

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**

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

Кафедра «Экономики и управления»

**Н.А. Биктимирова**

**Практикум  
Технологии делового взаимодействия**

(38.03.01 Экономика, бакалавриат, очная форма обучения,  
направленность Экономика и управление финансами,  
37.03.01 Психология, бакалавриат,  
направленность Организационная психология,  
38.04.02 Менеджмент, магистратура  
Направленность Стратегический менеджмент)

Уфа 2025

**Составитель:**

Кандидат психологических наук,  
доцент кафедры экономики и управления Н.А. Биктимирова

**Рецензент:**

Кандидат психологических наук, доцент А.Р. Гирфатова

Практикум предназначен для ознакомления обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика очно-заочной формы обучения, 37.03.01 Психология, бакалавриат, направленность Организационная психология 38.04.02 Менеджмент, магистратура направленность Стратегический менеджмент в ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан».

Практикум рассмотрен и утвержден на заседании кафедры Экономики и управления» протокол № 2(271) от 22 сентября 2025 г.

Практикум предназначен для практического изучения обучающимися учебной дисциплины «Технологии делового взаимодействия» посредством применения теоретических знаний, полученных в ходе лекционных занятий и самостоятельной подготовки, выполнения практических заданий.

Практикум содержит задания, тесты, тренинговые упражнения, контрольные вопросы для подготовки к практическим занятиям по учебной дисциплине «Тренинг коммуникаций» по направлениям 38.03.01 Экономика, очная форма обучения, направленность Экономика и управление финансами, 37.03.01 Психология, бакалавриат, направленность Организационная психология 38.04.02 Менеджмент, магистратура направленность Стратегический менеджмент, 38.04.01 Экономика направленность Экономическая политика в ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан».

## **СОДЕРЖАНИЕ**

Введение.....	7
Тема 1. Коммуникативные технологии: виды и типы коммуникаций	8
Тема 2. Коммуникативные барьеры, или социально- психологические аспекты делового общения.....	10
Тема 3. Конфликт в коммуникациях, его психологические особенности.....	16
Тема 4. Коммуникативное пространство современной организации..	24
Тема 5. Документационное обеспечение делового общения.....	34
Тема 6. Совещание, пресс-конференция и публичные выступления...	38
Глоссарий.....	43

Практикум направлен на формирование основных коммуникативных техник, необходимых в профессиональной деятельности. Темы практикума включают краткую информацию, которая содержит теоретический материал и инструкции для выполнения заданий, контрольные вопросы, индивидуальные и групповые задания, списки рекомендуемой литературы.

Содержание практикума соответствует тематическому плану практических занятий рабочей программы дисциплины «Технологии делового взаимодействия» для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (уровень под готовки – бакалавриат), 38.04.02 Менеджмент, магистратура направленность Стратегический менеджмент (уровень подготовки – магистратура) всех форм обучения в ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан».

В зависимости от содержания изучаемого материала и целевой установки предлагаются самые различные формы проведения занятий: деловые, дидактические и ситуационно-ролевые игры; дидактические тренинги; кейсы и др. Кроме того, в содержание многих практических занятий включены тренинговые упражнения. Практические занятия проводятся методом отработки тренинговых упражнений, тестирования, а также методом обсуждения кейсовых ситуаций.

Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций:

Знать: знать методологические и теоретические аспекты делового взаимодействия, средства социального и психологического воздействия на командные отношения и на отношения субъекта с реальным миром.

Уметь: уметь анализировать различные технологии делового общения с позиций их преимуществ и ограничений, подбирать на основе анализа и применять стандартные технологии делового общения. анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности в команде.

Владеть навыками: выбора технологий делового взаимодействия, владеть методологией системного, поведенческого, деятельностного и гуманистического подхода к общению.

## Введение

Проблемы коммуникации не только с каждым годом вызывают все больший интерес у людей разного возраста, разных профессий и образования, но, прежде всего, являются необходимой составляющей профессиональных компетенций специалистов во всех областях их деятельности.

Сегодня очевидно, что без умения устанавливать деловые связи, вести переговоры, управлять людьми и ситуацией добиться успеха крайне трудно.

Современному специалисту необходимы знания в области деловых коммуникаций для умения разбираться в партнерах по коммуникации, устанавливать с ними контакты, вести деловые беседы, переговоры, владеть основами публичной речи

Целью освоения дисциплины «Технологии делового взаимодействия» является формирование способности к коммуникации в устной и письменной формах для решения задач межличностного и межкультурного делового взаимодействия; способствовать овладению теоретическими и практическими основами профессиональной этики, технологиями межличностного взаимодействия, повышению деловой культуры, развитию коммуникативной компетенции и навыков эффективного общения.

Задачи:

- знакомство с основными понятиями в области делового взаимодействия, видами коммуникаций, моделями поведения в процессе коммуникаций;
- освоение традиционных и новых типов вербальных, паралингвистических и невербальных сигналов и их значения в деловой коммуникации, а также знакомство со спецификой коммуникационного пространства в бизнес-среде;
- изучение современных технологий ведения деловых коммуникаций, переговоров, совещаний, а также деловой переписки с использованием различного инструментария;
- освоение основных навыков публичного выступления и самопрезентации.

При подготовке к выполнению практического занятия обучающимся следует: изучить теоретические вопросы, изложенные в лекциях, при самостоятельном изучении, в методических указаниях; ознакомиться с заданием к выполнению практического занятия, которое выдается после проверки теоретической подготовки обучающегося

Результатом практического занятия должен быть отчет, составленный по всем нормам и правилам оформления управленческих документов.

Для оформления отчета необходимо использовать типовые формы, которые находятся в раздаточных материалах.

Оформление документов производится в редакторе Microsoft Word с соблюдением всех отступов и интервалов.

Все выполненные задания должны быть распечатаны и представлены преподавателю для проверки.

Результативность выполнения работы утверждается преподавателем.

Задания могут отличаться от заданий, указанных в практикуме, по инициативе преподавателя.

## **Тема 1. Коммуникативные технологии: виды и типы коммуникаций**

Вопросы для закрепления теоретического материала.

1. Что такое коммуникация?
2. Назовите основные цели коммуникаций.
3. Перечислите структурные компоненты общения.
4. Назовите функции и виды деловой коммуникации.
5. Охарактеризуйте основные элементы коммуникационного процесса.
6. Перечислите этапы коммуникативного контакта.
7. Приведите пример коммуникационного процесса.
8. Какую роль играет информация в коммуникационном процессе?

Тематика эссе, объём 1-2 страницы оригинального текста.

- 1) Коммуникация как основа деловых отношений.
- 2) Специфика и основные задачи деловой коммуникации.
- 3) Коммуникативная культура современного специалиста.
- 4) Соблюдение норм языка и культуры речи в деловой коммуникации.
- 5) Коммуникативные модели взаимодействия деловых партнеров.

Задание 1. Невербальное общение, что означает поза. Заполните таблицу

1.

Таблица 1 – Невербальное общение

Прикрытие веки	
Взгляд поверх очков	
Потирание ладоней	
Сцепленные пальцы рук	
Шпилеобразное положение рук	
Закладывание рук за спину	
Акцентирование больших пальцев	
Защита рта рукой	
Прикосновение к носу	
Потирание века	
Почёсывание уха/шеи	
Пальцы во рту	
Открытые ладони	
Зацепление ног	
Обхватывание ноги	
Скрещивание ног	

Задание 2. Найдите несоответствия вида эффекта и содержания в таблице 2.

Таблица 2 – Основные коммуникационные эффекты

Вид эффекта	Содержание
Эффект визуального имиджа	Закрепляет или корректирует первоначальное впечатление. Именно поэтому первые фразы, сказанные собеседнику, должны заинтересовать его. Это означает, что в первых фразах должна быть сосредоточена информация, сразу привлекающая к себе внимание
Эффект первых фраз	Свидетельствует о том, что первоначальное впечатление о внешнем виде человека является определяющим для дальнейших взаимоотношений. Элегантность и доброжелательный взгляд — всё это еще до начала речи играет большую роль в формировании первого впечатления
Эффект аргументации	Позволяет постоянно поддерживать внимание собеседника, основан на заранее продуманном распределении по всему пространству речи новых мыслей и аргументов, периодической интерпретации ранее сказанного.
Эффект порционного выброса информации	Позволяет снять эмоциональную напряженность. Если ситуация позволяет, то можно использовать юмор. Он создает естественную паузу для отдыха людей, сближает, настраивает на благожелательный лад и дает силы для восстановления эмоциональной энергии
Эффект релаксации	Заключается в обоснованности, убедительности и логичности информации. Деловому человеку желательно владеть не только основами логики, чтобы уметь грамотно и последовательно строить свою речь, но и владеть достоверной фактической информацией (конкретные факты, цифры)

Рекомендуемая литература:

1 Пивоваров А.М. Деловые коммуникации: социально-психологические аспекты : учеб. пособие / А.М. Пивоваров. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2022. — 145 с. — (Высшее образование: Магистратура). — <https://doi.org/10.12737/22228>. - ISBN 978-5-369-01641-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/908134>

2 Скибицкий, Э. Г. Научные коммуникации : учебное пособие для вузов / Э. Г. Скибицкий, Е. Т. Китова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 204 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08934-9. — Текст :

электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:  
<https://urait.ru/bcode/474872>

Тема 2. Коммуникативные барьеры, или социально-психологические аспекты делового общения

### ОШИБКИ, МЕШАЮЩИЕ УСЛЫШАТЬ И ПОНЯТЬ СОБЕСЕДНИКА

Неумение слушать – один из самых серьезных недостатков в деловом общении.

Неумение слушать проявляется в следующем:

Недостаток внимания, отвлечение внимания.

Преждевременная оценка услышанного, стремление раньше других высказать свое суждение или свое отношение к услышанному.

Преждевременные выводы из сказанного. Желание обобщить факты и сделать из них выводы до получения всей необходимой информации.

Приписывание словам собеседника скрытого смысла.

Стремление сразу возразить, если с чем-то не согласен.

Приписывание своих мыслей говорящему.

Желание доминировать, настоять на своем, подавить собеседника, навязать собственное мнение.

Стремление полностью захватить инициативу в разговоре, не давая собеседнику вставить слово, даже когда он явно показывает, что хочет сказать что-то.

Перебивание, стремление договорить за собеседника.

Отсутствие инициативы. Если вы избегаете высказывать собственное мнение и только слушаете, то тем самым вы даете возможность собеседнику занять более сильную позицию и управлять ходом беседы и вашим мнением.

### ТЕХНИКИ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

Цель активного слушания – получение максимально полной и точной информации для принятия верного решения. Активное слушание направлено на

то, чтобы понять реальные потребности партнера. Слушать непредвзято, слушать открыто, слушать, давая знать другому человеку, что он услышан.

Активное слушание помогает понять, оценить и запомнить информацию, полученную от собеседника. Кроме того, использование приемов активного слушания может побуждать собеседника к ответам, направлять беседу в нужное русло и препятствовать неверному пониманию или ошибочной интерпретации информации, полученной от собеседника.

Таблица 3 – Техники активного слушания

Техники	Цель	Примеры
Поощрение	1.Выразить интерес 2.Поощрить другого человека говорить	"Да- да...", "Я вас слушаю", "Очень интересно".
«Парафраз»	1 . Показать, что вы слушаете и понимаете, о чем идет речь 2. Убедиться в правильном понимании	“Правильно ли я понимаю....” Т.е. Вы хотите обсудить этот вопрос до конца рабочего дня.
Уточнение	1. Прояснить сказанное 2. Получить больше информации	"Что для вас наиболее значимо?...", "Что вы имеете в виду, говоря о...?", "Что значит...?"
Подведение итогов (резюмирование)	1 . Свести воедино важные факты 2. Создать основу для дальнейшего обсуждения или принятия решения.	"Так значит, этот вопрос является для вас второстепенным?", "Итак, подводя итог сказанному..."

Упражнение к теме: «Активное слушание»

1. *"У меня в отделе 10 работников и у всех стоят очень старые компьютеры. Каждое обращение гражданина обрабатывается по 15 минут. Как я могу организовать работу подчиненных в таких условиях?"*

Парафраз

---

Уточнение

---

Выражение сопереживания

---

Подведение итогов

---

2. "У меня и без того слишком большая нагрузка. А вы даете мне еще дополнительное задание. Я каждый день возвращаюсь домой очень поздно".

Парафраз

---

Уточнение

---

Выражение сопереживания

---

Подведение итогов

---

3. «Это пустая работа. Все, что вы заставляете нас делать, идет прямо в корзину»

Парафраз

---

Уточнение

---

Выражение сопереживания

---

Техника построения диалога. Виды вопросов

Умение задавать вопросы – является одним из важнейших навыков деловой коммуникации. Вопрос никогда не остается без ответа, поэтому при помощи вопросов мы всегда можем создать нужную нам ситуацию и вызвать желательные нам реакции собеседника.

Вопросы задают все, но лишь немногие знают, как это делать правильно, чтобы беседа пошла в нужном направлении. Когда на свои вопросы вы получаете односложные ответы, то скорее всего, вы выбрали не тот тип вопросов или задали их не тем тоном.

**ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ**

Открытые вопросы называются так потому, что позволяют "открыть", завязать разговор, так как собеседник не может ответить на них однозначно, сказав только "да" или "нет".

Открытые вопросы, как правило, начинаются с вопросительных слов: «Кто, что, где, когда, зачем, почему, сколько, кому, как, чем»

Открытые вопросы особенно целесообразно применять:

- для начала разговора;
- для перехода к последующим этапам делового разговора;
- если вы хотите заставить собеседника подумать;
- если вы хотите выяснить его интересы и позиции;
- если вы хотите докопаться до причин его страхов, тревог, сомнений и отказов.

### **ЗАКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ**

Вопрос, на который собеседник может, как правило, ответить только однозначными "да" или "нет", обозначают как закрытый вопрос, потому что он приводит к завершению разговора, т. е. по содержанию не создает предпосылок для его продолжения.

Закрытые вопросы целесообразно задавать:

- если вы хотите получить лишь краткий однозначный ответ;
- если вы имеете дело с исключительно неразговорчивым собеседником;
- если вы все-таки надеетесь, задав целую серию подобных вопросов, выудить нужную информацию;
- если вы хотите быстро проверить, правильно ли вы поняли слова своего собеседника.

### **АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ВОПРОСЫ**

Альтернативный вопрос дает собеседнику возможность сделать выбор из двух (или более) предложений. Альтернативный вопрос помогает принять решение.

Альтернативные вопросы употребляют:

- при согласовании плана деловой беседы или ее дальнейшего развития;

- при подведении промежуточных итогов (договоренность об условиях проведения деловой встречи и т. д.);
- для того чтобы побудить партнера к окончательному принятию решения;
- для того чтобы развеять опасения у неуверенного партнера, избегающего риска и сомневающегося.

Упражнение к теме: «Как задавать вопросы?»

Задайте, пожалуйста, следующие вопросы таким образом, чтобы получить с их помощью как можно больше информации!

1. Вы довольны принятым решением на совещании?

---

2. Вы согласны с моим предложением?

---

3. Вы готовы подписать договор?

---

4. Вам нужна помощь в решении данного вопроса?

---

5. Вы сможете выполнить это задание до конца текущей недели?

---

6. Вас устраивает система мотивации Ваших подчиненных?

---

7. Вы всегда будете соглашаться с абсурдными решениями Вашего начальника?

---

8. У Вас есть ко мне какие-то вопросы?

---

9. Вы можете этот вопрос решить сами?

---

10. Вы смогли найти общий язык с начальником финансово-экономического отдела?

---

Вопросы для закрепления теоретического материала

1. Что такое средства коммуникации? Перечислите основные из них.
2. В чем состоят особенности вербальной коммуникации?
3. Назовите виды речи.
4. В чем состоят основные принципы речевого воздействия?
5. Перечислите подсистемы невербальной коммуникации.
6. Какие функции выполняет техники активного слушания?
7. Перечислите техники активного слушания в деловой коммуникации.
8. Назовите основные эмоциональные состояния человека.

Тематика эссе, объём 1-2 страницы оригинального текста

Задание 1. Что означают данные технологии манипуляции, заполните таблицу 5.

Таблица 5 – Виды манипулятивного воздействия

Поиск общих черт	
Принцип в качестве «Свиньи»	
Принцип всегда вдвоем	
Принцип жесты отчаяния	
Принцип факты	
Принцип близкое расстояние	
Принцип обещание	
Принцип внушение	
Принцип 120 минуты	
Навязывание однозначной оценки ситуации	
Сужение возможностей решения проблемы	
Искусственное создание дефицита времени	
.Иллюзия простого решения	
Формирование и использование «комплекса вины».	
Сверхобобщение	
Незэквивалентный обмен	
Псевдоприсоединение	
Принцип Обезьяна на шее	
Принцип Хочу с Вами посоветоваться	
Принцип Меня рвут на части	
Принцип Сирота казанская	
Принцип Дитя на работе	

## Рекомендуемая литература:

1 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, 2023. — 145 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14216-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468074>

Шунейко, А. А. Коммуникативный менеджмент : учебное пособие / А. А. Шунейко, И. А. Авдеенко. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2024. — 176 с. - ISBN 978-5-9558-0488-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1218441>

### Тема 3. Конфликт в коммуникациях, его психологические особенности

#### Стратегии выхода из конфликта в переговорах

Стиль конкуренции, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Он характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: применением власти, принуждения, других средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников от него. Ситуация воспринимается индивидом как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления. Его можно использовать, если

1) исход конфликта очень важен, зля вас и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы; обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение - наилучшее;

- 2) чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- 3) должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;
- 4) взаимодействуете с подчиненными, предлагающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника.

Стиль сотрудничества означает, что индивид активно участвует в поисках решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения. Данная форма требует положительной работы и участия всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех важное значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы.

Цель его применения - разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:

- 1) необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
- 2) у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- 3) основной целью является приобретение совместного опыта работы;

4) стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;

5) необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Стиль компромисса. Действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо найти решение, с которым каждый из нас мог бы согласиться».

Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

1) обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;

2) удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение;

3) вас может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;

4) компромисс позволит вам хоть что-то получить, чем все потерять.

Стиль уклонения. Данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решения. Такое поведение возможно, если исход конфликта для индивида не особенно важен, либо, если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников, либо у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях:

- 1) источник разногласий тривиален и несущественен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а потому вы считаете, что не стоит тратить на него силы;
- 2) знаете, что не можете или даже не хотите решить вопрос в свою пользу;
- 3) у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;
- 4) хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию прежде, чем принять какое-либо решение;
- 5) пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- 6) подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности, уход или отсрочка может быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею позже, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее.

Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания ситуации и восстановления нормальной рабочей атмосферы.

Данный подход возможен, когда вклад индивида не слишком велик или когда предмет разногласия более существен для оппонента, чем для индивида. Такое поведение в конфликте используется, если ситуация не особенно значима, если важнее сохранить хорошие отношения с оппонентом, чем отстаивать свои собственные интересы, если у индивида мало шансов на победу, мало власти.

Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях:

- 1) важнейшая задача - восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- 2) предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;
- 3) считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- 4) осознаете, что правда не на вашей стороне;
- 5) чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший.

Вопросы для закрепления теоретического материала

1. Раскройте сущность и содержание понятий «конфликт» и «конфликтология».
  2. Назовите функции и виды конфликта.
  3. Перечислите основные причины конфликтов в деловых коммуникациях.
  4. Назовите основные элементы динамической модели конфликта
- Тематика эссе, объём 1-2 страницы оригинального текста
1. Разработайте систему контроля и диагностики развития конфликтов и вариантов их разрешения.

2. Приведите анализ причин, источников и условий возникновения конфликтов, их влияния на уровень организации взаимообусловленных отношений.

3. Восемьдесят процентов конфликтов возникает помимо желания их Участников, почему же тогда.

Задание 1. Проанализируйте заповеди руководителя и отметьте те, которые наиболее важные для вас

- Никогда не начинайте работу, если цель её и задачи не определены чётко

- Работайте по чёткому и конкретному плану (чрезмерно общий план практически не выполняется)

- Задания и распоряжения отдавайте в спокойном тоне, сформулировав их четко, полно и конструктивно

- Плохой руководитель знает, что надо делать, а хороший показывает, как это сделать

- Основой здоровых отношений с подчинёнными является взаимное уважение.

- Умейте отыскивать рациональное зерно даже в недоброжелательной критике в ваш адрес. Леонардо да Винчи считал, что "противник, ищущий ваши ошибки, полезнее, чем друг, желающий их скрыть"

- Если кто-то из подчинённых высказывает мнение, противоречащее вашему - критикуйте мнение, а не автора

- Не забывайте назначать ответственного за работу, и спрашивать с него за её качество

- Не забывайте о поощрениях и наказаниях.

- Беседуя с подчинёнными, не позволяйте себе просматривать не касающиеся беседы бумаги, не извинившись перед ними, отрешённо смотреть в окно, барабанить пальцами по стеклу, выражая нетерпение

- Умейте подбирать и воспитывать кадры. Выбор и обучение умелого подчинённого - всегда более благоразумная задача, чем выполнение дела самим

- В отношениях с подчинёнными не дайте захватить себя в плен личным симпатиям и антипатиям. Пусть высшим критерием оценки подчинённого и вашего к нему отношения являются интересы дела

- Стремитесь как можно меньше говорить "я", а больше "мы". "Я" - последняя буква не только в алфавите, но и в коллективе

- Не кричи, кричащего плохо слышно

- Без надобности не вмешивайся в дела подчинённых

- Готовность отказаться от своего неверного решения важнее ложного престижа

- Знание возможностей своих сотрудников - достоинство и преимущество хорошего руководителя

- Умение сочетать требовательность с тактичностью - предпосылка здорового морально-психологического климата коллектива

- Умей говорить "нет"

- Культурный человек здоровается первым

- Будь самокритичен

- Будь внимателен к хвалящим тебя, ищи мотивы их действий

- Руководитель не обижается - он анализирует

- Всегда своевременно благодари подчинённого за хорошую работу

- Объектом критики, как правило, должна быть плохо выполненная работа, а не личность исполнителя

- Критика ошибок подчинённых не должна убивать у них чувства самостоятельности

- Критика не должна разрушать доверия между руководителем и подчинёнными, но ради доверия нельзя замазывать промахи и упущения в их работе

Задание 2. Существуют пять простых и четыре сложных формы патологической конфликтности. Распределите в таблице простые и сложные патологические формы конфликтности:

- бойкот;

- саботаж;
- травля (преследование);
- словесная и физическая агрессия.
- протест;
- бунт;
- революция;
- война

Таблица 6 – Формы конфликтности

Простые	Сложные

Задание 3. Классификация конфликтов позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и, следовательно, помогает находить возможные пути их разрешения. Деление условно, но тем не менее позволяет системно подойти к характеристике конфликта в организации, дать ему надлежащую оценку с учетом социальной природы, динамики и последствий.

Заполните таблицу, исправляя ошибки несоответствия признаков конфликта и видов конфликта.

Таблица 7 – Признаки и виды конфликтов

п\п	Признак классификации	Виды конфликтов
1	По субъектам конфликтного взаимодействия	Деловые. Личностные
2	По источникам возникновения	Горизонтальные (возникает между равными по зани- маемому положению участниками). Вертикальные (возникает между руководителем и подчиненным). Смешанные
3	По причинам возникновения	Открытые. Скрытые
4	По коммуникативной направленности	Спонтанные. Инициативные. Спровоцированные
5	По социальным последствиям	Анtagонистические (возникает между анtagонистами, т. е. социальными группами, отстаивающими

		непримиримые интересы, цели и пути их осуществления). Компромиссные
6	По формам столкновения	Реальные (предметные). Нереальные (беспредметные)
7	По степени столкновения	Объективные. Субъективные
8	По способам урегулирования	Позитивные (конструктивные, созидательные). Негативные (деструктивные, разрушительные)
9	По предмету конфликта	Внутриличностные. Межличностные. Межличностно-групповые. Межгрупповые

Рекомендуемая литература:

1 Кашапов, М. М. Основы конфликтологии: учеб. пособие для акад. бакалавриата / М. М. Кашапов. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2018. - 118 с.

2 Каменская, В. Г. Психология конфликта. Психологическая защита и мотивации в структуре конфликта : учебное пособие для вузов / В. Г. Каменская. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 150 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05670-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/473679>

3 Кашапов, М. М. Психология конфликта : учебник и практикум для вузов / М. М. Кашапов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07133-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471150>

4 Музыкант, В. Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 2. SMM, рынок M&A : учебник и практикум для вузов / В. Л. Музыкант. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 507 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14314-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477312>

Тема 4. Коммуникативное пространство современной организации

Вопросы для закрепления теоретического материала

Тематика эссе, объём 1-2 страницы оригинального текста

Задание 1. Распределите способы регуляции эмоционального напряжения:

1. В случае вашей неправоты немедленное признание ее
2. Вербализация эмоционального состояния партнёра
3. Демонстрация незаинтересованности в проблеме партнера
4. Игнорирование эмоционального состояния партнёра
5. Избегание пространственной близости и контакта глазами
6. Обращение к фактам
7. Оттягивание момента признания своей неправоты или ее отрицание
8. партнера в общее дело и преувеличение своего
9. Перебивание партнера
10. Переход на «личности»
11. Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и наклона тела
12. Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах
13. Подчеркивание общности с партнером (сходство целей, интересов, мнений, личностных черт и др.)
14. Подчеркивание различий между вами и партнером
15. Поиск виноватых, обвинение партнера
16. Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации
17. Предоставление партнеру возможности высказаться
18. Принижение партнера, негативная оценка его личности, приуменьшение вклада
19. Проявление интереса к проблемам партнера
20. Резкое ускорение речи
21. Спокойный и уверенный темп речи

Таблица 8 – Способы регуляции эмоционального напряжения

Снижают напряжение	Повышают напряжение

Задание 2. Упражнение «Четыре квадрата»

Благодаря этому упражнению можно проанализировать свои личностные особенности, сделать шаг на пути формирования положительного отношения к себе и принятия себя. Кроме того, оно способствует развитию и поддержанию толерантных отношений с окружающими.

«Возьмите лист бумаги и разделите его на четыре квадрата. В углу каждого квадрата поставьте цифры 1, 2, 3, 4. (Ведущий показывает свой лист, разделенный на четыре части с пронумерованными квадратами.)


Теперь в квадрате 1 напишите пять ваших качеств, которые вам нравятся и которые вы считаете положительными. Можно назвать качества одним словом, например «находчивый», «надежный». А можно описать их несколькими словами, например, «умею по-настоящему дружить», «всегда довожу начатое дело до конца».

После того как задание выполнено, тренер предлагает «Теперь заполните квадрат 3: напишите в нем пять ваши качества, которые вам не нравятся, которые вы считаете негативными. Вы можете писать совершенно искренне, если вы не захотите, никто не узнает о том, что вы написали».

После того как заполнен квадрат 3, тренер предлагает: «Теперь внимательно посмотрите на качества, которые вы записали в квадрате 3, и переформулируйте их так, чтобы они стали выглядеть как положительные. Для

этого вы можете представить, как эти качества назвал бы человек, который вас очень любит и которому в вас нравится все. Запишите переформулированные качества в квадрате 2».

После того как заполнен квадрат 2, тренер предлагает: «Теперь представьте, что вас кто-то очень не любит и поэтому даже ваши положительные качества он воспринимает как отрицательные. Посмотрите на качества, записанные в квадрате 1, переформулируйте их в негативные (с точки зрения вашего врага) и запишите в квадрате 4».

После того как все квадраты заполнены, тренер предлагает: «А теперь прикройте ладонью квадраты 3 и 4, и посмотрите на квадраты 1 и 2. Видите, какой замечательный человек получился!

Теперь, наоборот, закройте ладонью квадраты 1 и 2, и посмотрите на квадраты 3 и 4. Жуткая картина! С таким человеком никто не захочет общаться.

А теперь посмотрите в целом на свой лист. Ведь на самом деле вы описали одни и те же качества. Это все вы. Только с двух точек зрения: с точки зрения друга и с точки зрения врага.

Нарисуйте на пересечении квадратов круг и напишите в нем крупную букву «Я»».

Правила тренинга

	СЕЙЧАС	ТОГДА
ЗДЕСЬ		
ТАМ		

СПОСОБЫ ПРОТИВОСТОЯНИЯ МАНИПУЛИРОВАНИЮ СО СТОРОНЫ ПАРТНЕРОВ ПО ОБЩЕНИЮ:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

Переговоры – это вид совместной с партнером деятельности, как правило, направленной на решение проблемы.

Переговоры всегда предполагают:

Двух и более участников, интересы которых частично совпадают, а частично – расходятся.

Это взаимозависимые процессы выработки, обмена и выполнения определенных наборов обещаний, удовлетворяющих основные интересы всех сторон.

При полном совпадении интересов сторон обсуждение не требуется, участники просто переходят к сотрудничеству (выработка плана мероприятий).

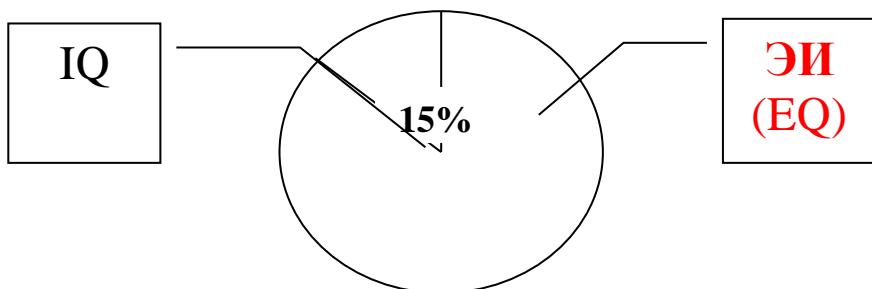
При полном их расхождении наблюдается в явном виде конкуренция, состязание, противоборство, конфронтация.

Понятие эмоционального интеллекта

«Базовое образование и интеллект мало что могут сказать о том, как человек будет справляться с работой и как сложится его карьера» - профессор Гарвардского университета Дэвид Маклеланд

Насколько успех в бизнесе зависит от "классического", умственного интеллекта?

На этот счет ученые имеют различные мнения, но большинство согласны, что интеллект обеспечивает "не менее 4 и не более 25%" успеха. Исследование Даниэля Големана в Гарварде вообще дало курьезный результат: зависимости карьерного роста от интеллекта нет вообще, а если таковая и наблюдается, то может быть как положительной, так и отрицательной.



85%

Рисунок 1 – Соотношение эмоционального интеллекта и IQ

«Я обнаружил, что самые эффективные лидеры все схожи в одном важном аспекте: они все в высокой степени обладают тем, что называется *эмоциональным интеллектом*. Не следует считать, что IQ и технические навыки несущественны. Они важны, но главным образом как «необходимые условия», то есть предварительные требования для руководящих должностей. Но мои исследования, наряду с другими недавними разработками, ясно показывают, что эмоциональный интеллект – это *sine qua non* лидерства. Без него человек может иметь лучшее образование в мире, проницательный, аналитический ум и бесчисленное множество потрясающих идей, но все равно не состояться как хороший лидер» - Даниэль Големан

Эмоциональный интеллект – это способность понимать собственные и чужие эмоции и управлять ими.

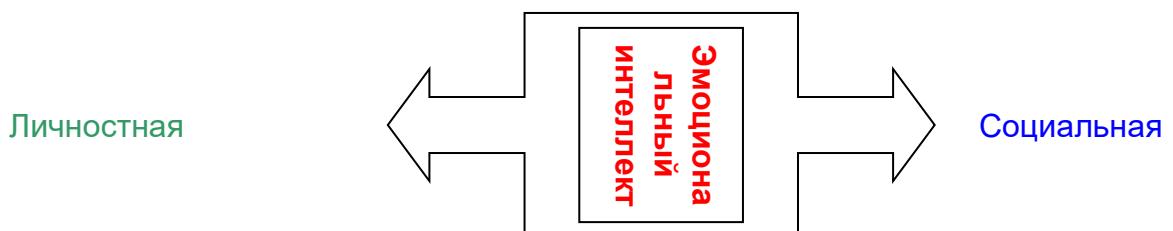


Рисунок 2 – Структура эмоционального интеллекта

Таблица 8 – Компоненты эмоционального интеллекта

КОМПОНЕНТЫ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА	ОПРЕДЕЛЕНИЕ	ПРИЗНАКИ	Оценка по 10 бальной шкале (0-не выражена, 10-макс.выражено)
САМООСОЗНАННОСТЬ	Означает иметь глубокое понимание своих эмоций, сильных и слабых сторон, потребностей и побуждений.	Тщательно планирует свое время и делает все заранее; Могут отклонить предложение о работе, которое может быть искусственным финансово, но не вписываться в его принципы или долгосрочные цели; Откровенность и способность реалистично оценивать себя;	

			Уверенность в себе; Могут с комфортом обсуждать свои ограничения и слабости, и они часто демонстрируют жажду конструктивной критики; Отношение к себе с юмором.	
	САМОРЕГУЛЯЦИЯ (УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ, КОНТРОЛЬ ИМПУЛЬСИВНОСТИ)	Способность контролировать и направлять в желаемое «руслу» собственные настроения, импульсы и порывы.  Склонность откладывать вынесение суждений – думать перед тем, как действовать.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение управлять самим собой в «накаленной» ситуации;</li> <li>• Опирается на факты при анализе ситуации, не переходит на оценки и личности;</li> <li>• Комфорт в ситуации неопределенности;</li> <li>• Открытость к переменам;</li> <li>• Склонность к рефлексии и вдумчивость.</li> </ul>	
	САМОМОТИВАЦИЯ	Мощная, изнутри идущая страсть к работе, «drive». Побуждение к работе, по причинам, лежащим за рамками денег или статуса. Склонность с упорством и энергией идти к целям.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сильное побуждение добиваться целей;</li> <li>• Оптимизм, даже перед лицом неудачи;</li> <li>• Ищут творческих задач, любят учиться и испытывают большую гордость, когда работа хорошо выполнена;</li> <li>• Преданность делу, организации.</li> </ul>	
	ЭМПАТИЯ	Способность понимать эмоциональное состояние других людей и взаимодействовать с людьми с учетом их эмоциональных реакций.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осознанное учитывание чувств сотрудников, коллег;</li> <li>• Имеют глубокое понимание существования и важности культурных и этнических различий.</li> <li>• Они чувствуют,</li> </ul>	

		<p>как дать эффективную обратную связь;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проявляют сочувствие, сопереживание, умеют «поддержать» в трудной ситуации.</li> </ul>	
КОММУНИКА-БЕЛЬНОСТЬ	Умение находить общий язык с людьми и поддерживать отношения с ними вне зависимости от их изначальной предрасположенности к этому.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение располагать к себе;</li> <li>• Дружелюбие;</li> <li>• Помнит цель общения;</li> <li>• Имеет широкий круг знакомств;</li> <li>• Умеют убеждать.</li> </ul>	
УМЕНИЕ ОТСТАИВАТЬ СВОИ ИНТЕРЕСЫ <i>Примечание: не входит в эмоциональный интеллект, но необходимая компетенция для переговоров</i>	Умение анализировать свои потребности.	Способность четко идентифицировать, что именно важно для вас в конкретной ситуации.	
	Умение соблюдать и защищать свои границы в межличностном общении.	Умение определять, осознавать, защищать свои интересы без агрессии и манипуляций.	

Задание: заполнить таблицу и по ее результатам сделать личный график, пример рисунок 3.

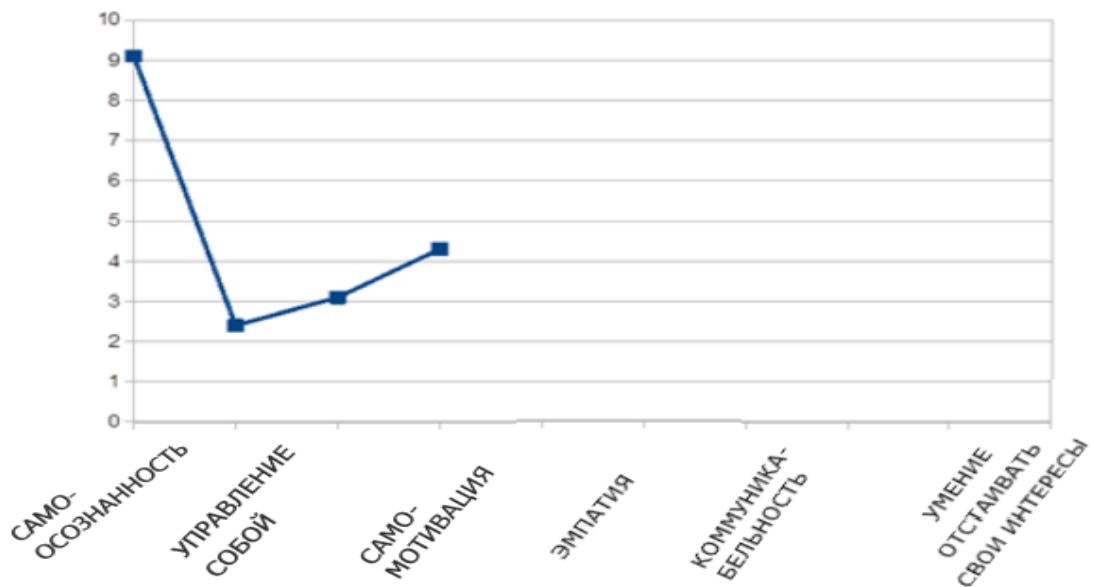


Рисунок 3 – Компоненты эмоционального интеллекта



Рисунок 4 – Матрица для прогнозирования переговоров

Таблица 8 – Подготовка к переговорам

ШАГ	СОДЕРЖАНИЕ
1. <i>Определите предмет переговоров</i>	О чём будут переговоры?
2. <i>Получите необходимую информацию о партнёре</i>	О его надежности, опыте участия в аналогичных переговорах, финансовых делах и т.п.
3. <i>Выявите наличие альтернатив данным переговорам</i>	Среди форм делового общения выделяют: совещания, выступления, деловые беседы, и

	переговоры Деловые переговоры - разговор с целью прийти к каким-то договоренностям, принятием решений. Деловая беседа - передача информации или обмен мнениями по определённым вопросам или проблемам. По итогам деловых бесед принятие решений и заключение сделок необязательно.
4. <i>Определите, нужны ли вам эксперты для подготовки. Сформулируйте задачи экспертам, указав сроки</i>	В какой области (юристы, экономисты, специалисты по технологии производства, какие-либо еще?);
5. <i>Проведите содержательный анализ проблемы</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- каковы ваши интересы?</li> <li>- каковы возможные интересы партнера?</li> <li>- насколько ваш партнер заинтересован в переговорах с вами?</li> <li>- определите область совпадения и расхождения интересов.</li> </ul>
6. <i>Проведите экономические и финансовые расчеты</i>	
7. <i>Подготовьте необходимую техническую и справочную документацию</i>	например, по технологии производства и строительства, по законодательству на территории страны
8. <i>Определите возможные варианты решения</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выпишите для каждого варианта положительные и отрицательные моменты;</li> <li>- про ранжируйте варианты решений по степени предпочтения для вас и для партнера;</li> <li>- возможно ли улучшить варианты для вас, не ухудшая их для партнера:- какие?</li> </ul>

Рекомендуемая литература:

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. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/908134>

Тема 5. Документационное обеспечение делового общения

Вопросы для закрепления теоретического материала

1. Охарактеризуйте задачи основных этапов редактирования служебного документа.

2. Какие задачи имеет визирование служебных документов? Почему руководитель, как правило, требует, чтобы перед подписанием документ был завизирован?

3. Кто должен завизировать приказ о направлении студентов и сопровождающих их преподавателей в командировку для ознакомления с опытом рекламной деятельности в Италии?

4. Может ли руководитель подписать документ без виз? Будет ли такой документ иметь законную силу?

Тематика эссе, объём 1-2 страницы оригинального текста

Составьте проект своего резюме.

Чудинов А. П., Нахимова Е. А.

Деловое общение: практикум : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальностям «Реклама и связи с общественностью», «Социальная работа», «Социальная педагогика», «Психология», «Международные отношения» / Урал. гос. пед.ун-т. — Екатеринбург, 2012. — 151 с.

Задание 1. Проанализируйте начало следующего письма и назовите фамилию автора, который долго редактировал текст: «то зачеркнет, то опять поставит слово. Раза три переставлял „что“, но выходило или бессмыслица, или соседство с другим „что“». Как бы Вы помогли автору при работе над текстом письма?

Милостивый государь! Квартира, которую я занимаю во втором этаже дома, в котором вы предполагаете произвести некоторые перестройки, вполне соответствует моему образу жизни и приобретенной, вследствие долгого пребывания в сем доме, привычке. Известясь через крепостного моего человека, Захара Трофимова, что вы приказали сообщить мне, что занимаемая мною квартира...

Задание 2. Постарайтесь сократить фразы с неумеренным использованием канцелярских оборотов.

1. Чтобы было больше поголовья животных, надо добиваться, чтобы каждая голова крупного рогатого скота женского рода, как правило, прежде чем пойти под нож на мясо, дала себе замену для последующего воспроизведения потомства.

2. Путем проведения субботников и воскресников была проведена определенная работа по наведению чистоты и порядка в благоустройстве села.

3. Необходимо последовательно добиваться отсутствия случаев нарушения норм санитарного состояния на фермах.

4. Со стороны заведующего фермой было проявлено халатное отношение к делу контроля за своевременным доением и кормлением крупного рогатого скота.

Задание 3. Определите, каким требованиям к качествам деловой речи (правильность, точность, уместность, ясность, богатство и др.) не соответствуют следующие высказывания депутатов. Исправьте речевые недочеты.

1. Раскрутка реформ за последние три месяца затронула жизненно важные интересы всех россиян.

2. В нашей стране резко снизилось душевное потребление мяса.

3. Некоторые депутаты, позабыв про регламент, демонстративно покинули зал.

4. Мы должны использовать всевозможные возможности для улучшения благосостояния и зажиточности людей.

5. Мы сегодня женщину рассматриваем только как рабочую силу, забыли, что она предназначена для воспроизведения нового поколения.

6. В моей телеграмме заложены чаяния моих избирателей, на волне которых я стою на этой трибуне.

7. Обождите, товарищи, еще одно выступление, и я закругляю.

8. Сегодня такой раскардаш идет в стране, что сердце замирает от тревоги.

9. Микрофоны надо перенести взад.

10. Поезд приехал поздно, и наша встреча с народом была испорчена.

11. У нас есть альтернативные люди на этот пост.

12. Я не могу не сказать своего голоса.

13. Оккупационное правительство проводит политику геноцида против собственного народа, обрекло его на вымирание без зарплаты с высокими ценами.

14. Советские солдаты и офицеры покрыли себя славой в Куликовской битве, Бородинской и Сталинградской битвах.

Задание 4. Найдите, объясните и исправьте речевые недочеты в деловой речи.

1. Основные причины преступности среди несовершеннолетних — пагубное и отрицательное влияние социальной среды и двора в условиях нехватки наличия координации и согласования в деятельности педагогов, учителей, общественности и милиции.

2. Ветеран рассказал собственную автобиографию и посоветовал не бояться из-за трудностей на службе.

3. Жители микрорайона говорили о неудовлетворительной организации досуга и свободного времени.

4. После бурного собрания домочадцев ЖЭК споро начал ремонт дома и двора.

5. Больные, не пришедшие на прием, передаются в архив.

Задание 5. Объясните сущность и назначение следующих характеристик делового общения.

1. Регламентированность — подчинение установленным правилам и ограничениям.

2. Соответствие собеседников ролевому амплуа (начальника, врача, полицейского).

3. Нормативность языковых средств.

4. Повышенная ответственность участников делового общения за его результат.

5. Повышенная роль этикета.

Задание 6. Определите, речь какой профессиональной группы пародирует в своем юмористическом рассказе Б. Диксон.

— Папа, я не хочу сегодня идти в школу!

— Несколькоими исследователями было независимо показано, что недостаток школьного образования может впоследствии отрицательно сказаться на способности индивидуума обеспечивать свое материальное благосостояние. Кроме того, другие папы сообщали, что, в частности и в особенности, та школа, которую мы субсидируем, является оптимальной. Другим важным фактором, который необходимо принять во внимание, является относительная свобода, которой мама пользуется в твоё отсутствие, в силу чего имеет возможность уделять внимание твоему младшему родственнику по боковой линии.

— Но зачем же ходить каждый день?

— Предыдущее мое выступление в прениях по данному вопросу было полностью проигнорировано. Создается впечатление, что ты не была со мной в аудиоконтакте. Доводы оратора сводятся к следующему: при отсутствии преимуществ в образовании, которые обеспечиваются регулярным посещением школы, могут наблюдаться интервалы в знаниях. а это, в свою очередь, может привести к бедствиям, проистекающим вследствие недостатка финансовых ресурсов. Это может также негативно отразиться на эмоционально-волевой сфере твоей личности.

#### Вопросы и задания

1. В какой сфере трудится отец девочки? Какие особенности профессионального общения использует он в диалоге?
2. Какими словами можно было бы заменить следующие выражения: «негативно отразится на эмоционально-волевой сфере личности», «быть в аудиоконтакте», «младший родственник по боковой линии», «бедствия, проистекающие вследствие недостатка финансовых ресурсов»?
3. Переведите диалог на обычный разговорный язык.
4. Попробуйте перевести этот диалог на язык другой профессиональной группы (например, военных или чиновников).

#### Рекомендуемая литература:

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. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/908134>

Тема 6. Совещание, пресс-конференция и публичные выступления

Вопросы для закрепления теоретического материала

- 1 Перечислите основные формы деловой коммуникации.
2. Назовите функции деловой беседы.
3. В чем состоят основные принципы успешного ведения деловой беседы?
4. Перечислите разновидности расширенного совещания. Укажите специфику каждого из них.
5. Опишите технологию проведения успешного делового совещания.
6. Что такое протокол совещания?
7. Что является целью любых деловых переговоров?
8. Поясните стадию подготовки деловых переговоров.
9. В чем состоят отличия мягкого, жесткого и принципиального подходов к ведению деловых переговоров?
10. В чем состоят особенности публичной речи как формы деловой коммуникации?

11. Рассмотрите Ваше последнее публичное выступление, выделите основные элементы его структуры.

Тематика эссе, объём 1-2 страницы оригинального текста

Задание 1. В парах выбрать тему и по фазам, представленным на рисунке 1 провести беседу. Поменяться ролями.

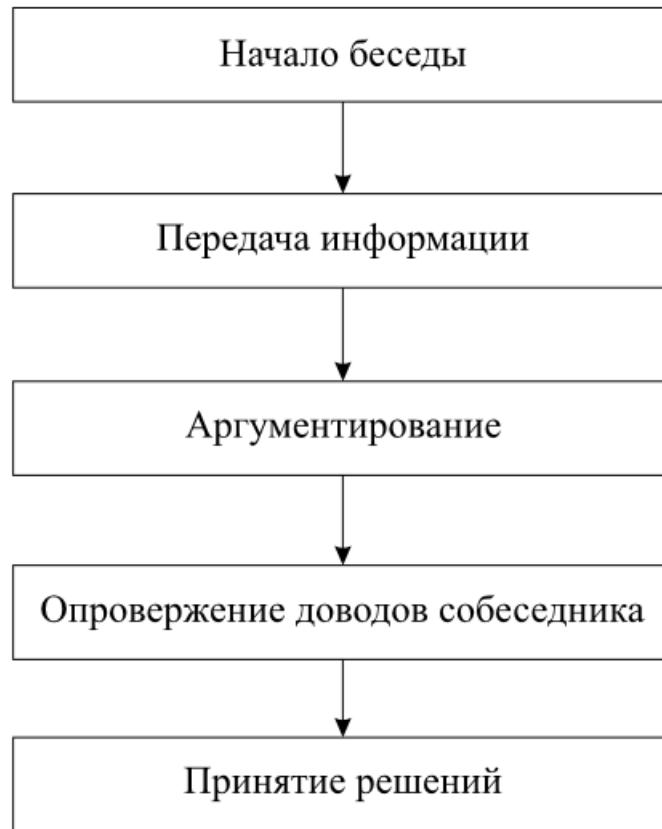


Рисунок 6 - Основные фазы деловой беседы

Задание 2. Работа в парах: на предложенную тему разыграть телефонный разговор, согласно плану короткого телефонного разговора.

Предположим, что на беседу отводится 3 минуты:

- 1) взаимное представление —  $20 \pm 5$  секунд;
- 2) введение собеседника в курс дела —  $40 \pm 5$  секунд;
- 3) обсуждение ситуации, проблемы —  $100 \pm 5$  секунд;
- 4) заключительное резюме —  $20 \pm 5$  секунд

Пример делового телефонного разговора:

А. — Алло. Центр «Интерконгресс».

Б. — Здравствуйте. Радиотехнический университет. Миронова Ольга.

Я вам вчера звонила относительно симпозиума.

А. — Добрый день. Слушаю вас.

Б. — Вы можете предоставить нам помещение на сто тридцать-сто сорок человек?

А. — Да. Мы можем забронировать для вас конференц-зал на сто пятьдесят мест.

Б. — Это нам подходит, спасибо. А как оформить аренду мебели?

А. — В заявке нужно точно указать названия всех предметов и их количество.

Б. — Как отправить вам заявку?

А. — Вы должны отправить на наш адрес гарантийное письмо. В нем вы и укажете все виды услуг и их стоимость.

Б. — Понятно. Письмо можно отправить и по почте, и по факсу.

А. — Да.

Б. — И через сколько дней вы его получите?

А. — Письмо идет обычно два-три дня.

Б. — Это довольно долго.

А. — Можно послать с нарочным, тогда оно придет к нам в течение двух часов.

Б. — Так мы и сделаем. Спасибо большое за исчерпывающую информацию.

А. — Пожалуйста. Всего доброго [5].

Задание 3. Пользуясь списком Рекомендации по ведению телефонного разговора заполните таблицу 9.

1. Долго не поднимать трубку.
2. Говорить «Привет», «Да», когда начинаете разговор.
3. Спрашивать: «Могу ли я вам помочь?».
4. Вести две беседы сразу.
5. Оставлять телефон без присмотра хотя бы ненадолго.
6. Использовать для заметок клочки бумаги и листки календаря.
7. Передавать трубку по много раз.

8. Говорить: «Все обедают», «Никого нет», «Пожалуйста, перезвоните»

9. Поднять трубку до четвертого звонка телефона.

10. Сказать «Доброе утро (день)», «Говорите», представиться и назвать свой отдел.

11. Спрашивать: «Чем я могу вам помочь?».

12. Концентрироваться на разговоре и внимательно слушать.

13. Предложить перезвонить, если для выяснения деталей требуется время.

14. Использовать бланки для записи телефонных разговоров.

15. Записать номер звонящего и перезвонить ему.

16. Записать информацию и пообещать клиенту перезвонить ему

Таблица 9 – Рекомендации по ведению телефонного разговора

Не следует	Следует

Задание 4. Заполните таблицу 10

Таблица 10 – Методы ведения деловых переговоров

Мягкий подход	Жесткий подход	Принципиальный подход

Задание 5. Классическая базовая структура публичной речи состоит из следующих частей:

1. Вступление — 10–15% от общего времени доклада.

2. Основная часть — 60–65%.

3. Заключение — 20–30%.

Согласно данной структуре подготовьте свое публичное выступление на заданную тему.

Рекомендуемая литература:

1 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. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/908134>

2 Скибицкий, Э. Г. Научные коммуникации : учебное пособие для вузов / Э. Г. Скибицкий, Е. Т. Китова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 204 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08934-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/474872>

## **Заключение**

Дидактическая направленность практикума определила его структуру и основное содержание. Именно практические занятия способствуют формированию у обучающихся коммуникативных умений и навыков. Для этого в цикле практических занятий предлагаются соответствующие тренинги, включающие в том числе активные методы обучения. Практикум дополнен тренинговыми упражнениями разного уровня: даны кейсы для анализа, взятые из жизненных примеров, также предлагаются наиболее часто используемые приемы межличностного взаимодействия, которые должны применяться студентами самостоятельно и анонимно.

Содержание практикума выстроено с учетом актуальных проблем теории и практики управления, новых теоретических и практических подходов к разрешению управленческих проблем. При выполнении заданий практикума обучающиеся должны научиться эффективно и рационально пользоваться учебной и научной литературой.

## Глоссарий

Адресант — отправитель речи, говорящий.

Адресат — получатель, воспринимающий речь.

Аккредитив — документ, содержащий распоряжение одного кредитного учреждения другому о выплате держателю указанной в нем суммы.

Акт — документ, составленный комиссией из нескольких лиц и подтверждающий установленные факты или события (прилагается к письму-претензии или к рекламации).

Акцепт — согласие на предложение вступить в сделку, заключить договор на условиях, указанных в предложении.

Акцептант — лицо, принявшее на себя обязательство уплатить по представленному счету, векселю.

Архивная выписка — справка об имеющихся в документальных материалах архива сведениях, заверенная в установленном порядке.

Бланк — чистый лист с частично напечатанным текстом (реквизитами адресанта), логотипом и пробелами для текста, предназначенный для составления документа.

Бизнес-план — план, программа осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности и т. д.

Валентность (глагола) — способность сочетаться с существительными и местоимениями в определенной падежной форме. Русские глаголы чаще всего бывают двухвалентными и трехвалентными.

Ведомость — перечень каких-либо данных (сведений), расположенных в определенном порядке (платежная, оборотная и т. д.).

Виза — подпись руководителя, должностного лица, означающая согласие с содержанием документа.

Входящий документ — документ, поступивший в учреждение.

Выписка — копия части текстового документа.

Гарантийное письмо — письмо, представляющее собой гарантийное обязательство.

Графические дублеты — слова, чаще всего представляющие собой термины и имеющие различные варианты написания: оф-шор — офшор — оффшор, риэлтер — риэлтор, дистрибутор — дистрибутер, оферта — офферта.

Гриф — пометка, указывающая на особый характер или особый способ пользования документом («секретно», «срочно», «не подлежит оглашению», «лично»).

Дата — важнейший реквизит письма. Датой письма является дата его подписания. Датой факсового или электронного отправления является дата его пересылки. Само наличие этого реквизита указывает на официальный статус документа. Даты поступления и отправления письма фиксируются в регистрационных журналах. Дата приводится при ссылках на документ.

Дебет — левая сторона счета в бухгалтерской книге, куда вносятся все наличные поступления по данному счету, а также все имеющиеся по этому счету долги и расходы.

Дежурный лист — талон для регистрации деловой корреспонденции.

Дело — единица хранения письменных документов в архиве, помещенных в специальную папку.

Деловое письмо — вид корреспонденции, направляемой от имени одной организации, учреждения и т. д. другой организации, учреждению, хотя адресована она может быть одному лицу и подписана одним лицом (такое лицо выступает в этом случае как юридическое, а не частное). Такова дипломатическая, служебная и коммерческая корреспонденция.

Делопроизводство — ведение канцелярских дел, совокупность работ по документированию деятельности учреждений и по организации документов в них.

Депонирование документов — установленный порядок их хранения в справочно-информационном фонде.

Дилер — лицо (фирма), осуществляющее биржевое или торговое посредничество за свой счет и от своего имени. Обладает местом на бирже, производит котировку любых бумаг.

Директ майл — вид рекламы: прямая адресная рассылка рекламных материалов потенциальным покупателям, клиентам, заказчикам по почте.

Директивный документ — документ, содержащий обязательные к исполнению указания вышестоящих органов. В деловой речи представлен жанрами приказов, инструкций, распоряжений, постановлений.

Дистрибутер — фирма, осуществляющая сбыт на основе оптовых закупок у крупных промышленных фирм — производителей готовой продукции.

Доверенность — документ, дающий его предъятелю полномочия на выполнение каких-либо действий от имени доверителя.

Договор — документ, закрепляющий соглашение двух или нескольких сторон.

Договорное письмо — один из видов сопроводительного письма, указывающего на факт отправки договора.

Докладная записка — документ, адресованный руководству организации, в котором излагается какой-либо вопрос с выводами и предложениями составителя.

Документ — информация на материальном носителе, бумага, имеющая юридическую силу.

Документальная (документная) лингвистика — отрасль прикладной лингвистики, изучающая язык и стиль документов.

Документооборот — 1) движение документов в учреждении с момента их получения или создания до завершения исполнения или отправки; 2) количество входящих, внутренних и исходящих документов учреждения за определенный период времени.

Досье — подборка документов, относящихся к какому-либо одному делу.

Дубликат — экземпляр документа, составленный взамен отсутствующего подлинника и имеющий одинаковую с ним юридическую силу.

Дубликатный документ — один из экземпляров размноженного документа.

Жаргонные эквиваленты терминов — жаргонизмы, обозначающие экономические понятия и реалии экономических отношений: членок — физическое лицо-импортер, накрутка — торговая наценка, черный нал — денежная масса, не контролируемая государством.

Заголовок письма — реквизит документа, указывающий на содержание письма, выражается сочетанием в предложном падеже с предлогом «о».

Записка — краткое изложение какого-либо вопроса или пояснение содержания какого-либо документа, факта, события, например служебная з., памятная з., докладная з., объяснительная з.

Запрос — коммерческий документ, представляющий собой обращение импортера к экспортеру с просьбой дать подробную информацию о товаре (услугах) или направить предложение на поставку товара.

Заявка на участие в каком-либо мероприятии, на приобретение каких-либо товаров — разновидность запроса, коммерческий документ.

Извещение — документ, информирующий о предстоящем мероприятии (заседании, собрании, конференции) и предлагающий принять в нем участие.

Инвентаризационная опись (ведомость) — перечень имущества учреждения, предприятия, организации или лица с указанием выявленного количества, состояния предметов, их стоимости.

Индексация — присвоение индекса документам.

Индексы — условные обозначения, присваиваемые документам в процессе учета (регистрации) и исполнения.

Инициалы — начальные буквы имени и отчества при пофамильном именовании в документе.

Инициативные письма — деловые письма, требующие ответа.

Инициативный документ — документ, послуживший началом рассмотрения определенного вопроса.

Исходящий документ — документ, отправленный из учреждения.

Классификационный индекс — условное обозначение (цифровое, буквенное, смешанное), присваиваемое классификационным делениям схемы классификации документов и проставляемое на карточках систематического и других каталогов. Он может проставляться и на документах и делах.

Клишированные выражения — стандартные, часто воспроизводимые в текстах деловых писем фразы и выражения, закрепленные за определенным жанром и композиционным фрагментом текста и являющиеся знаком стандартной ситуации.

Ключевая фраза — стандартное выражение, включающее речевое действие и представляющее собой важнейший информационный сегмент текста документа.

Ключевые слова — слова, каждое из которых необходимо, а всех вместе достаточно для отражения содержания документа.

Коммерческое письмо — название делового документа, принятого в коммерческой практике и подготавливающего или оформляющего сделку.

Коммуникативная политика предприятия — разработанная стратегия использования коммуникативных средств, организующих оптимальные формы информационного обмена в деятельности предприятия и успешного продвижения товаров на рынке. Сюда относится обеспечение эффективного взаимодействия бизнес-партнеров, организация рекламы, методов стимулирования сбыта, связи с общественностью и персональной продажи.

Коммуникативная цель — цель, побуждающая адресанта вступить в речевой контакт. В деловом общении различаются срочные и перспективные цели. Срочные, или оперативные, цели могут быть достигнуты в данном коммуникативном акте. Перспективные цели (установление и упрочивание деловых отношений, участие в долгосрочных проектах и т. п.) достигаются в процессе устного и письменного диалога.

Консервация документа — предохранение документа от разрушающего действия внешней среды. Контрагенты — лица, вступающие в договорные отношения и сотрудничающие в процессе выполнения договора: продавец — покупатель, кредитор — заемщик, комиссионер — комитент, арендатор — арендодатель и т. п.

Контракт — договор об установлении, изменении или прекращении правовых отношений, то же, что «договор».

Контрольный лист — талон для индивидуальной регистрации документов, включающий резолюцию и тему письма.

Корреспондент — учреждение или отдельное лицо, с которым ведется переписка.

Кредит — включенная в смету сумма, в пределах которой разрешен расход на определенную потребность; ссуда, предоставленная кредитором заемщику на условиях возвратности.

Лимит — документ, определяющий предельный размер ассигнований денежных средств, отпуска материалов из государственных фондов.

*Манипуляция* — это психологическое воздействие, нацеленное на изменение направления или интенсивности активности другого человека, выполненное настолько искусно, что остается незамеченным им.

*Манипуляция злонамеренная* — это косвенное психологическое влияние, направленное на достижение одностороннего материального или психологического выигрыша.

*Мы-высказывание* — тип высказывания, в котором говорящий акцентирует взаимную ответственность и взаимный вклад обоих партнеров в сложившуюся ситуацию и ее последствия.

*Невербальные сигналы* — неречевые способы коммуникации и экспрессии (взаимное расположение в пространстве, позы, жесты, мимика, контакт глаз, оформление внешности, прикосновения, запахи и др)

*Открытый вопрос* — вопрос, подразумевающий развернутый ответ, а не ответы «да», «нет» или другой однозначный ответ. Открытые вопросы

начинаются, например, со слов: «Каким образом?..», «Каковы были основания?..», «Как?» и т.п.

*Отстройка* — переход к новому поведению, которое расходится с поведением собеседника; разрыв раппорта для того, чтобы изменить тему общения, сделать перерыв в разговоре или прекратить его.

*Паралингвистические сигналы* — особенности произнесения речи и неречевых звуков.

*Перефразирование (парафраз)* — одна из техник рефлексивного слушания, состоящая в передаче сути высказывания партнера своими словами или в сокращенной форме (краткое воспроизведение сути).

*Повторение* — одна из техник рефлексивного слушания.

*Подстройка {присоединение}* — коммуникативный прием, применяемый для быстрого нахождения взаимопонимания с теми, с кем необходимо войти в контакт, путем подражания отдельным особенностям их поведения и мышления.

*Предикаты* — слова (такие, как глаголы, наречия и прилагательные), которыми пользуются для описания подлежащего.

*Предикаты сенсорные* — предикаты, указывающие на использование той или иной репрезентативной системы, которой человек пользуется при обработке информации.

*Раппорт* — состояние (бессознательного) доверия и гармонии во взаимодействии с человеком.

*Ты-высказывание* — тип оценочного высказывания, в котором говорящий возлагает ответственность за негативно сложившуюся ситуацию и за свои негативные чувства по этому поводу на партнера. Противоположно Я-высказыванию.

*Эмпатия* — понимание и чувствование переживаний другого человека при одновременном сохранении собственной позиции.

*Эмпатическое высказывание* — фраза, обращенная к другому человеку, содержащая предположение о его чувствах и потребностях.

*Я-слушание* — «фильтр» восприятия, который, как правило, неосознанно используется слушающим в ситуации общения. Короткая формула, обозначающая то, как человек в данный момент слушает других людей.

*Я-высказывание* — тип высказывания, выражающий, что и по какой причине чувствует в ситуации высказывающийся человек. Предполагает принятие ответственности за свои чувства, противоположно Ты-высказыванию.

#### Список использованных источников и литературы:

1. 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. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/474259>
2. Деловые коммуникации : учебное пособие / Е. А. Емельянова. - Томск : Эль Контент, 2019. — 122 с.
2. 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. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468074>
1. Музыкант, В. Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 2. SMM, рынок M&A : учебник и практикум для вузов / В. Л. Музыкант. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 507 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14314-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477312>
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. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477307>

3. Павленко О.А. Деловые коммуникации: методические указания к выполнению практических занятий /Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова.— Новочеркасск: ЮРГПУ (НПИ), 2020. – 52 с.

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. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/908134>

5.Чудинов А. П., Нахимова Е. А. Деловое общение: практикум : учеб. пособие для студентов,/ Урал. гос. пед.ун-т. — Екатеринбург, 2022. — 151 с.

6. <https://pandia.ru/text/81/118/35630.php?ysclid=1w6fjjmwz5538478027>