, связанных с исполнением служебных обязанностей; уведомление о попытках вручения подарка.             |
| Взаимодействие с родственниками          | Недопустимость принятия решений в отношении родственников, уведомление о личной заинтересованности.                               |
| Публичные выступления, общение с прессой | Соблюдение установленных правил, недопустимость разглашения служебной информации, корректность высказываний.                      |
| Внешний вид и поведение вне службы       | Поддержание делового стиля, аккуратность, соблюдение норм поведения, отказ от поступков, порочащих честь и достоинство служащего. |
| Служебные споры и                        | Ведение дискуссии в корректной форме,   |

|             |   |
|-------------|---|
| Ситуация    | Правила поведения и меры реагирования     |
| разногласия | недопустимость подрыва авторитета службы. |

Муниципальные служащие руководствуются теми же принципами, что и государственные, с учетом специфики местного самоуправления. Важно учитывать интересы местного сообщества, соблюдать уставы муниципальных образований и решения местных органов власти. Особое внимание уделяется прозрачности, отчетности и предотвращению конфликта интересов на местном уровне.

### **3. Общение с позиций социальной психологии: перцепция, эмпатия, идентификация, рефлексия, казуальная атрибуция и т.д.**

Общение – это сложный процесс взаимодействия между людьми, между группами людей, между человеком и группой людей, которое заключается в обмене информацией, а также в восприятии и понимании друг друга.

Субъектами общения являются живые существа, люди – те, кто способен выражать и доносить свою информацию посредством воспринимаемых знаков. Тот, кто передает информацию, называется коммуникатором, а тот, кто ее получает – реципиентом.

Всякое общение имеет три аспекта: содержание, цель и средства.

*Содержание общения* – это информация, передающаяся от коммуникатора реципиенту. Это может быть обмен предметами, знаниями, психическими или физиологическими состояниями, целями, интересами, мотивами, умениями, навыками.

*Цель общения* – это то, ради чего живые существа вступают в акт общения. Например, это может быть нужно для поддержания, сохранения и развития организма или для расширения и укрепления межличностных контактов.

*Средства общения* – это различные способы кодирования информации, а также ее передачи, переработки и расшифровки. Кодирование информации – это способ передачи информации. Общение может передаваться с помощью естественно присущих живому организму органов, с помощью специальных средств и орудий, а также через неких посредников.

Обычно специалистами выделяются 5 функций общения:

- *Прагматическая*. Эта функция реализуется в процессе совместной деятельности индивидов.

- *Доминирования и развития*. Это способность общения оказывать воздействие на партнера, развивая его или наоборот – ослабляя. В процессе общения происходит не только обмен информацией, но и обучение, социализация индивида, привитие ему опыта и знаний, а также норм поведения и ценностей, способствующих формированию личности.

- *Подтверждающая*. В процессе общения индивид познает себя, утверждает себя в глазах других, находя в них некую точку опоры. Это ритуалы знакомства, приветствия, оказания различных знаков внимания. Все эти ритуалы необходимы человеку для подтверждения себя и своей ценности в восприятии других индивидов.

- *Организирующая*. Требуется для налаживания и сохранения межличностных отношений в интересах продуктивной совместной деятельности собеседников.

- *Внутриличностная.* Эта функция реализуется посредством общения индивида с самим с собой, путем внутренней или внешней речи, построенной по типу диалога. Это универсальный способ мышления человека.

Само общение имеет трехступенчатую структуру и состоит из трех сторон: коммуникативной, интерактивной и перцептивной.

*Коммуникативная сторона общения* – это обмен информацией между общающимися собеседниками.

*Интерактивная сторона общения* – это обмен действиями между индивидами с целью распределения неких функций, влияющих на поведение, настроение и убеждение собеседников.

*Перцептивная сторона общения* – это восприятие и познание собеседниками друг друга; то, что необходимо для установления взаимопонимания.

В реальном общении все эти три стороны тесно связаны друг с другом, составляя естественную среду общения.

Коммуникативный процесс представляет собой следующее. Есть коммуникатор – индивид, который передает информацию. Его цель – оказать воздействие на собеседника. Коммуникатор посылает сообщение – текст или некие высказывания, которые являются закодированной информацией. Это сообщение посылается через каналы – пути, к которым можно отнести голос и средства связи, вроде телефона, почты и т.д. При этом сами каналы подразделяются на естественные и искусственные. Естественные каналы – это органы человека, помогающие индивидам коммуницировать друг с другом: зрение (визуальный канал), слух (аудиальный канал), ощущения (кинестетический канал), обоняние (осимический канал), вкус (дегустационный

канал), кожный (тактильный канал). Искусственные каналы – это технические средства: телефон, интернет, почта, транспортные артерии и т.д. Также можно говорить и о непосредственном общении и опосредованном. Непосредственное общение – это общение, где каналами коммуникации являются естественные органы человека (голос, руки и т.д.). Опосредованное общение осуществляется с помощью специальных средств, как например, природные предметы – палка, камень, следы на земле, так и культурные – языковые системы, печать, телевидение и т.д.

Аудитория воспринимает информацию коммуникатора и может давать обратную связь – информацию, содержащую реакцию на сообщение (поведение) коммуникатора. Обратная связь помогает собеседникам в понимании того, как воспринимается информация, отправленная коммуникатором, какие чувства она вызывает у других индивидов (аудитории).

Для качества коммуникаций большое значение имеют *механизмы социальной перцепции*. Это способы, с помощью которых собеседники воспринимают друг друга и интерпретируют получаемую информацию.

Существуют две группы социальной перцепции: *межличностного и межгруппового восприятия*. Наибольший интерес традиционно представляют механизмы межличностного восприятия, среди которых выделяют следующие:

*Идентификация* – это способность уподобления собеседнику с целью его понимания. Это умение человека отойти от своей собственной позиции и прочувствовать на себе позицию собеседника. Это помогает индивиду посмотреть на мир глазами другого человека, что в свою очередь поможет выстроить нужную с ним коммуникацию.

*Эмпатия* – это способность постичь переживания собеседника, окунуться в его эмоциональное состояние.

*Децентрация* – способность человека отойти от собственной позиции, но не присоединиться к позиции собеседника, а взглянуть на него со стороны, с

позиции стороннего наблюдателя. Ее преимущество состоит в освобождении от эмоциональной предвзятости.

*Социальная рефлексия* – это осмысление индивидом того, как он воспринимается собеседником. Это попытка взглянуть на себя глазами другого человека, с кем осуществляется коммуникация.

*Аттракция* – особая форма восприятия и познания другого человека, основанная на формировании по отношению к нему устойчивого позитивного чувства. Аттракция как механизм социальной перцепции рассматривается обычно в трех аспектах: как процесс формирования привлекательности другого человека; как результат данного процесса; как качество отношений. Также можно выделить три уровня аттракции: симпатия, дружба и любовь. Чтобы вызвать аттракцию, следует учитывать ряд факторов, например географическую близость собеседников, нахождение в поле зрения, физическая привлекательность, благожелательное отношение к субъекту восприятия, сходство мировоззрений.

*Каузальная атрибуция* – способность понять причины поведения другого человека, а также различных событий и ситуаций. В ходе познания собеседниками друг друга можно использовать не только информацию, получаемую друг от друга, но и сведения, составленные друг о друге, полученные в ходе внешних наблюдений. В случае если эти сведения оказываются недостаточны, индивид определяет вероятные причины, побудившие к некоторому действию или поступку своего собеседника. В свою очередь интерпретация этих причин оказывает значимое влияние на поведение субъекта атрибуции и на формирование его отношения к объекту.

*Стереотипизация* – формирование в процессе общения обобщенного, схематизированного и отвечающего предыдущему опыту взаимодействия образа собеседника (объекта стереотипизации) и его свойств. Может быть этнической, гендерной, возрастной, профессиональной и иной.

*Эталонирование* – создание устойчивых образов (эталонов), которые выступают в качестве оценки личностных качеств собеседника.

Конечным продуктом механизмов социальной перцепции должно стать взаимопонимание, которое подразумевает:

- совпадение, сходство взглядов, ценностных ориентаций;
- сходство индивидуальных особенностей друг друга;
- принятие роли при выполнении той или иной деятельности;
- степень соответствия впечатления о человеке его устойчивым качествам.

Факторами, мешающими установлению такого взаимопонимания, могут стать:

- мнение других людей об объекте;
- эталоны и стереотипы об объекте;
- психологическое состояние субъекта и объекта общения.

Выделяются следующие типичные искажения в социальной перцепции:

- «Эффект упреждения». Данное искажение заключается в следующем. При наличии противоречивых суждений о своем собеседнике, индивид склонен доверять тем, которые стали ему известны в первую очередь. Это можно отнести к так называемому «первому впечатлению» о человеке.

- «Эффект новизны». Напоминает эффект упреждения, но отличается тем, что речь идет про собеседника уже хорошо известного человеку, а также тем,

что человек склонен доверять не первым суждениям, полученным об этом собеседнике, а последним.

- «Эффект ореола». Наиболее часто встречающееся искажение в социальной перцепции. Если о собеседнике сложилось изначально хорошее впечатление, то индивид склонен приписывать хорошие оценки его поступкам, поведению, чертам характера. При этом негативные черты становятся менее заметными, ретушируются.

- «Проекция». Человек неосознанно переносит свои собственные нежелательные качества на качества своего собеседника, как бы говоря «судит по себе».

Чтобы выстроить эффективное управленческое общение с подчиненными, руководитель должен научиться не искажать социальную перцепцию, уметь адекватно воспринимать и оценивать личность своих собеседников, их качества и поступки.

#### **4. Управленческое общение, его содержание и функции**

Управленческое общение представляет собой особую форму делового общения, в фокусе которого – управление людьми, руководство их действиями. К основным функциям управленческого общения относятся:

- Выдача распоряжения
- Проверка исполнения
- Оценка исполненного

К выдаче распоряжения можно отнести не только приказы или распоряжения как таковые, но и указания, рекомендации, советы. Проверка исполнения может выражаться в виде получения обратной связи от

подчиненного о выполнении задания – некоей контрольной информации. Оценка исполненного будет выражаться в акте одобрения или негодования руководителем выполненного задания подчиненным.

Важным фактором в выполнении распоряжения руководителя подчиненным является понимание между ними. Дополнительным фактором здесь выступает согласие, принятие подчиненным необходимости выполнить распоряжение руководителя.

Руководители не всегда осуществляют контроль за выполнением своих распоряжений и не всегда оценивают результаты их исполнения. Поэтому распорядительная информация, как правило, является наиболее распространенной и существенно влияет на эффективность работы организации. На этом этапе управленческого воздействия менеджер изменяет действия, поведение и вид деятельности подчиненных. Качество выполнения задач во многом зависит от того, как именно формулируется распоряжение.

Распорядительная информация может принимать различные формы: директивную, демократическую или либеральную.

- Директивные формы включают в себя: приказ, директиву, указание, распоряжение и требование.

- Либеральные формы выражаются в виде уговоров.

- К демократическим формам относятся: просьбы, рекомендации и советы.

Для подчиненного любая форма распорядительной информации воспринимается скорее, как указание, чем как просьба. Однако демократические формы распорядительной информации способствуют повышению качества выполнения задач и обеспечивают большую отдачу в работе, поскольку сотрудники с большим энтузиазмом выполняют такие задания. Если же поручение воспринимается формально и не соответствует

мыслям и желаниям работника, то ожидать высоких результатов становится затруднительно.

Эффективность выполнения решений зависит от конкретной формы распоряжений: будь то приказ или просьба, персонализированное или общее указание, вопросительное, утвердительное или директивное распоряжение.

## **5. Роль управленческого общения в системе социального управления**

Выделяют несколько форм управленческого общения:

- *Субординационная.* В основу этой формы положены административно-правовые нормы. Складывается как между руководителем и подчиненными, так и между руководителями, и между подчиненными. Характер общения при такой форме может быть линейным, функциональным, либо смешанным – линейно-функциональным. При линейных отношениях у каждого руководителя может быть несколько подчиненных, но каждый подчиненный непосредственно имеет только одного руководителя. При функциональных отношениях работник может иметь сразу нескольких руководителей, в зависимости от выполняемых функций. Каждый его руководитель контролирует выполнение своей конкретной функции.

- *Служебно-товарищеская.* В основу этой формы положены административно-моральные нормы. Коллеги стараются сохранять существующую ролевую иерархию между собой, при этом правила поведения между ними регулируются не столько существующими правовыми регламентами, сколько принципами морали, чести и дружбы.

- *Дружеская.* В основу этой формы положены исключительно моральные и психологические нормы взаимодействия.

Руководителю свойственно выбирать ту или иную форму управленческого общения исходя из целого ряда особенностей. А именно:

- *Уровень управления.* Как правило, чем ниже уровень управления, тем менее формальное управленческое общение.

- *Производственные и общественные условия.* Как правило, чем более разветвленная система управления и чем сложнее организационная структура, тем выше значение административно-правовых норм взаимодействия, положенных в основу управленческого общения.

- *Индивидуально-психологические особенности подчиненных.* Руководитель может варьировать формы управленческого общения в зависимости от того, какая из них является предпочтительнее для конкретного сотрудника.

Всякое управленческое общение базируется на следующих принципах:

- *Принцип всестороннего раскрытия потенциала подчиненных.* Это означает, что руководитель принимает стратегию управленческого общения, которая в полной мере раскрывает личностный потенциал сотрудника, а также его знания, опыт и профессионализм. В качестве меры реализации такой стратегии считается делегирование некоторой части руководительских полномочий. При этом существует риск, что сотрудники, которым были делегированы некоторые руководительские полномочия, воспримут это перекладывание чужой работы на них. Чтобы делегирование полномочий принесло эффект, требуется, чтобы руководитель делегировал лишь те полномочия, которые не касаются непосредственных функций руководителя – а именно определения стратегий, установление целей, принятие решений, контроль результатов, руководство сотрудников и мотивация их деятельности, особые дела, требующие повышенного доверия. Делегировать можно частные вопросы, рутинную и подготовительную деятельность.

- *Принцип полномочий и ответственности.* Каждый работник должен четко знать свою должностную компетенцию, т.е. задачи, обязанности и права по их реализации. Руководитель призван заботиться о создании социального, служебного и персонального статусов своих сотрудников.

Социальный статус – это соблюдение конституционных прав и обязанностей, общественных полномочий, определенных правопорядком и моралью. Это уважение к сотруднику как гражданину.

Служебный статус – это регламентация служебных прав и обязанностей работника, использование его в соответствии с профессиональной квалификацией, систематическая и справедливая оценка личностно-деловых качеств. Это уважению к сотруднику как к профессионалу.

Персональный статус означает удовлетворенность работников своими отношениями в группе, расположенность к проявлению своих способностей. Это уважение к сотруднику как к конкретному человеку с фамилией, именем и отчеством.

- *Принцип поощрения и наказания.* Стремление к самоутверждению является одной из основных мотиваций человека, и признание в профессиональной сфере играет ключевую роль в этом процессе. В связи с этим, руководителям необходимо развивать способность замечать не только самых активных и ответственных сотрудников, но и отмечать даже незначительные достижения каждого подчиненного. При использовании традиционных методов поощрения важно учитывать, что оригинальные и индивидуализированные подходы к наградам могут существенно повысить творческую активность работников.

Несвоевременная или неадекватная оценка со стороны руководства может привести к возникновению у сотрудников желания восстановить справедливость, что, в свою очередь, в случае недооценки их усилий может вызвать снижение производительности и чувства неудовлетворенности.

Исследования показывают, что 46% руководителей предпочитают применять строгие меры, а не положительное подкрепление. Хотя применение наказаний может быть оправданным в определенных ситуациях, они не должны становиться основным методом управления и должны использоваться с учетом индивидуальных обстоятельств каждого конкретного случая.

Критически важно сосредоточиться на оценке действий, а не на характеристиках личности «нарушителя». Процесс обсуждения наказания должен строиться по четкой схеме: сначала следует выделить положительные аспекты (высокую оценку личности), затем перейти к негативным (анализу проступка) и завершить разговор на положительной ноте (выражением уверенности в том, что подобные ситуации не повторятся). Такой подход способствует более легкому восприятию критики, особенно на фоне самокритики.

Например:

*«Иван, мы ценим тебя как профессионала своего дела, немало лет отработавшего в данной сфере. Однако твой поступок, учиненный тобою вчера, вызывает у нас серьезное негодование. Совершенное тобою действие никак не вписывается в те рамки поведения, которые установлены у нас. Я надеюсь, что такого больше не повторится, и разговор в таком ключе станет для нас последним».*

Мы видим здесь обозначенную выше схему. Разговор начинается с признания заслуг человека перед предприятием, отраслью, воздается хвала за годы его работы. Далее происходит переход к поступку, дается негативная ему оценка. При этом важно, что оценка дается не человеку, а поступку, совершенному этим человеком. Затем переход на позитивный ключ с выражением надежды на преодоление этого кризиса.

- *Принцип рационального использования рабочего времени руководителя.*

Дефицит времени – явление очень частое среди менеджеров. В условиях многозадачности приходится применять принцип приоритетности, который заключается в том, что основные дела, требующие максимальной концентрации усилий и мобилизации ресурсов, делаются в начале рабочего процесса, а все остальные – позже. Также следует помнить о существовании так называемого «закона Парето», который гласит, что 20% расходуемого времени руководителем приносит 80% результата, а остальные 80% времени – лишь оставшиеся 20%.

Роль управленческого общения в системе социального управления заключается в том, что оно обеспечивает достижение целей управленческой деятельности. Перечислим некоторые аспекты роли управленческого общения:

*Передача распорядительной информации.* К ней относятся распоряжения, приказы, указания, рекомендации, советы и другое. От того, как руководитель отдаёт распоряжения, во многом зависит качество исполнительской деятельности подчинённых.

*Получение обратной связи.* Это важный механизм для руководителя, который позволяет корректировать действия управления. Обратная связь от подчинённых также помогает определить, где организация добилась успехов, а где потерпела неудачу.

*Выдача оценочной информации.* Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, руководство организации получает возможность определить, какие направления деятельности наиболее эффективно способствовали достижению её общих целей.

*Социализация.* Включаясь в совместную деятельность и общение, сотрудники осваивают коммуникативные умения и навыки, что важно для межличностной адаптации и профессиональной деятельности.

*Координация действий.* Цель этой функции — взаимное ориентирование и согласование действий различных исполнителей при организации их совместной деятельности.

Таким образом, управленческое общение является условием и элементом управленческой деятельности, и без него управление практически невозможно.

## **6. Аттрактивное и репрессивное управленческое общение**

Качество управленческого общения является важным фактором, определяющим эффективность взаимодействия между руководителем и подчиненными. Одним из ключевых аспектов, влияющих на это качество, является авторитет руководителя. Авторитет формируется не только на основе его правового статуса, связанного с занимаемой должностью, но и за счет личного престижа, который он завоевывает в процессе своей профессиональной деятельности. Таким образом, авторитет можно рассматривать как соответствие личных качеств руководителя объективным требованиям его роли, а также как уровень общественного признания, который он получает от своих сотрудников.

Формирование авторитета руководителя зависит от множества факторов. Основными из них являются следующие:

- *Самоотверженная работа в интересах коллектива.* Руководитель ставит интересы организации, предприятия – а равно и коллектива – подчас выше собственных, что проявляется в задержках на работе, готовности трудиться и дни заслуженного отдыха, отказе от собственных привычек и хобби, если того требует ситуация по защите интересов коллектива.

- *Высокая профессиональная компетентность.* Умение разбираться не только в своих, руководительских функциях, но и в функциях руководимых им людей, понимание если не деталей, то механизмов работы.

- *Развитые организаторские способности.* Умение сплотить коллектив, который может состоять из разнородных людей, с разными характерами и мировоззрениями. Сюда также относится умение организовать рабочий процесс на высокопродуктивном уровне, мотивировать коллектив, минимизировать деструктивные конфликты и препятствовать эмоциональному выгоранию сотрудников.

- *Человечность в отношениях с подчиненными.* Соблюдение баланса между «кнутом» и «пряником», готовность если не считаться, то хотя бы признавать личные интересы подчиненных, демонстрация желания оказать посильное содействие в их удовлетворении. Уважение к чувствам и эмоциям сотрудников.

Эти характеристики не являются простыми требованиями к личности руководителя; они представляют собой условия, необходимые для эффективного управленческого общения. Стремление завоевать уважение сотрудников не следует рассматривать как проявление самолюбия — это необходимый элемент для достижения успеха в управлении. Эмоциональная привязанность сотрудников к руководителю значительно облегчает восприятие его позиций и решений. Все это называется аттрактивное управленческое общение.

Существует множество методов, способствующих созданию положительного отношения подчиненных к своему руководителю. К примеру, важным аспектом является то, как часто и каким образом руководитель обращается к своим сотрудникам: использование имени-отчества, инициирование приветствий, улыбка, комплименты и интерес к личным проблемам коллег. Считается, что лишь крайне небольшой процент людей могут эффективно работать в условиях психологически напряженной атмосферы, что подчеркивает важность создания комфортной среды для труда.

В рамках своих служебных обязанностей руководитель должен овладеть искусством убеждения и умением вдохновлять коллектив на достижение общих целей. Для этого необходимо находить правильный тон в деловом общении и уметь грамотно формулировать распоряжения. Эффективность исполнения распоряжений во многом зависит от того, насколько они понятны и принимаются подчиненными. Важно вызывать интерес к заданиям, демонстрируя личную и коллективную выгоду от их выполнения.

Распоряжения могут быть даны в двух основных формах: приказа и просьбы. Следует учитывать, что просьба, как правило, воспринимается более благожелательно и выполняется с большим энтузиазмом по сравнению с приказом.

Эффективными методами по выстраиванию аттрактивного управленческого общения являются следующие:

- Сокращение физической и социальной дистанции. С первого контакта требуется приветствовать собеседника улыбкой и доброжелательным взглядом, а в общении придерживаться искренности.

- Старайтесь как можно чаще использовать обращение по имени-отчеству, что демонстрирует уважение к персональному и служебному статусу подчиненного.

- Используйте проксемический прием как легкий наклон в сторону подчиненного при обращении к нему. Это демонстрации власти и доверия одновременно.

- При публичном анализе поведения подчиненного выявляйте сначала его положительные качества, стремитесь оценить его вклад в развитие организации или отрасли.

- Учитывайте эмоциональное состояние подчиненного при выражении собственных чувств. Используйте методы активного слушания, предполагающие эмоциональную солидарность с собеседником.

- Не пытайтесь уступить подчиненному с целью угождения ему. Напротив, держитесь уверенно, подчеркнуто, используя соответствующие невербальные средства выражения – уверенный взгляд, стойка, положение рук, тембр голоса.

Некоторые руководители пытаются повысить свой социальный статус с помощью неверных методов формирования собственного престижа.

В этом контексте можно выделить несколько типов ложного авторитета:

- *Авторитет подавления*, основанный на страхе. Сотрудники испытывают страх перед начальством не только в случае допущения рабочих ошибок, но и в случае обычного общения с ним. Это называется репрессивное управленческое общение.

- *Авторитет любви*, который проявляется в заискивании. Сотрудники получают несвойственные деловой сфере эмоции заботы и ласки, воспринимая это как эмоциональный подкуп. Некоторыми сотрудниками это может восприниматься как слабость руководителя, что влечет за собой саботаж при выполнении должностных задач.

- *Авторитет дистанции, чванства и педантизма*. Руководитель сознательно увеличивает расстояние между собой и сотрудниками, отдаляется от них, не участвует ни в каких неформальных мероприятиях с ними, демонстративно требователен, отстранен от коллектива, пытается продемонстрировать свою недостижимость.

Таким образом, для успешного управления необходимо избегать подобных методов и стремиться к установлению доверительных отношений с сотрудниками.

Следует сказать, что репрессивное управленческое общение, если руководитель намеревается использовать его, ставит во главу угла использование негативных стимулов. К ним относятся:

- Предупреждения.
- Штраф.
- Выговор.
- Понижение в должности.
- Перевод на другую работу.

Реализация этих стимулов может проходить как лично – с помощью бесед или критики, так и безлично – в виде письменных приказов, штрафов, распоряжений о взыскании и т.д.

Репрессивное управленческое общение построено на негативной мотивации – так называемом «кнуте», которая используется для наказания провинившихся подчиненных. По продолжительности технологии репрессивного общения могут быть разовыми – например, объявление выговора, разговора-наказания, а могут быть долгосрочными – например, вражда, ограничение карьеры, бойкот сотрудника, давление и регулярные унижения.

Как уже было сказано ранее, процесс обсуждения наказания должен строиться по четкой схеме: сначала следует выделить положительные аспекты (высокую оценку личности), затем перейти к негативным (анализу проступка) и завершить разговор на положительной ноте (выражением уверенности в том,

что подобные ситуации не повторятся). Такой подход способствует более легкому восприятию критики, особенно на фоне самокритики.

Например:

*«Иван, мы ценим тебя как профессионала своего дела, немало лет отработавшего в данной сфере. Однако твой поступок, учиненный тобой вчера, вызывает у нас серьезное негодование. Совершенное тобой действие никак не вписывается в те рамки поведения, которые установлены у нас. Я надеюсь, что такого больше не повторится, и разговор в таком ключе станет для нас последним».*

Мы видим здесь обозначенную выше схему. Разговор начинается с признания заслуг человека перед предприятием, отраслью, воздается хвала за годы его работы. Далее происходит переход к поступку, дается негативная ему оценка. При этом важно, что оценка дается не человеку, а поступку, совершенному этим человеком. Затем переход на позитивный ключ с выражением надежды на преодоление этого кризиса.

Существует еще одна техника, которая очень близка описанной, и называется «Разговор-наказание с подчиненным по схеме плюс-минус-плюс». Сначала создается положительный или нейтральный эмоциональный фон разговора. Руководитель произносит фразы, вроде «Что случилось?», «Как дела?», «Что у вас там произошло», при этом делает это уверенно, демонстрируя свою уравновешенность и контроль за собственными эмоциями.

Далее происходит переход к основной части – жесткой критике. Но делается это строго поэтапно, без резкого перехода. Сначала выделяется личность провинившегося, а затем от нее сепарируется поступок, который привел к разговору-наказанию. Эта сепарация требуется для того, чтобы человек не ощущал критики по отношению к себе, что может серьезно сказаться на его ощущении на работе, а это в конечном счете может негативно проявиться на производительности труда или даже увольнении по

собственному желанию. Человек должен понять, что его ругают за проступок, а не за то, что он такой, какой есть.

После объявления взыскания или иного вида наказания обязательно выражается надежда на то, что больше такого не повторится. Руководитель также обязан потребовать с провинившегося сотрудника, чтобы он не доводил ситуацию до подобных разговоров.

Подтверждением эффективности проведения разговора-наказания станет понимание и принятие провинившимся сотрудником позиции руководителя к совершенному проступку, а также возникновение у провинившегося некоторых эмоций, а именно стыда, раскаяния или нежелания повторять этот проступок в дальнейшем.

## **7. Вербальные и невербальные средства управленческого общения**

В структуре управленческого общения, так же, как и в других видах общения, выделяются три компонента: коммуникативная, интерактивная и перцептивная. Коммуникативная функция направлена на обмен информацией и ее понимание. Именно она и является определяющей в управленческом общении, поскольку от уровня понимания между руководителем и подчиненным напрямую зависит качество и своевременность выполнения поставленных задач.

Коммуникативный компонент управленческого общения может пониматься с разных точек зрения:

- С точки зрения особенностей психического отражения (интеллектуальное, эмоциональное, образное, ассоциативное).

- С точки зрения интересов сторон. Это может быть противоборство, сотрудничество, компромисс, уход, нейтралитет.

- По числу и характеру вовлеченности субъектов. Это может быть монолог, диалог или полилог (общение между несколькими людьми).

- По организационной форме. Это может быть пресс-конференция, совещание, деловая беседа, часы приема по личным вопросам.

- По средствам коммуникации. Это может быть речевое и неречевое общение.

Речевое общение – это особая и наиболее совершенная форма общения, которая свойственна только человеку. Она включает в себя устную и письменную речь и осуществляется с помощью кодифицированных знаков.

Система символов, с помощью которых передаются сочетания звуков, имеющих для людей определенное значение и смысл, называется язык. Речью же является универсальное средство коммуникации и бывает трех видов:

*Внешняя речь.* Это есть процесс общения, как обмена информацией.

*Внутренняя речь.* Это есть обеспечение процесса мышления.

*Кинетическая речь.* Это все, что относится к эмоционально-выразительным средствам – жестам. Для лиц, являющимися слабослышащими, это является основной формой речи.

Наибольший интерес в управленческом общении представляет речь внешняя. Она может быть устной и письменной:

Устная речь – общение посредством произнесения слов в слух с одной стороны и восприятие на слух с другой.

Письменная речь – общение посредством письменных знаков, на основе графики.

Устная речь, в свою очередь, может быть как диалогической, так и монологической.

Диалогическая – она же разговорная речь – речь, которая активно поддерживается собеседником. В процессе общения участвуют две стороны, используя обороты языка и фразы.

Монологическая – речь, которую произносит один человек. Другие же участвуют в этой речи, но только в качестве воспринимающей стороны. В этой связи речь говорящего приобретает активную форму, а речь слушающего – пассивную. В этот момент слушающий повторяет про себя слова говорящего.

Неречевое общение иначе называют невербальным.

Вся невербалика делится на 5 больших блоков (иногда какие-то блоки объединяют):

- *Оптико-кинетические средства общения.* К ним относятся жесты, мимика и пантомимика.

- *Паралингвистические средства общения.* К ним относятся качество голоса, тембр, тональность.

- *Экстралингвистические средства общения.* К ним относятся паузы в речи, смех, плач, гул, свист и т.п.

- *Пространственно-временные (проксемические) средства общения.* К ним относятся взаиморасположение собеседников, задержки начала общения.

- *Визуальные средства общения.* Это контакт глаз, обмен взглядами.

Есть различные данные о том, каков объем информации передается в процессе коммуникации невербальными средствами выражения. Некоторыми специалистами высказывается предположение, что с помощью невербалики передается больше половины коммуникативного взаимодействия. При этом вербальные средства передают информацию, а невербальные – выражают

межличностные отношения, в каких-то случаях могут даже заменять словесные сообщения.

Чтобы не ошибиться в трактовке невербальных сигналов, важно следовать следующим правилам:

*Правило 1:* Судите не по отдельным жестам, а по их совокупности. Каждый жест может иметь несколько значений.

*Правило 2:* Трактовать жесты следует во взаимосвязи с контекстом. Разные ситуации вынуждают индивида по-разному использовать одни и те же жесты.

*Правило 3:* При трактовке жестов, не используйте личный опыт. Не следует приписывать свое состояние собеседнику при трактовке его жестов.

*Правило 4:* «Вторая натура». Некоторые люди могут принимать на себя определенные роли в зависимости от контекста ситуации, что найдет свое выражение в жестах. Поэтому важным является распознать «вторую натуру» и «истинную натуру».

Оптико-кинетические средства общения делятся на две основные категории:

1. Оптические средства — визуальные элементы, которые могут включать в себя графические материалы, презентации, схемы и другие визуальные пособия.

2. Кинетические средства — невербальные сигналы, такие как жесты, мимика, осанка и движения тела.

Эти средства помогают не только передавать информацию, но и выражать эмоции, подчеркивать важность сказанного и устанавливать контакт с аудиторией. Оптико-кинетические средства помогают сделать информацию

более доступной и понятной. Графики и схемы могут значительно упростить восприятие сложной информации. Жесты и мимика могут дополнить словесное сообщение, акцентируя внимание на ключевых моментах.

Невербальные сигналы играют важную роль в установлении контакта с аудиторией. Открытые жесты, улыбка и активный зрительный контакт способствуют созданию позитивной атмосферы общения.

На заседаниях городских советов часто используются презентации для визуализации информации. Это позволяет участникам лучше воспринимать данные и участвовать в обсуждении.

***Пример:***

*Презентация о состоянии жилищного фонда города включает графики изменения числа аварийных домов за последние пять лет. Это наглядно демонстрирует проблему и способствует более активному обсуждению.*

Паралингвистические средства общения — это важный аспект коммуникации, который включает в себя элементы, сопровождающие речь, такие как интонация, темп, громкость, паузы и другие звуковые характеристики. Эти средства играют ключевую роль в управленческом общении на государственной и муниципальной службе, поскольку они влияют на восприятие информации и эмоциональную окраску сообщения. Правильное использование паралингвистических средств может значительно повысить эффективность взаимодействия с гражданами и коллегами.

Паралингвистика изучает невербальные аспекты речи, которые не связаны с содержанием слов, но оказывают значительное влияние на процесс коммуникации. Основные элементы паралингвистических средств включают:

1. Интонация — изменение высоты голоса, которое может передавать эмоции и отношение к сказанному.

2. Темп речи — скорость, с которой говорящий произносит слова, что может отражать его уверенность или волнение.

3. Громкость — уровень звука, который может подчеркнуть важность информации или вызвать внимание.

4. Паузы — паузы в речи могут использоваться для акцентирования внимания на ключевых моментах или для создания напряжения.

Правильное использование громкости и темпа речи может помочь установить авторитет говорящего. Уверенный и спокойный голос создает впечатление профессионализма и компетентности.

***Пример:***

*Во время пресс-конференции министр использует четкую и уверенную интонацию, что способствует доверию со стороны журналистов и общественности.*

Сущность проксемики – пространственно-временных средств общения – в том, что время и пространство несут смысловую нагрузку в общении.

Выделяют 4 зоны межличностного пространства:

- *Публичная (общественная)*. Расстояние между собеседниками составляет от 3,5 метра до 7,5 метра. Такая зона характерна для общения между оратором и аудиторией. Здесь большое значение имеют кинетические (жесты) и экстралингвистические (смех, свист, плач, паузы) средства выражения. На расстоянии больше 7,5 метра эффективность общения резко снижается.

- *Социальная*. Расстояние между собеседниками составляет от 1,2 метра до 3,5 метра. Такая зона характерна для общения лектора с небольшой аудиторией слушателей, руководителя на предприятии с подчиненными и т.д.

- *Персональная (личная)*. Расстояние между собеседниками составляет от 50 сантиметров до 120 сантиметров. Такая зона характерна для дружеского общения, взаимодействия между коллегами, в случае доверительного общения между начальством и подчиненными. Здесь усиливается визуальный (зрительный) и аудиальный (слуховой) контакт.

- *Интимная*. Расстояние между собеседниками составляет от 0 (т.е. вплотную, «глаза-в-глаза») сантиметров до 50 сантиметров. Такая зона характерна для очень близкого и доверительного общения, например, между членами семьи, партнерами по отношениям. Высоко значение тактильного контакта и паралингвистических средств выражения (тембр голоса).

В управленческом общении важное внимание уделяется проксемической составляющей, когда руководителю необходимо грамотно выбрать расстояние между ним и собеседником/собеседниками. Важно учесть также компактность и конфигурацию размещению собеседников. Это зависит от цели и формы общения. Если зал большой, а слушатели рассредоточены в нем, то говорящему будет труднее распространить свое влияние. Многие собеседники рискуют быть выключены из общения. Поэтому важно помнить о следующих правилах проксемики в управленческом общении:

Правило 1 – Сосредоточенность в малом зале. Если цель руководителя – быть максимально понятым, следует выбрать небольшой зал, в котором плотно уместятся слушатели. Рассредоточенность в большом зале – это риск снижения эффективного донесения управленческой информации.

Правило 2 – Единая команда. Создается круг (полукруг) из слушателей, в центре – руководитель. Создается эффект команды, т.к. все становятся заинтересованными.

Правило 3 – Блочный метод. Подходит для организации диспутов, «круглых столов». Участники получают микрофоны.

Правило 4 – Друг напротив друга. Эффективный метод при условии, что требуется острая дискуссия, выяснение позиций. Обязательно наличие модератора, который будет управлять ходом дискуссии.

Правило 5 – Треугольник. Небольшое количество участников, могущих общаться между собой непосредственно. В центре располагается лидер общения – руководитель.

Правило 6 – «Круглый стол». Все рассаживаются за одним столом, участники находятся в равном положении, роль руководителя, как организатора общения, минимальна. При большом количестве участников добавляется еще один круглый ряд за основным столом.

## **8. Деловое письмо и телефонные беседы в управленческом общении**

Обмен письменной информацией в рамках организации представляет собой важный процесс, осуществляемый через создание и распространение различных видов документов, таких как приказы, инструкции и служебные записки. Одним из основных преимуществ письменного обмена является его фиксация на материальных носителях, что способствует сохранности и достоверности информации. Письменная форма обеспечивает лучшее усвоение материала получателями по сравнению с устным общением, поскольку позволяет более тщательно обдумать и структурировать информацию. Однако стоит отметить, что уточнение и дополнение письменных документов может

быть затруднительным, а также их создание может потребовать значительных затрат. Поэтому процесс составления управленческих документов требует внимательного и продуманного подхода.

Письменная коммуникация, в частности деловая переписка, продолжает оставаться ключевым элементом в сфере государственного и муниципального управления. Ведение деловых отношений без письменных подтверждений практически невозможно, поскольку большая часть устных договоренностей, таких как телефонные или телеграфные, требует документального оформления. При установлении деловых контактов хорошо составленное письмо может значительно улучшить имидж компании и создать положительное первое впечатление у потенциальных партнеров.

Деловое письмо — это официальный документ, который используется для коммуникации между организациями или между отдельными лицами в рамках профессиональной деятельности. Важность правильного оформления делового письма трудно переоценить, поскольку оно служит не только средством передачи информации, но и отражает имидж отправителя и его организации. В этом разделе мы рассмотрим основные элементы делового письма, их назначение и приведем примеры.

При написании делового письма важно учитывать перспективу адресата. Необходимо анализировать проблему с точки зрения получателя, чтобы письмо было максимально релевантным и интересным для него. Например, если вы предлагаете товар или услугу, письмо должно быть написано живо и энергично, используя принципы рекламного текста. Убедительность вашего предложения будет восприниматься адресатом, что может привести к положительному отклику.

Перед тем как приступить к написанию письма, следует четко определить его цель и способы ее достижения. Важно продумать факты и идеи, которые будут использованы для достижения желаемого результата. В деловом письме

не должно быть личных отклонений; оно должно содержать только ту информацию, которую хочет получить корреспондент или которую вы намерены сообщить. Новые идеи лучше выделять в отдельные абзацы, располагая их в логическом порядке.

Ключевое значение имеют первая и последняя фразы письма. Первое предложение должно привлекать внимание, выполняя роль заголовка рекламного текста: оно должно содержать суть обращения или причину написания письма. Заключительная фраза должна оставить у читателя ясное понимание обсуждаемой темы и побудить к быстрой ответной реакции.

Не менее важным аспектом является внешний вид письма. Визуальное оформление документа должно быть столь же тщательно продумано, как и содержание. Организация должна использовать фирменные бланки, напечатанные на качественной бумаге. Бланк должен быть простым и эстетичным, содержать название компании, адрес и информацию о характере бизнеса. Разработка такого бланка может оказаться сложной задачей, но результат стоит затраченных усилий.

Содержимое документа состоит из элементов, известных как реквизиты. В соответствии с действующими стандартами Российской Федерации существует 31 реквизит, среди которых некоторые являются обязательными для идентификации документа. К обязательным реквизитам относятся текст, название, заголовок к тексту, подпись, печать, индекс и наименование автора (организации или физического лица).

Форма деловых писем в разных странах не отличается значительным разнообразием. Обычно правильно оформленное деловое письмо на фирменном бланке включает в себя шесть основных элементов:

1. Внутренний адрес

Внутренний адрес — это часть письма, в которой указывается адресат. Он располагается в верхней части документа и включает в себя название организации, должность и имя получателя. Например:

*ООО "Пример"*

*Генеральному директору*

*Иванову И.И.*

*г. Москва, ул. Примерная, д. 1*

Данный элемент является важным, так как он обеспечивает правильную доставку письма и демонстрирует уважение к адресату.

## 2. Дата

Дата письма располагается под внутренним адресом, выравнивается по правому краю и указывает на момент его составления. Например:

*15 октября 2023 года*

Указание даты позволяет фиксировать временные рамки общения и служит важным элементом для последующего документооборота.

## 3. Вступительное обращение

Вступительное обращение следует сразу после даты. Оно может быть формальным или неформальным в зависимости от уровня знакомства с адресатом. Например:

- Формальное: «Уважаемый Иван Иванович,»

- Неформальное: «Здравствуйте, коллеги!»

Выбор формата обращения зависит от корпоративной культуры и специфики взаимоотношений между сторонами.

## 4. Основное содержание письма

Основное содержание — это центральная часть письма, где излагается суть обращения. Здесь важно придерживаться четкой структуры: вводная часть, основная информация и заключение. Например:

*Уважаемый Иван Иванович,*

В связи с нашим недавним разговором о возможностях сотрудничества, мы рады предложить вам следующие условия партнерства:

*1. Снижение цен на продукцию на 10% при заказе от 100 единиц.*

*2. Гарантия доставки в течение 5 рабочих дней после подтверждения заказа.*

*3. Возможность возврата товара в течение 14 дней.*

Мы уверены, что данное предложение будет взаимовыгодным и послужит основой для долгосрочного сотрудничества.

В этой части важно использовать ясный и лаконичный язык, избегая излишне сложных формулировок.

5. Заключительная формула вежливости

Заключительная формула выражает благодарность или надежду на дальнейшее сотрудничество. Она располагается через два интервала от основного текста и выравнивается по правому краю. Например:

*С уважением,*

*или*

*С наилучшими пожеланиями,*

6. Подпись

Подпись — это завершающий элемент делового письма, который подтверждает авторство документа. Подпись ставится вручную и должна быть

четкой и читаемой. Ниже подписи указывается полное имя отправителя и его должность:

*Иванов И.И.*

*Директор*

Расстояние между датой и основным содержанием письма варьируется в зависимости от объема текста. Деловое письмо может быть адресовано как конкретному лицу с указанием его должности, так и должностному лицу без указания имени, либо же непосредственно самой организации. Например, если письмо направляется к генеральному директору, то в адресной строке указывается: «Генеральному директору ООО "Пример" Иванову И.И.», в то время как в случае обращения к организации можно использовать: «ООО "Пример"».

Вступительное обращение является важным элементом делового письма и располагается перед текстом. Оно печатается с отступом в два интервала от внутреннего адреса и начинается с левого поля. После вступительного обращения ставится запятая (,) или двоеточие (:), в зависимости от формальности обращения. Например, если вы пишете: «Уважаемый Иван Иванович,», — то после обращения используется запятая, а если: «Уважаемые коллеги:», — то следует использовать двоеточие.

Текст письма размещается ниже вступительного обращения, также с отступом в два интервала. Первое предложение текста начинается с небольшим отступлением от правого поля, что придает документу аккуратный и структурированный вид. Например, если содержание письма касается предложения о сотрудничестве, оно может начинаться следующим образом: «Согласно нашему предыдущему разговору, мы рады предложить вам условия для взаимовыгодного партнерства».

Заключительная формула вежливости располагается через два интервала от основного содержания письма и выравнивается по правому краю страницы,

на одной вертикали с датой, находящейся в верхней части документа. Примеры заключительных формул включают: «С уважением,» или «С наилучшими пожеланиями,» и они служат для подведения итогов письма и выражения уважения к адресату.

Все деловые письма должны содержать подпись, которая ставится вручную с использованием ручки. Подписывать письмо должен тот человек, который его написал, или же можно использовать личную именную печать. Подпись должна быть четкой и неизменной, что обеспечивает идентификацию отправителя. В большинстве случаев имя подписывающего указывается ниже заключительной формулы вежливости, при этом оставляется пространство для подписи. Например, после формулы «С уважением,» может быть напечатано: «Иванов И.И., Директор». Это создает ясность и завершенность документа, а также демонстрирует профессионализм отправителя.

## **9. Технологии проведения совещаний, собраний, заседаний**

Современные организации используют различные формы коллективного обсуждения для обмена информацией и принятия решений. К числу таких форм относятся собрания и совещания. Несмотря на схожесть, эти мероприятия имеют ряд отличий по целям, кругу участников и тематике обсуждаемых вопросов.

### ***Пример***

*В органе местного самоуправления каждую неделю проводится производственное совещание с участием руководителей отделов, а раз в две недели — общее собрание всех сотрудников для подведения итогов работы.*

В чем отличия между собраниями и совещаниями? Рассмотрим основные из них:

#### ***А) Круг участников***

Совещание: участвуют специалисты, ответственные за конкретные направления, а также заинтересованные лица.

Собрание: как правило, присутствует весь персонал организации или подразделения.

#### ***Пример***

*В отделе государственного органа совещание может включать только специалистов в решении одного какого-то конкретного вопроса или сферы вопросов, а собрание — всех сотрудников отдела, включая руководителей и исполнителей.*

#### ***Б) Тематика обсуждаемых вопросов***

Совещание: рассматриваются текущие, конкретные вопросы, требующие оперативного решения.

Собрание: обсуждаются более общие, стратегические вопросы, итоги работы за определенный период.

#### ***Пример***

*На совещании обсуждается задержка поставки товара и меры по её устранению, а на собрании — итоги работы за год и планы на следующий.*

#### ***В) Цели проведения***

Совещание: оперативное управление, корректировка текущей деятельности.

Собрание: подведение итогов, определение стратегических направлений, информирование коллектива.

### *Пример*

*На совещании обсуждается внедрение новых технологий работы, а на собрании — итоги работы за год и планы на следующий.*

Совещание — это важный инструмент управленческой деятельности. Оно позволяет:

- обменяться информацией между участниками;
- выявить разные точки зрения;
- совместно выработать решения;
- повысить командный дух.

### *Пример*

*На совещании по запуску нового продукта каждый участник может предложить свой взгляд на маркетинговую стратегию, что позволяет учесть все риски и возможности.*

Совещания можно классифицировать по нескольким признакам. Приведем их:

#### *А) По задачам*

Оперативные — для быстрого решения текущих вопросов (например, срочное совещание по устранению аварии).

Координационные — для согласования действий между подразделениями (например, согласование графика отпусков).

Творческие — для генерации новых идей (например, мозговой штурм по улучшению сервиса).

### ***Б) По периодичности***

Разовые — проводятся по мере необходимости (например, совещание по итогам проведенного мероприятия).

Регулярные — проходят по установленному графику (например, еженедельные планерки).

### ***В) По количеству участников***

Узкие (до 5 человек) — для обсуждения специализированных вопросов.

Расширенные (до 20 человек) — для обсуждения вопросов, касающихся нескольких подразделений.

Представительные (более 20 человек) — для обсуждения стратегических задач.

### ***Г) По составу***

Фиксированный — постоянный круг участников (например, руководители структурных подразделений).

С переменным составом — приглашенные специалисты в зависимости от темы.

Комбинированный — часть участников постоянна, часть — приглашенные.

### ***Д) По стилю проведения***

Авторитарные — решения принимает руководитель.

Демократические — решения принимаются коллективно.

Либеральные — руководитель лишь координирует обсуждение.

Проведение совещания состоит из нескольких этапов:

*Подготовка совещания.* Прежде чем назначить совещание, менеджер должен оценить, нельзя ли решить вопрос другим способом — например, по электронной почте или в личной беседе.

**Пример:**

*Если вопрос касается только двух сотрудников, возможно, достаточно короткой встречи, а не общего совещания.*

*Разработка повестки дня*

Повестка должна содержать четко сформулированные вопросы и цель совещания, чтобы участники могли заранее подготовиться.

**Пример повестки:**

- 1. Анализ выполнения плана обращений граждан за месяц*
- 2. Обсуждение новых электронных каналов коммуникации*
- 3. Распределение обязанностей на следующий период*

*Определение состава участников.* Приглашаются лица, чьи знания и опыт необходимы для решения обсуждаемых вопросов.

**Пример:**

*Для решения технической проблемы приглашаются инженеры, ИТ-специалисты и руководитель отдела.*

*Назначение даты, времени и места.* Необходимо учитывать занятость участников и периодичность подобных мероприятий.

***Пример:***

*Регулярное совещание проводится каждый понедельник в 10:00 в зале заседаний.*

Немаловажное значение для успешности организации работы государственного или муниципального органа имеют производственные совещания. Их целями, как правило, являются:

- Контроль и координация деятельности
- Повышение эффективности работы
- Поиск новых идей и решений
- Детализированное планирование
- Анализ сложной информации
- Распределение ресурсов
- Разрешение конфликтов
- Развитие команды

***Пример:***

*На совещании по проекту участники анализируют ход работ, распределяют задачи, обсуждают возникшие трудности и ищут пути их решения.*

Совещания и собрания — неотъемлемая часть управленческой деятельности в органах государственной власти и местного самоуправления, в

целом в деловой сфере. Их правильная организация и проведение способствуют эффективной работе коллектива, принятию обоснованных решений и развитию корпоративной культуры.

## 10. Технологии манипулирования в управленческом общении

Манипулирование в управленческом общении — это скрытое психологическое воздействие, направленное на изменение поведения, решений или мнений других участников взаимодействия ради достижения личных или корпоративных целей. В государственных и муниципальных органах манипуляции встречаются на всех уровнях: от руководителей до рядовых сотрудников, в ходе совещаний, переговоров, распределения полномочий и ресурсов.

Рассмотрим основные виды манипуляций, применяемые в управленческом общении:

- *Манипуляции информацией.* Это сокрытие или искажение информации, выборочное представление фактов для влияния на решения коллег или подчинённых.

*Пример:*

*Руководитель сообщает только негативные аспекты проекта, чтобы склонить коллектив к отказу от его реализации*

- *Эмоциональное давление.* Это использование чувства вины, страха, стыда или угроз для получения нужных результатов.

*Пример:*

*Руководитель упрекает сотрудника за прошлые ошибки, чтобы тот без возражений взялся за сложную задачу*

- *Манипуляция властью и статусом.* Это применение служебного положения для давления, угроз увольнения, понижения в должности или отказа в поощрении.

*Пример:*

*Руководитель намекает на возможность сокращения, если сотрудник не согласится с его предложением*

- *Манипуляция поощрением и похвалой.* Это использование обещаний награды, повышения или публичной похвалы для достижения своих целей.

*Пример:*

*Руководитель обещает премию за выполнение дополнительной работы, не собираясь выполнять обещание.*

- *Манипуляция срочностью.* Это создание искусственного дефицита времени, чтобы заставить принять решение без должного анализа.

*Пример:*

*Требование срочно согласовать документ, не давая времени на его изучение*

- *Искажение и обесценивание мнений.* Это намеренное преувеличение или преуменьшение значимости мнения оппонента, обесценивание его вклада.

*Пример:*

*Фраза «Это всего лишь Ваше личное мнение», чтобы подорвать авторитет коллеги.*

- *Приписывание скрытых мотивов.* Это обвинения в скрытых намерениях, чтобы заставить оппонента оправдываться и терять инициативу.

*Пример:*

*«Вы это делаете специально, чтобы навредить отделу»*

- *Манипуляция через создание конфликтов и слухов.* Это намеренное разжигание конфликтов между коллегами для отвлечения внимания или укрепления собственной позиции.

*Пример: Распространение слухов о некомпетентности коллеги.*

Приведем основные техники и технологии манипулирования. Оговоримся, что они – универсальны и применяются в практически всех сферах жизни, не только в управленческом общении.

| Техника/Технология               | Описание и пример применения  |
|----------------------------------|---|
| Газлайтинг                       | Заставить сомневаться в собственной адекватности и компетентности. Пример: «Вы не помните? Я вам говорил!». |
| Создание искусственной срочности | «Это нужно сделать прямо сейчас, иначе будет поздно!».  |
| Групповое давление               | Подключение других сотрудников для давления на «жертву». Пример: «Все уже согласились, остались только вы». |

| Техника/Технология                         | Описание и пример применения  |
|--|---|
| Комплименты и лесть                        | Похвала с целью снижения критического восприятия. Пример: «Только вы сможете решить эту задачу».                                |
| Сравнение с другими                        | «В другом отделе уже давно внедрили эту практику, почему у нас нет?».   |
| Обесценивание мнения                       | «Ваши предложения не имеют значения, у нас есть опытные специалисты».   |
| Ссылки на авторитеты                       | «Руководство поддерживает именно этот вариант».   |
| Многократное повторение (эффект Карфагена) | Постоянное возвращение к одной и той же мысли для ее навязывания. Пример: «Мы уже обсуждали, что этот путь единственно верный». |
| Манипуляция через секретаря или помощника  | Использование административного ресурса для влияния на повестку дня, доступ к руководителю и т.д.                               |
| Перекладывание ответственности             | «Это не моя вина, это коллега не справился».  |
| Соккрытие или выборочная подача информации | «Я не знал всех деталей, потому что мне не предоставили полную информацию».   |

Совещания и заседания: Руководитель заранее формирует повестку дня и приглашает только лояльных сотрудников, чтобы провести решение в нужном ключе. Неудобные вопросы выносятся в конец или вовсе игнорируются.

Манипуляции через помощников: Секретарь руководителя может блокировать доступ к начальнику для «неудобных» сотрудников или, наоборот, создавать «зеленый коридор» для союзников манипулятора.

Публичное сравнение: На общем собрании начальник выделяет одного сотрудника как пример для остальных, вызывая у других чувство вины или зависти.

Обещания без обязательств: Руководитель обещает премию за дополнительные обязанности, но после выполнения работы находит повод не выполнить обещание.

Создание искусственного конфликта: Сотрудник распространяет слухи о некомпетентности коллеги, чтобы отвлечь внимание от собственных ошибок и укрепить свою позицию.

Есть несколько универсальных правил противостояния манипуляциям. Для каждой манипуляции может подходить одно или несколько из них. Для успешной работы важно знать их всех, чтобы минимизировать риск манипулирования:

- Развивать критическое мышление и эмоциональный интеллект.
- Не поддаваться на провокации и эмоциональное давление.
- Требовать конкретики и аргументов по существу вопроса.
- Не бояться брать паузу для обдумывания решений.
- Поддерживать открытые коммуникации и культуру обратной связи.

Технологии манипулирования в управленческом общении — неотъемлемая часть современной практики государственных и муниципальных служащих. Знание техник манипуляций, умение их распознавать и противостоять им — важнейший навык эффективного управленца и члена коллектива.

## **11. Технологии управления конфликтом в управленческом общении**

Технологии управления конфликтом в управленческом общении включают комплекс методов и подходов, направленных на предотвращение, регулирование и разрешение конфликтных ситуаций в организации. Рассмотрим основные технологии, алгоритмы и методы, применяемые в управленческом общении для эффективного управления конфликтами.

В управленческом общении выделяют четыре ключевые технологии регулирования конфликтов:

- *Информационные технологии.* Они направлены на ликвидацию дефицита информации в конфликте, исключение ложной и искаженной информации, устранение слухов и дезинформации, что способствует снижению напряженности и недопонимания между сторонами конфликта. Например, регулярное опубликование реестров объектов муниципальной собственности и проведение общественных слушаний по вопросам бюджета позволяет снизить недовольство и предотвратить споры между жителями и администрацией. Проведение отчетных встреч главы муниципалитета с депутатами и населением также способствует снижению конфликтного потенциала.

- *Коммуникативные технологии.* Они обеспечивают организацию эффективного общения между участниками конфликта и их сторонниками, способствуют налаживанию диалога и взаимопонимания. Например, в случаях,

когда конфликт перерастает в межэтнический или межгрупповой, органы государственной власти или местного самоуправления инициируют создание специальных рабочих групп для поиска баланса интересов и предотвращения эскалации. Существует практика создания депутатских комиссий по разрешению споров или проведения различных расследований.

- *Социально-психологические технологии.* Они включают работу с неформальными лидерами и микрогруппами, снижение социальной напряженности, укрепление социально-психологического климата в коллективе, что помогает уменьшить эмоциональную составляющую конфликта. Например, в работе с молодежью, которая иногда становится самостоятельной стороной конфликта, создаются молодежные центры и волонтерские движения, что позволяет направить активность в конструктивное русло и предотвратить противостояние с другими социальными группами. В работе с диаспорами и национальными общинами органы государственной власти и местного самоуправления могут создавать совместные советы или мониторинговые группы.

- *Организационные технологии.* Они ориентированы на решение кадровых вопросов, применение методов поощрения и наказания, изменение условий взаимодействия сотрудников и организационной структуры для минимизации конфликтных ситуаций. Например, при конфликте между отделами внутри органа государственной власти или местного самоуправления по поводу распределения полномочий проводится перераспределение функциональных обязанностей и разъяснение новых правил взаимодействия.

Управление конфликтом в управленческом общении реализуется через последовательные этапы:

- *Изучение причин возникновения конфликта.* На этом этапе применяются методы наблюдения, анализа деятельности, беседы, изучения документов и биографических данных участников конфликта.

- *Ограничение числа участников.* Это означает работу с лидерами микрогрупп, перераспределение функциональных обязанностей, использование поощрений и наказаний.

- *Дополнительный анализ с привлечением экспертов.* Сюда входят опрос экспертов, медиаторов, психологов, проведение переговоров и медиацию.

- *Принятие решения по урегулированию конфликта.* На этом этапе используются административные и педагогические методы воздействия.

Все методы по управлению конфликтом можно разделить на:

- Внутриличные.
- Межличностные.
- Структурные.

Рассмотрим каждый из них.

Внутриличные методы направлены на управление собственным поведением в конфликте, умение выражать свою точку зрения без провокации агрессии, использование «Я-высказываний» для передачи своих чувств и позиции без обвинений.

***Пример:***

*«Я понимаю вашу обеспокоенность и тоже считаю важным решить вопрос с дорогами», что снижает уровень агрессии и переводит разговор в конструктивное русло.*

Межличностные методы включают в себя выбор стиля поведения в конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, уклонение, соперничество. Эффективное управление конфликтом предполагает использование стиля решения проблемы, когда стороны признают различия во мнениях и ищут приемлемое для всех решение.

Структурные методы связаны с организационными изменениями: разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов (например, иерархии полномочий), установление общих организационных целей, создание справедливой системы вознаграждений. Эти методы направлены на устранение причин конфликтов, связанных с организацией труда и распределением функций. Например, четко прописываются должностные обязанности каждой из сторон конфликта, вплоть до деталей, разъясняются особенности будущего функционального взаимодействия сторон.

Все конфликты в управленческом общении имеют следующие формы своего разрешения:

- *Уничтожение или полное подчинение одной из сторон (уступка)*. Одна конфликтующая сторона добивается победы, другая – вынуждена подчиниться. Иногда это приводит к увольнению проигравшего.

- *Согласование интересов и позиций на новой основе (компромисс, консенсус)*. Вносятся изменения в должностные регламенты с учетом пожеланий и интересов конфликтующих сторон.

- *Взаимный уход*. В случае, если конфликт между сотрудниками не затрагивает интересов организации, конфликтующие стороны разводят по разным отделам или проектам.

- *Перевод борьбы в сотрудничество по совместному преодолению противоречий (сотрудничество).* Создается некая примирительная группа (комиссия) из представителей конфликтующих структурных подразделений, где идет конструктивное обсуждение по преодолению противоречий.

Для эффективного применения технологий управления конфликтом в управленческом общении необходимо соблюдать следующие принципы:

- Объективность и адекватность оценки конфликта.
- Конкретно-ситуационный подход.
- Демократизм и опора на общественное мнение.
- Комплексное использование способов и приемов воздействия.

Таким образом, технологии управления конфликтом в управленческом общении представляют собой системный подход, включающий информационные, коммуникативные, социально-психологические и организационные методы, реализуемые через последовательный алгоритм действий руководителя и выбор адекватных стилей поведения в конфликтных ситуациях. Это позволяет не только снижать негативные последствия конфликтов, но и использовать их потенциал для развития организации и улучшения коммуникаций внутри коллектива.

## **12. Публичное выступление в управленческой деятельности руководителя**

Публичные выступления являются неотъемлемой частью управленческой деятельности любого руководителя. Умение эффективно общаться с

аудиторией, будь то команда сотрудников, партнеры или клиенты, является важным навыком, который может существенно повлиять на успех организации.

Начинающий оратор часто сталкивается с различными психологическими барьерами, которые мешают ему уверенно выступать перед аудиторией. Эти барьеры могут включать:

*Неопределенность в процедуре выступления:* Нечеткое понимание структуры презентации и цели выступления может вызывать тревогу. Оратор должен заранее определить, что он хочет донести до слушателей и каким образом это сделать.

*Страх некомпетентности:* Боязнь оказаться недостаточно квалифицированным для обсуждаемой темы может подрывать уверенность оратора. Здесь важно подготовиться, изучить материал и быть готовым к возможным вопросам.

*Опасение потерять нить повествования:* Страх забыть ключевые моменты или запутаться в своих мыслях может вызывать дополнительное напряжение. Практика и использование вспомогательных материалов, таких как презентации или заметки, могут помочь избежать этого.

*Боязнь негативной реакции аудитории:* Ораторы могут опасаться критики или недовольства со стороны слушателей. Подготовка к вопросам и конструктивная обратная связь могут снизить этот страх.

*Ошибочная оценка слушателей:* Предвзятое мнение о том, что аудитория будет неприязненно настроена, может негативно сказаться на самооценке оратора. Важно помнить, что большинство слушателей заинтересованы в содержании выступления.

*Заниженная самооценка:* Низкая самооценка может препятствовать установлению контакта с аудиторией. Работая над своим имиджем и самопрезентацией, оратор может повысить свою уверенность.

*Воспоминания о неудачных выступлениях:* Прошлые неудачи могут накладываться отпечаток на текущие выступления. Важно извлекать уроки из прошлых ошибок и не позволять им влиять на будущие попытки.

*Проблемы с логической последовательностью изложения:* Неспособность ясно и последовательно излагать свои мысли может вызвать недопонимание у слушателей. Регулярная практика и структурирование материала помогут в этом.

Преодолеть тревогу и повысить уверенность можно несколькими способами:

*Совершенствование подготовки:* Глубокое изучение темы и тщательная подготовка помогут оратору чувствовать себя увереннее.

*Тренировка внимания и памяти:* Упражнения на развитие памяти и концентрации помогут лучше запоминать материал.

*Повышение уровня самооценки:* Работа над собой и самопрезентация помогут создать положительный имидж.

*Овладение техникой релаксации:* Методы дыхательной гимнастики и медитации могут помочь снизить уровень стресса.

*Умение расположить к себе аудиторию:* Эмоциональный контакт с аудиторией способствует созданию доверительной атмосферы.

Для успешного публичного выступления важно не только знать, что сказать, но и как это донести. Оратор должен стремиться к свободному владению материалом, что позволит ему сосредоточиться на взаимодействии с аудиторией. Эффективные методы управления вниманием включают:

*Использование риторических приемов:* Вопросы, метафоры и аналогии могут сделать речь более увлекательной.

*Визуальные материалы:* Презентации, графики и видео помогают удерживать внимание слушателей и делают информацию более доступной.

*Интерактивность:* Вовлечение аудитории через обсуждения, опросы или задания помогает создать активное взаимодействие.

Создание привлекательного имиджа оратора — это важный аспект успешного публичного выступления. Ключевыми факторами являются:

*Внешняя привлекательность:* Внешний вид оратора играет значительную роль в восприятии его как профессионала. Первые 90 секунд общения формируют стойкое впечатление, поэтому важно следить за своим внешним видом и манерами поведения.

*Манера одеваться и ухаживать за собой:* Умеренность в одежде и аккуратность создают положительное впечатление. Избегайте чрезмерной экстравагантности, которая может отвлекать внимание от содержания вашей речи.

*Мимика и жесты:* Эмоциональная выразительность помогает установить контакт с аудиторией. Поддерживайте открытые жесты и дружелюбное выражение лица.

*Самопрезентация:* Умение представить себя с наилучшей стороны требует постоянной работы над собой и самоконтроля. Оратор должен быть готов к критике и уметь конструктивно реагировать на нее.

Одной из ключевых компетенций успешного оратора является умение улавливать настроение аудитории, предвидеть её ожидания и искренне

сопереживать нуждам слушателей. Эмпатия - способность понимать эмоциональное состояние других людей - играет фундаментальную роль в процессе коммуникации. Согласно исследованиям в области социальной психологии, высокий уровень эмпатии способствует формированию доверия между оратором и аудиторией, облегчает восприятие информации и повышает уровень вовлечённости слушателей.

**Пример:**

*Во время выступления на научной конференции спикер замечает, что аудитория устала. Он делает паузу, шутит, предлагает короткую разминку - и внимание возвращается, атмосфера становится более дружелюбной.*

Демонстрация превосходства над аудиторией приводит к психологическому сопротивлению и снижению доверия. Как отмечал А. А. Леонтьев, «человек болезненно воспринимает стремление унизить его и будет стремиться восстановить свою значимость». Важно использовать инклюзивные формулировки:

*«Вы, конечно, уже знаете...»*

*«Вам, безусловно, известно мнение...»*

Такая риторика способствует созданию атмосферы сотрудничества, а не соперничества.

Фразы типа «вряд ли вам известно...» или «вы, конечно, еще не знаете...» воспринимаются как снисходительные, что может вызвать антипатию и даже агрессию со стороны слушателей.

В процессе публичного выступления неизбежны вопросы, возражения и даже выкрики из зала. Эффективный оратор владеет целым арсеналом тактик:

- *Игнорирование*: пропустить реплику мимо ушей, если она несущественна.
- *Встречный вопрос*: «А как вы считаете по этому поводу?»
- *Отсрочка реакции*: «Спасибо за ваш вопрос, я вернусь к нему чуть позже».
- *Нейтрализация*: «Я ожидал подобного возражения, но думаю, что большинству интереснее услышать продолжение доклада».
- *Тактика "да, но..."*: «В целом я согласен, однако вы, вероятно, имели в виду...»
- *Прерывание*: если слушатель перебивает, сделать паузу и спросить: «Могу ли я продолжить?»

**Пример:**

*На лекции студент перебивает вопросом: «Где вы это слышали?» Оратор спокойно делает паузу и отвечает: «Спасибо за интерес к источникам, я приведу их в конце выступления. Сейчас позвольте продолжить мысль».*

Язык выступления — это визитная карточка оратора. Краткость и точность формулировок способствуют удержанию внимания и облегчению понимания. Многословие, сложные конструкции и длинные предложения затрудняют восприятие и вызывают усталость.

**Пример:**

*Вместо: «В свете вышеизложенного, можно было бы предположить, что...»,  
лучше: «Таким образом, можно предположить, что...»*

Грамматические, орфоэпические и стилистические ошибки снижают статус оратора и вызывают сомнения в его компетентности. Яркая, образная речь, использование пословиц, крылатых выражений и юмора способствует формированию положительного отношения аудитории.

### **Пример:**

*Оратор приводит пословицу: «Дело мастера боится», чтобы подчеркнуть важность профессионализма, и этим вызывает улыбку и одобрение слушателей.*

Для успешного публичного выступления важно учитывать такой фактор, как восприятие аудиторией оратора. Если оратор не учитывает то, как его воспринимают слушатели, то он рискует остаться непонятым аудиторией. Приведем объективные причины, из-за которых происходит снижение восприятия:

- *Разрыв скоростей мышления и речи.* Скорость внутреннего мышления человека достигает 400 слов в минуту, в то время как скорость речи — около 125 слов в минуту. Образуется «резерв времени», в течение которого слушатели могут отвлекаться на посторонние мысли.

- *Ограниченность объема внимания.* Человек способен одновременно удерживать в фокусе не более 4–5 несвязанных объектов.

- *Факторы аудитории.* Внимание зависит от возраста, профессионального уровня, эмоционального состояния, мотивации и культурного фона слушателей.

- *Внешние условия.* Неподходящее помещение (шум, духота, холод) снижает концентрацию.

- *Естественное утомление.* Исследования показывают, что первый спад внимания наступает через 15–20 минут, второй - на 30–35 минуте выступления.

Помимо объективных причин снижения внимания восприятия аудиторией оратора, есть и субъективные:

- *Неинтересное изложение.* Отсутствие новизны, излишняя сложность или, напротив, банальность материала.

- *Перегруженность информацией.* Избыток фактов и цифр без структурирования вызывает утомление.

- *Невовлеченность.* Оратор не стимулирует аудиторию к размышлениям, не задаёт вопросов, не использует интерактивные элементы.

- *Неудачная форма подачи.* Монотонная интонация, бедный язык, ошибки, чрезмерная привязанность к тексту, отсутствие зрительного контакта.

***Пример:***

*Лектор, читающий текст монотонным голосом, без пауз и смены интонаций, быстро теряет внимание даже самой заинтересованной аудитории.*

Приведем практические рекомендации, которые важно применять оратору для успешного публичного выступления:

- Используйте эмпатию и уважение к слушателям.
- Стройте речь лаконично, избегайте сложных конструкций.
- Вовлекайте аудиторию вопросами, примерами, юмором.
- Следите за реакцией зала и гибко реагируйте на возражения.
- Помните о закономерностях внимания и планируйте выступление с учётом временных спадов.

Таким образом, публичное выступление для руководителя — это не только возможность донести информацию, но и шанс создать положительный имидж, установить доверительные отношения с аудиторией и повысить свою

эффективность как лидера. Развитие навыков публичного выступления является важной составляющей профессионального роста и успешной управленческой деятельности.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ

1) Закон, устанавливающий общие принципы государственной службы, включая требования к служебной этике и коммуникации, называется:

А) Федеральный закон от 27 мая 2003 года № 58-ФЗ "О системе государственной службы Российской Федерации".

Б) Федеральный закон от 2 мая 2006 года № 59-ФЗ "О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации"

В) Федеральный закон от 15 апреля 1995 года № 82-ФЗ "О государственных и муниципальных унитарных предприятиях".

Г) Указ Президента РФ от 1 марта 2004 года № 314 "О системе исполнительной власти".

2) Принципом делового общения государственных и муниципальных служащих, который обозначает открытость в коммуникациях, доступность информации для граждан, называется:

А) Эффективность

Б) Ответственность

В) Прозрачность

Г) Этика

3) Принципом делового общения государственных и муниципальных служащих, который обозначает, что служащие должны быть готовы отвечать за свои действия и решения, называется:

А) Эффективность

Б) Ответственность

В) Прозрачность

Г) Этика

4) Открытый вопрос. Чем важно неукоснительное соблюдение государственными и муниципальными служащими России норм и правил служебного поведения?

5) Открытый вопрос. Чем грозит нарушение государственными и муниципальными служащими России положений о поведении Типового кодекса этики и служебного поведения государственных и муниципальных служащих?

6) Что из нижеперечисленного относится к письменным обращениям?

А) Личные встречи

Б) Использование электронных средств связи

В) Телефонные переговоры

Г) Ответы на обращения граждан

7) Что из нижеперечисленного относится к устному общению?

А) Личные встречи

Б) Использование электронных средств связи

В) Официальные письма

Г) Ответы на обращения граждан

8) Что из нижеперечисленного относится к принципу законности и добросовестности в работе государственного и муниципального служащего?

А) Недопустимость нарушения законов по политическим, экономическим или иным мотивам

Б) Вся деятельность служащего должна быть направлена на признание, соблюдение и защиту прав и свобод человека и гражданина

В) Равное отношение ко всем гражданам и организациям, исключение предпочтений по политическим, религиозным, профессиональным или иным основаниям

Г) Недопустимость использования служебного положения в личных целях

9) Что из нижеперечисленного относится к принципу приоритета прав и свобод граждан в работе государственного и муниципального служащего?

А) Исполнение должностных обязанностей на высоком профессиональном уровне, строгое соблюдение законов и нормативных актов

Б) Не допускается дискриминация по любым признакам, проявление грубости, предвзятости, нецензурной лексики

В) Соблюдение нейтралитета, недопущение влияния решений политических партий, общественных и религиозных объединений на служебную деятельность

Г) Обязанность уведомлять работодателя о случаях склонения к коррупционным правонарушениям и о возможном конфликте интересов

10) Что из нижеперечисленного относится к принципу беспристрастности и нейтральности в работе государственного и муниципального служащего?

А) Недопустимость нарушения законов по политическим, экономическим или иным мотивам

Б) Вся деятельность служащего должна быть направлена на признание, соблюдение и защиту прав и свобод человека и гражданина

В) Равное отношение ко всем гражданам и организациям, исключение предпочтений по политическим, религиозным, профессиональным или иным основаниям

Г) Принятие мер по предотвращению и урегулированию конфликтов интересов (например, отстранение от принятия решений в отношении родственников или бывших работодателей)

11) Что из нижеперечисленного относится к принципу противодействия коррупции и конфликту интересов в работе государственного и муниципального служащего?

А) Соблюдение нейтралитета, недопущение влияния решений политических партий, общественных и религиозных объединений на служебную деятельность

Б) Исполнение должностных обязанностей на высоком профессиональном уровне, строгое соблюдение законов и нормативных актов

В) Поддержание безупречной репутации, пример личной добропорядочности и честности

Г) Недопустимость использования служебного положения в личных целях

12) Что из нижеперечисленного НЕ относится к этическим стандартам в работе государственного и муниципального служащего?

А) Соблюдение нейтралитета, недопущение влияния решений политических партий, общественных и религиозных объединений на служебную деятельность

Б) Корректность, уважение к гражданам, коллегам, руководству

В) Соблюдение делового стиля общения, недопустимость угроз, оскорблений, провокационного поведения

Г) Поддержание безупречной репутации, пример личной добропорядочности и честности

13) Открытый вопрос. Опишите правила поведения государственного и муниципального служащего в условиях взаимодействия с гражданами.

14) Открытый вопрос. Опишите правила поведения государственного и муниципального служащего в условиях возникновения конфликта интересов.

15) Открытый вопрос. Опишите правила поведения государственного и муниципального служащего в условиях получения подарков.

16) Открытый вопрос. Опишите правила поведения государственного и муниципального служащего в условиях взаимодействия со своими родственниками.

17) Открытый вопрос. Опишите правила поведения государственного и муниципального служащего в условиях публичного выступления и общения с прессой.

18) Открытый вопрос. Опишите правила поведения государственного и муниципального служащего вне службы.

19) Открытый вопрос. Опишите правила поведения государственного и муниципального служащего в условиях возникновения служебных споров и разногласий.

20) Открытый вопрос. Существуют ли отличия в принципах поведения и мерах реагирования на различные ситуации между государственными и муниципальными служащими? Аргументируйте.

21) Как называется тот, кто передает информацию посредством воспринимаемых знаков?

А) Реципиент

Б) Коммуникатор

В) Донор

Г) Собеседник

22) Как называется тот, кто получает информацию посредством воспринимаемых знаков?

- А) Реципиент
- Б) Коммуникатор
- В) Донор
- Г) Собеседник

23) Как называется аспект общения, обозначающий информацию, передающуюся от коммуникатора реципиенту?

- А) Канал общения
- Б) Средства общения
- В) Цель общения
- Г) Содержание общения

24) Как называется аспект общения, обозначающий различные способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информации?

- А) Канал общения
- Б) Средства общения
- В) Цель общения
- Г) Содержание общения

25) Функция общения, реализующаяся в процессе совместной деятельности, называется:

- А) Функция доминирования и развития
- Б) Прагматическая функция

В) Организующая функция

Г) Подтверждающая функция

26) Функция общения, способная оказывать воздействие на партнера, развивая его или наоборот – ослабляя, называется:

А) Функция доминирования и развития

Б) Прагматическая функция

В) Организующая функция

Г) Подтверждающая функция

27) Функция общения, способная помогать индивиду познавать себя и утверждать себя в глазах других, называется:

А) Функция доминирования и развития

Б) Прагматическая функция

В) Организующая функция

Г) Подтверждающая функция

28) Функция общения, способствующая налаживанию и сохранению межличностных отношений в интересах продуктивной совместной деятельности собеседников, называется:

А) Функция доминирования и развития

Б) Прагматическая функция

В) Организующая функция

Г) Подтверждающая функция

29) Функция общения, реализующаяся посредством общения индивида с самим с собой, путем внутренней или внешней речи и построенной по типу диалога, называется:

А) Внутриличностная функция

Б) Прагматическая функция

В) Организующая функция

Г) Подтверждающая функция

30) Какая из нижеперечисленных функций общения считается универсальным способом мышления человека?

А) Внутриличностная функция

Б) Прагматическая функция

В) Организующая функция

Г) Подтверждающая функция

31) Как называется сторона общения, которая подразумевает обмен информацией между общающимися собеседниками?

А) Коммуникативная

Б) Интерактивная

В) Перцептивная

Г) Каузальная

32) Как называется сторона общения, которая подразумевает обмен действиями между индивидами с целью распределения неких функций, влияющих на поведение, настроение и убеждение собеседников?

А) Коммуникативная

Б) Интерактивная

В) Перцептивная

Г) Каузальная

33) Как называется сторона общения, которая подразумевает восприятие и познание собеседниками друг друга?

А) Коммуникативная

Б) Интерактивная

В) Перцептивная

Г) Каузальная

34) Какой канал из нижеперечисленных относится к искусственным?

А) Зрение

Б) Вкус

В) Слух

Г) Телефон

35) Какой канал из нижеперечисленных относится к естественным?

- А) Интернет
- Б) Почта
- В) Слух
- Г) Транспортные артерии

36) Открытый вопрос. Чем важна обратная связь в общении между собеседниками?

37) Открытый вопрос. В чем заключается суть механизмов социальной перцепции, и как они помогают в общении?

38) Как называется способность уподобления собеседнику с целью его понимания?

- А) Идентификация
- Б) Эмпатия
- В) Децентрация
- Г) Аттракция

39) Как называется способность постичь переживания собеседника, окунуться в его эмоциональное состояние?

- А) Идентификация
- Б) Эмпатия
- В) Децентрация

Г) Аттракция

40) Как называется способность человека отойти от собственной позиции, но не присоединиться к позиции собеседника, а взглянуть на него со стороны, с позиции стороннего наблюдателя?

А) Идентификация

Б) Эмпатия

В) Децентрация

Г) Аттракция

41) Как называется осмысление индивидом того, как он воспринимается собеседником?

А) Идентификация

Б) Эмпатия

В) Децентрация

Г) Социальная рефлексия

42) Как называется особая форма восприятия и познания другого человека, основанная на формировании по отношению к нему устойчивого позитивного чувства?

А) Аттракция

Б) Эмпатия

В) Идентификация

Г) Каузальная атрибуция

43) Как называется способность понять причины поведения другого человека, а также различных событий и ситуаций?

А) Социальная рефлексия

Б) Каузальная атрибуция

В) Аттракция

Г) Эмпатия

44) Открытый вопрос. Опишите механизм каузальной атрибуции. Как он происходит?

45) Что из нижеперечисленного не относится к основным функциям управленческого общения?

А) Выдача распоряжения

Б) Проверка исполнения

В) Оценка исполненного

Г) Выполнение распоряжения

46) Открытый вопрос. Как может осуществляться проверка исполнения распоряжения руководителем? Опишите ситуацию.

47) Открытый вопрос. Как может осуществляться оценка исполнения распоряжения руководителем? Опишите ситуацию.

48) Открытый вопрос. Что, на Ваш взгляд, является важнейшим в корректном и своевременном выполнении подчиненным задач, поставленных руководством? Аргументируйте.

49) Какие формы может принимать распорядительная информация?

- А) Директивные
- Б) Либеральные
- В) Демократические
- Г) Все вышеперечисленные

50) К какой форме распорядительной информации относятся просьбы, рекомендации и советы?

- А) Демократической
- Б) Либеральной
- В) Директивной

51) К какой форме распорядительной информации относятся уговоры?

- А) Демократической
- Б) Либеральной
- В) Директивной

52) К какой форме распорядительной информации относятся приказы, указания, распоряжения и требования?

А) Демократической

Б) Либеральной

В) Директивной

53) Открытый вопрос. Как Вы считаете, с какой формой распорядительной информации подчиненные будут работать с большим энтузиазмом? Аргументируйте.

54) К какой из нижеперечисленных форм управленческого общения относятся административно-моральные нормы?

А) Субординационная

Б) Служебно-товарищеская

В) Дружеская

55) К какой из нижеперечисленных форм управленческого общения относятся административно-правовые нормы?

А) Субординационная

Б) Служебно-товарищеская

В) Дружеская

56) К какой из нижеперечисленных форм управленческого общения относятся морально-психологические нормы?

А) Субординационная

Б) Служебно-товарищеская

В) Дружеская

57) Открытый вопрос. Как Вы думаете, если организация имеет разветвленную систему управления и сложную организационную структуру, какая форма управленческого общения будет предпочтительнее руководителю? Аргументируйте.

58) Принцип управленческого общения, который заключается в стремлении использовать по максимуму профессионализм и личные качества подчиненных, называется:

А) Принцип рационального использования рабочего времени руководителя

Б) Принцип поощрения и наказания

В) Принцип полномочий и ответственности

Г) Принцип всестороннего раскрытия потенциала подчиненных

59) Принцип управленческого общения, который заключается в четком разъяснении каждому сотруднику его функций и полномочий, а также в заботе о его социальном, служебном и персональном статусе, называется:

А) Принцип рационального использования рабочего времени руководителя

Б) Принцип поощрения и наказания

В) Принцип полномочий и ответственности

Г) Принцип всестороннего раскрытия потенциала подчиненных

60) Принцип управленческого общения, который заключается в необходимости по заслугам оценивать поведение своих сотрудников, называется:

А) Принцип рационального использования рабочего времени руководителя

Б) Принцип поощрения и наказания

В) Принцип полномочий и ответственности

Г) Принцип всестороннего раскрытия потенциала подчиненных

61) Принцип управленческого общения, который заключается в грамотном распределении ресурсов при планировании и реализации задач, называется:

А) Принцип рационального использования рабочего времени руководителя

Б) Принцип поощрения и наказания

В) Принцип полномочий и ответственности

Г) Принцип всестороннего раскрытия потенциала подчиненных

62) Противоборство, сотрудничество, компромисс, уход, нейтралитет относятся к:

А) Интересам сторон во время управленческого общения

Б) К числу и характеру вовлеченности субъектов общения

В) К организационной форме управленческого общения

Г) К средствам коммуникации управленческого общения

63) Открытый вопрос. Распишите основные факторы формирования авторитета руководителя и дайте им характеристику.

64) Открытый вопрос. В чем выражаются развитые организаторские способности руководителя. Опишите некий пример из собственной жизни.

65) Открытый вопрос. Что означает высокая профессиональная компетентность руководителя в контексте эффективного управленческого общения?

66) Открытый вопрос. В чем проявляется самоотверженная работа руководителя в интересах коллектива?

67) Открытый вопрос. Как руководителю проявить человечность в отношениях с подчиненными? Опишите конкретные примеры.

68) Открытый вопрос. Какие основные формы распоряжений Вы знаете, и какое из них наиболее эффективно, на Ваш взгляд, в управленческом общении?

69) Соблюдение баланса между «кнутом» и «пряником» и готовность признавать личные интересы подчиненных относятся к фактору:

А) Самоотверженной работы в интересах коллектива

Б) Высокой профессиональной компетентности руководителя

В) Человечности в отношениях с подчиненными

Г) Развитых организаторских способностей

70) Умение разбираться не только в своих, руководительских функциях, но и в функциях руководимых им людей относится к фактору:

А) Самоотверженной работы в интересах коллектива

Б) Высокой профессиональной компетентности руководителя

В) Человечности в отношениях с подчиненными

Г) Развитых организаторских способностей

71) Что из нижеперечисленного не относится к аттрактивному управленческому общению?

А) Обращение к подчиненным по имени-отчеству

Б) Учет эмоционального состояния собеседника

В) Использование разговора-наказания

Г) Использование такого проксемического приема как наклон головы в сторону собеседника

72) Открытый вопрос. Опишите механизм проведения разговора-наказания по схеме плюс-минус-плюс.

73) Открытый вопрос. Что является подтверждением эффективности проведения разговора-наказания?

74) Жесты, мимика и пантомимика относятся к:

- А) Оптико-кинестетическим средствам общения
- Б) Паралингвистическим средствам общения
- В) Экстралингвистическим средствам общения
- Г) Пространственно-временным средствам общения

75) Голос, его тембр и тональность относятся к:

- А) Оптико-кинестетическим средствам общения
- Б) Паралингвистическим средствам общения
- В) Экстралингвистическим средствам общения
- Г) Пространственно-временным средствам общения

76) Смех, плач, свист относятся к:

- А) Оптико-кинестетическим средствам общения
- Б) Паралингвистическим средствам общения
- В) Экстралингвистическим средствам общения
- Г) Пространственно-временным средствам общения

77) Расположение собеседников, время начала и завершения общения относятся к:

- А) Оптико-кинестетическим средствам общения
- Б) Паралингвистическим средствам общения
- В) Экстралингвистическим средствам общения

Г) Пространственно-временным средствам общения

78) Межличностное пространство, где расстояние между собеседниками составляет 4 метра, называется:

- А) Публичная зона пространства
- Б) Социальная зона пространства
- В) Персональная зона пространства
- Г) Интимная зона пространства

79) Межличностное пространство, где расстояние между собеседниками составляет 3 метра, называется:

- А) Публичная зона пространства
- Б) Социальная зона пространства
- В) Персональная зона пространства
- Г) Интимная зона пространства

80) Межличностное пространство, где расстояние между собеседниками составляет 1 метр, называется:

- А) Публичная зона пространства
- Б) Социальная зона пространства
- В) Персональная зона пространства
- Г) Интимная зона пространства

81) Межличностное пространство, где расстояние между собеседниками составляет 30 сантиметров, называется:

- А) Публичная зона пространства
- Б) Социальная зона пространства
- В) Персональная зона пространства
- Г) Интимная зона пространства

82) Грамотный выбор расстояния между руководителем и подчиненными во время управленческого общения относится к:

- А) Проксемике
- Б) Кинетике
- В) Паралингвистике
- Г) Экстралингвистике

83) Как лучше всего рассадить участников общения в пространстве, когда требуется острая дискуссия, выяснение позиций и обязательно наличие модератора, управляющего ходом дискуссии?

- А) Правило «Треугольник»
- Б) Правило «Круглый стол»
- В) Правило «Друг напротив друга»
- Г) Правило «Единая команда»

84) Что из этих фраз не подходит для заключительной формулы вежливости в деловом письме?

- А) С уважением
- Б) С наилучшими пожеланиями
- В) С надеждой на дальнейшее сотрудничество
- Г) С уверенностью в завтрашнем дне

85) Какой из этих видов управленческого общения лучше всего подходит для того, чтобы обменяться информацией между участниками, выявить разные точки зрения, совместно выработать решения и повысить командный дух?

- А) Собрание
- Б) Совещание
- В) Пресс-конференция
- Г) Переговоры

86) Какое из этих совещаний не относится к признаку «по задачам»?

- А) Творческие
- Б) Координационные
- В) Оперативные
- Г) Регулярные

87) Совещание, где количество участников больше 20 человек, называется:

- А) Узким
- Б) Расширенным

В) Представительным

Г) Фиксированным

88) Как называется совещание, где часть участников – постоянные члены команды/подразделения, а часть – приглашенные?

А) С переменным составом

Б) Комбинированное

В) Фиксированное

Г) Расширенное

89) Какого стиля проведения совещания не существует?

А) Либеральный

Б) Демократический

В) Авторитарный

Г) Деспотический

90) Что из этого не относится к целям проведения производственного совещания?

А) Контроль и координация деятельности

Б) Награждение отличившихся

В) Поиск новых идей и решений

Г) Анализ сложной информации

91) Манипуляция, когда происходит сокрытие или искажение информации, называется:

- А) Манипуляции информацией
- Б) Эмоциональное давление
- В) Манипуляция властью и статусом
- Г) Манипуляция поощрением и похвалой

92) Манипуляция, когда происходит применение служебного положения для давления, называется:

- А) Манипуляции информацией
- Б) Эмоциональное давление
- В) Манипуляция властью и статусом
- Г) Манипуляция поощрением и похвалой

93) Манипуляция, когда происходит создание искусственного дефицита времени, чтобы заставить принять решение без должного анализа, называется:

- А) Манипуляции информацией
- Б) Эмоциональное давление
- В) Манипуляция властью и статусом
- Г) Манипуляция срочностью

94) Манипуляция, когда происходит намеренное преувеличение или преуменьшение значимости мнения оппонента, называется:

- А) Манипуляция поощрением и похвалой
- Б) Искажение и обесценивание мнений
- В) Манипуляции информацией
- Г) Манипуляция срочностью

95) Манипуляция, при которой происходит подключение других сотрудников для давления на жертву, называется:

- А) Газлайтинг
- Б) Групповое давление
- В) Обесценивание мнения
- Г) Перекалывание ответственности

96) Технологии управления конфликтом, в которых фокус внимания направлен на ликвидацию дефицита информации в конфликте, исключение ложной и искаженной информации, называются:

- А) Коммуникативные технологии
- Б) Информационные технологии
- В) Социально-психологические технологии
- Г) Организационные технологии

97) Какой из этих принципов управления конфликтом в управленческом общении является лишним?

- А) Объективность и адекватность оценки конфликта

- Б) Конкретно-ситуационный подход
- В) Комплексное использование способов и приемов воздействия
- Г) Ни одного лишнего

98) Боязнь оказаться недостаточно квалифицированным для обсуждаемой темы в публичном выступлении означает:

- А) Страх некомпетентности
- Б) Неопределенность в процедуре выступления
- В) Опасение потерять нить повествования
- Г) Боязнь негативной реакции аудитории

99) Страх забыть ключевые моменты или запутаться в своих мыслях в публичном выступлении означает:

- А) Страх некомпетентности
- Б) Неопределенность в процедуре выступления
- В) Опасение потерять нить повествования
- Г) Боязнь негативной реакции аудитории

100) Предвзятое мнение о том, что аудитория будет неприязненно настроена, в публичном выступлении означает:

- А) Страх некомпетентности
- Б) Неопределенность в процедуре выступления
- В) Ошибочная оценка слушателей
- Г) Боязнь негативной реакции аудитории

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успешная деятельность в системе государственной и муниципальной службы невозможна без умения выстраивать доверительные и конструктивные отношения с окружающими. В современных условиях служащий должен не только владеть профессиональными знаниями, но и демонстрировать высокий уровень коммуникативной культуры, быть готовым к работе в коллективе, уметь слушать, убеждать и находить компромиссы. Способность эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством и гражданами способствует решению сложных управленческих задач и повышает качество предоставляемых услуг.

Данное учебное пособие призвано помочь будущим специалистам овладеть необходимыми навыками управленческого общения, научиться справляться с конфликтными ситуациями и строить продуктивные рабочие отношения. Полученные знания станут прочной основой для профессионального роста, повышения личной эффективности и успешной карьеры в сфере государственного и муниципального управления. Автор выражает надежду, что материал пособия окажется полезным не только студентам, но и всем, кто стремится совершенствовать свои коммуникативные компетенции и добиваться высоких результатов в профессиональной деятельности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### *1. Нормативные источники*

1. Конституция Российской Федерации. – М.,1993.
2. Конституция Республики Башкортостан. – Уфа, 2003.
3. Федеральный закон «О системе государственной службы в Российской Федерации» от 23 мая 2003 г.
4. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации»: от 27 июля 2004 №79-ФЗ // Рос. газ. – 2004. – 31 июля; Собрание законодательства Российской Федерации. – 2004. – №31. – Ст. 3215.
5. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Последняя редакция от 06.10.2003. № 131-ФЗ.
6. Федеральный закон «О муниципальной службе Российской Федерации» от 02.07.2007. – М.
7. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (Одобрено решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 года (протокол N 21)).

### *2. Литература*

1. Деловые коммуникации в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева, С. А. Ваторопин, А. С. Ваторопин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 171 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13964-8.

2. Адамьянц, Т. З. Социальные коммуникации: учебник для вузов / Т. З. Адамьянц. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 200 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06898-6.

3. Колышкина, Т. Б. Деловые коммуникации, документооборот и делопроизводство: учебное пособие для вузов / Т. Б. Колышкина, И. В. Шустина. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 145 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14216-7.

4. Пивоваров А.М. Деловые коммуникации: социально-психологические аспекты : учеб. пособие / А.М. Пивоваров. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2019. — 145 с. — (Высшее образование: Магистратура). — <https://doi.org/10.12737/22228>. - ISBN 978-5-369-01641-1.

5. Бакингом, М. Это так не работает! Почему большинство управленческих подходов неэффективны и что с этим делают смелые руководители / Маркус Бакингом, Эшли Гуделл; пер. с англ. - Москва: Альпина Паблишер, 2020. - 314 с. - 978-5-9614-3308-1.

6. Безручко, П. Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой / Павел Безручко. - Москва: Альпина Паблишер, 2019. - 368 с. - ISBN 978-5-9614-2659-5.

### ***3. Дополнительная литература***

1. 1. Сандермоен, Ш. Организационная структура: реализация стратегии на практике / Шетил Сандермоен; предисл. Ицхака Адизеса ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 224 с. - ISBN 978-5-9614-2896-4.

2. Музыкант, В. Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 1. Стратегии, эффективный брендинг : учебник и практикум для вузов / В. Л. Музыкант. — 2-е изд., испр. и доп. —

Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 475 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14309-6.

3. Зобнин, А. В. - 152 с.Режим Информационно-аналитическая доступа: работа в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие / А.В. Зобнин. — 3-е изд., испр. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 145 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/987242. - ISBN 978-5-16-014763-5.