

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Теоретические основы коммуникаций.....</b>	<b>6</b>
1.1. Деловые коммуникации и их роль в обществе.....	6
1.2. Роль коммуникаций в управлении предприятием.....	10
1.3. Коммуникации в различных школах управления.....	14
1.4. Эволюция коммуникаций и ее современные черты.....	22
Контрольные вопросы.....	27
<b>2. Уровни, формы и виды коммуникаций.....</b>	<b>28</b>
2.1. Уровни коммуникаций.....	28
2.2. Невербальная коммуникация.....	30
2.3. Вербальная коммуникация.....	35
Контрольные вопросы.....	38
<b>3. Характеристика и практическое значение коммуникационного процесса и его основных моделей....</b>	<b>39</b>
3.1. Основные элементы коммуникационного процесса.....	39
3.2. Структурные модели коммуникационного процесса.....	42
3.3. Причины неэффективных коммуникаций.....	55
Контрольные вопросы.....	61
<b>4. Коммуникации промышленного предприятия.....</b>	<b>63</b>
4.1. Коммуникации предприятия и их структура.....	63
4.2. Коммуникационные потоки промышленного предприятия.....	67
4.3. Управление формальными коммуникациями промышленного предприятия.....	69
4.4. Управление неформальными коммуникациями промышленного предприятия.....	73
Контрольные вопросы.....	80
<b>5. Маркетинговые коммуникации в деловом поле промышленного предприятия.....</b>	<b>81</b>
5.1. Основные инструменты интегрированных маркетинговых коммуникаций.....	81
5.2. Основные этапы планирования и организации интегрированных маркетинговых коммуникаций.....	90
5.3. Методы оценки эффективности управления интегрированными маркетинговыми коммуникациями промышленного предприятия.....	105
Контрольные вопросы.....	110
<b>6. Электронные деловые коммуникации промышленного предприятия.....</b>	<b>111</b>
6.1. Роль и особенности электронных средств коммуникации.....	111

6.2.	Инструменты электронных деловых коммуникаций.....	113
	Контрольные вопросы.....	119
<b>7.</b>	<b>Формы деловых коммуникаций промышленного предприятия.....</b>	<b>120</b>
7.1.	Деловая беседа.....	120
7.2.	Собеседование как частная форма деловой беседы.....	123
7.3.	Публичная речь и ее особенности.....	127
7.4.	Деловые переговоры.....	132
7.5.	Совещания: виды, функции и особенности проведения.....	135
	Контрольные вопросы.....	141
<b>8.</b>	<b>Этика конфликтных ситуаций в деловой коммуникации.....</b>	<b>142</b>
8.1.	Типы, свойства, структура и стадии конфликта.....	142
8.2.	Варианты разрешения конфликта.....	145
8.3.	Контрольные вопросы.....	147
<b>9.</b>	<b>Документационное обеспечение деловой коммуникации промышленного предприятия.....</b>	<b>148</b>
9.1.	Общая характеристика деловой документации промышленного предприятия.....	148
9.2.	Деловое письмо и его виды.....	149
	Контрольные вопросы.....	151
<b>10.</b>	<b>Профессиональный имидж как фактор деловой коммуникации.....</b>	<b>152</b>
10.1	Сущность делового имиджа.....	152
10.2	Ключевые факторы делового имиджа.....	155
	Контрольные вопросы.....	158
	<b>Заключение.....</b>	<b>159</b>
	<b>Практические задания для повторения пройденного материала.....</b>	<b>160</b>
	<b>Итоговый тест.....</b>	<b>194</b>
	<b>Вопросы к проведению итогового контроля.....</b>	<b>223</b>
	<b>Рекомендации к выполнению расчетно-графического задания.....</b>	<b>225</b>
	<b>Словарь основных терминов.....</b>	<b>236</b>
	<b>Библиографический список.....</b>	<b>281</b>
	<b>Приложения.....</b>	<b>284</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

В начале XXI века осознается ключевая роль коммуникаций в управлении промышленным предприятием. Особую востребованность тема коммуникаций и особенно ее технологических аспектов приобретает в связи с огромным значением в современном социальном управлении процессов переговоров на различных уровнях. Применение коммуникативных технологий повышают эффективность экономических и социальных отношений, уровень переговоров между различными компаниями и внутри предприятия, установление договорных отношений.

В учебном пособии рассмотрены вопросы структуры коммуникационных процессов и их влияния на эффективность управления, при этом выделены организационный и личностный аспекты. С точки зрения изучения организационных коммуникаций в нем проанализирована специфика коммуникационных потоков, в том числе: вертикальных сверху вниз, вертикальных снизу вверх, горизонтальных, внешних интегрированных маркетинговых коммуникаций. Выявлены основные принципы их построения и технологии управленческого воздействия.

Аспект личностной коммуникации представлен изучением и приобретением ряда коммуникативных навыков, в том числе: навыков ведения делового разговора, беседы, умения вести спор, излагать аргументы, поддерживать контакты, анализировать и урегулировать конфликты, умение слушать, составлять письменные и устные сообщения и распоряжения и пр.

Разделы учебного пособия содержат конкретные знания об особенностях диагностики, построения и управления формальными, неформальными и внешними коммуникациями в управлении. Эти знания закрепляются и преломляются в практические навыки на практических занятиях, проходящих как в виде индивидуальных докладов, отражающих особенности и конкретной проблемы, так и в виде групповых тренингов.

## 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИЙ

### 1.1. Деловые коммуникации и их роль в обществе

Прежде чем говорить о роли деловых коммуникаций в обществе, рассмотрим базовые понятия курса – такие, как «общение», «деловое общение», «коммуникации», «деловые коммуникации».

Еще Аристотель заметил, что человек – существо общественное, продукт общественных отношений. Также говорят, что общение – это естественная среда обитания человека. **Общение** – это сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

Таким образом, содержательный характер взаимодействия людей определяется предметом общения. На основе этого критерия различают такие виды общения как: межличностное, деловое, специально-профессиональное и научное, социально-политическое и информативно-коммуникативное и пр. Способы взаимодействия зависят от целей, которые преследует общение, от особенностей его организации, эмоционального настроя партнеров, уровня их культуры. Характер общения определяется теми целями и задачами, которые преследует данный вид общения.

Учитывая то, что общение – это многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности, он имеет определенную структуру. В единой структуре процесса общения можно условно выделить три стороны:

- коммуникативную;
- интерактивную;
- перцептивную.

*Коммуникативная сторона* общения состоит в обмене информацией между людьми (информационная функция); *интерактивная сторона* заключается в организации взаимодействия между людьми, например, нужно согласовать действия, распределить функции или повлиять на настроение, поведение, убеждения собеседника (регулятивная функция); *перцептивная сторона* общения включает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания (коммуникативная функция взаимопонимания).

Количественная характеристика общения получила развитие в понятии «круг общения», что обозначает число людей, общение с которыми осуществляется на том или ином уровне.

Общение выступает как одно из важнейших условий объединения людей для любой совместной деятельности. Факт разделения труда делает людей зависимыми друг от друга, и в связи с этим общественное

производство, любая форма совместной деятельности предполагает общение людей между собой.

*Деловое общение* является одним из условий успешности совместной деятельности в социально-экономической сфере. Под *деловым общением* Т.А. Ильина понимает «межличностное взаимодействие, направленное на достижение общности субъектов, выполняющих или предполагающих выполнение совместной деятельности». **Деловое общение** – это общение, имеющее цель вне себя и служащее способом организации и оптимизации того или иного вида совместной деятельности: производственной, научной, коммерческой.

Объективными условиями делового общения выступает обстановка, время, освещенность, пространственное положение партнеров, внешние помехи. Субъективные условия – пол, возраст, социальное положение, индивидуальные характеристики, психическое и физическое состояние партнеров. Средствами делового общения выступают вербальные и невербальные средства. Способы общения – конкретные приемы использования коммуникативных средств в различных формах делового общения. Результатом делового общения могут стать поведение, эмоциональное состояние партнера, измененное в соответствии с идеальной целью коммуникативной деятельности, а также информация, полученная одним партнером и усвоенная другим. Если результат не совпадает с целью деятельности, она может быть продолжена.

Специфика делового общения обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Как и всякий вид общения, деловое общение имеет исторический характер, оно проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Его отличительная черта – оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей.

В деловом общении предметом общения является дело (рис.1.1.).

Субъект 1 Дело Субъект 2

Рис. 1.1. Предмет делового общения

Особенности делового общения заключаются в том, что:

- партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта общения;
- общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;

- основная задача делового общения – продуктивное сотрудничество, стремление к сближению целей, улучшение партнерских отношений.

Таким образом, деловое общение это искусство, позволяющее на практике легко войти в контакт с коллегами и партнерами по бизнесу, подняться выше своих личных предубеждений, перешагнуть через неприятное и достичь коммерческого результата.

Необходимость рассмотрения исходных понятий вызвана тем, что наряду с понятием «общение» в различных науках стал широко использоваться термин «коммуникация».

Термин «коммуникация» имеет латинское происхождение и означает «общее», «объединяющее», «совместное». **Коммуникация** – (лат. *communication*, от *communico* – «делаю общим, связываю, общаюсь»):

1) пути сообщения, транспорта, связи, сети подземного коммунального хозяйства;

2) общение, передача информации от человека к человеку в процессе деятельности.

Таким образом, коммуникации – этот и обмен информацией в процессе деятельности, общения, и пути сообщения. Если понятие «общение» описывать в тех же признаках, что и понятие «коммуникация», а это не лишено основания, тогда оба понятия можно рассматривать как эквивалентные, или как синонимы с той лишь разницей, что общение – это больше психологическое явление, а, говоря о коммуникациях, мы должны пояснить, какой из аспектов коммуникации мы имеем в виду: психический, информационный, технико-технологический или организационно-экономический.

С целью определения понятия «деловой коммуникации» мы обратились к нескольким формулировкам, которые содержатся у исследователей делового общения и деловой коммуникации (Г.М. Андреева, Л. Джуэлл, Г.В. Бороздина, Е.Н. Зарецкая, В.Н. Куницина, А.П. Панфилова, В.А. Спивак и др.). Сопоставление современных позиций позволило определить *деловую коммуникацию* как многофункциональный процесс практического взаимодействия между несколькими людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности. *Деловая коммуникация* – специфическая форма общения, обмен информацией посредством системы знаков и символов, при котором информация передается целенаправленно, принимается избирательно, а взаимодействие осуществляется в соответствии с определенными правилами и нормами.

**Деловая коммуникация** – это процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию какого-либо вида деятельности.

*Основные задачи деловой коммуникации:* продуктивное сотрудничество, стремление к сближению целей, интеграция, улучшение партнерских отношений.

Деловая коммуникация предполагает реализацию следующих *условий*:

- 1) обязательность контактов всех участников общения, независимо от их симпатий и антипатий;
- 2) предметно-целевое содержание коммуникации;
- 3) соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия, с учетом должностных ролей, прав и функциональных обязанностей, придерживаясь при этом субординации и делового этикета;
- 4) взаимозависимость всех участников деловой коммуникации и в достижении конечного результата, и при реализации личных намерений;
- 5) коммуникативный контроль участников взаимодействия, в том числе высокий (игра, манипулирование, камуфляж);
- 6) формальные ограничения:
  - 1) конвенциональные ограничения, то есть соблюдение правовых, социальных норм, следование регламентации (например, действия по инструкциям, протокол, соблюдение правил внутреннего распорядка, следование традициям предприятия и пр.);
  - 2) ситуативные, то есть с учетом ситуации делового общения (например, деловая беседа, совещание, презентация, переговоры и пр.) взаимодействовать целенаправленно, в заданном регламенте, используя адекватные коммуникативные средства, создавая соответствующую пространственную среду и достигая прагматического ожидаемого результата;
  - 3) эмоциональные, то есть независимо от степени напряженности деловой атмосферы проявлять стрессоустойчивость – управлять собой, демонстрировать эмоциональную культуру;
  - 4) насильственные, то есть допустимо прерывание контакта любой из сторон в тех случаях, когда содержание информации перестает носить предметный характер, или когда исчерпано отведенное для коммуникации время, а также когда реакции партнера неадекватны ожиданиям и нормам (например, агрессивное поведение).

Формами деловой коммуникации являются дискуссия, диалог, совещание, беседа, переговоры, пресс-конференция, брифинг, презентация, прием по личным вопросам и т.п.

Также деловая коммуникация предполагает реализацию следующих положений:

- 1) при осуществлении коммуникации следует принимать во внимание наличие «барьеров непонимания» (семантического, стилистического, логического, фонетического, барьера авторитета и т.д.);

2) при анализе коммуникации возможно применение некоторых положений теории информации;

3) коммуникация на деловом уровне становится психологически отстраненной, в ней доминирует Я-Вы контакт;

4) структура акта коммуникации может быть представлена в виде модели (линейной, интерактивной, транзакционной и др.).

В учебном пособии мы будем рассматривать термины «общение» и «коммуникация» как синонимы, поскольку в человеческом общении коммуникация в чистом виде практически не встречается, ведь передача информации, как правило, в обществе представляет собой именно двусторонний процесс, речевое взаимодействие. Деловое общение – более широкое понятие, в то время, как деловая коммуникация является специфической формой общения.

Для понимания характеристик результативности и эффективности деловых коммуникаций актуальным является понятие «коммуникативная компетентность». Коммуникативная компетентность нами рассматривается как система внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективного коммуникативного действия в ситуациях межличностного взаимодействия. Это совокупность знаний, умений и навыков, включающих:

- функции общения и особенности коммуникативного процесса;
- виды общения и основные его характеристики;
- средства общения: вербальные и невербальные;
- виды слушания и техники его использования;
- «обратную связь» – вопросы и ответы;
- психологические и коммуникативные типы партнеров, специфику взаимодействия с ними;
- формы и методы делового взаимодействия;
- технологии и приемы влияния на людей.

Таким образом, развитие коммуникативной компетенции – необходимое условие эффективной социально-экономической деятельности будущего бакалавра

## **1.2. Роль коммуникаций в управлении предприятием**

Современные теории управления рассматривают коммуникации как важнейшее условие возникновения и существования организаций. Рост производственных связей, необходимость многовариантности решений, гибкой переориентации производства и сбыта сделали модель «жесткого управления» и монологических коммуникаций – без обратной связи - неэффективной.

В условиях высокой динамичности рыночных процессов задачей менеджмента становится создание адаптивных, быстро реагирующих



управленческих механизмов. Очевидно, что эти задачи нельзя решить при жестком закреплении обязанностей, статической системе разделения труда и узкой специализации членов организации. Менеджмент в условиях неопределенности предполагает работу согласованной команды с гибким перераспределением обязанностей и функций руководства, неформальными процедурами координации, принятия решений и группового контроля.

Решающее значение при работе такой команды приобретает управление коммуникационными и информационными связями между членами команды, с одной стороны, руководством и подчиненными – с другой, и с внешней средой – с третьей.

Коммуникации и связи важны для повышения эффективности процессов управления и принятия необходимых для этого грамотных решений, которые сначала выступают в коммуникационном процессе в виде идеи. Такой процесс, включающий в себя выбор альтернативного решения из набора возможных его вариантов, всегда содержит в себе творческое начало. В то же время все виды управленческой деятельности основаны на обмене соответствующей информацией и знаниями, поэтому коммуникации называют связующими процессами.

Управление осуществляется не только через построение формальных коммуникационных и информационных потоков, но и посредством регуляции неформальных коммуникаций. Очевидно, что руководство такой командой невозможно только административными методами. В рамках и в связи с потребностями новой модели управления получают свое развитие современные концепции лидерства как неформального руководства, дополняющего администрирование. В их числе *«теория видения»*, в соответствии с которой лидер отвечает за обладание долгосрочного взгляда на развитие организации и «включение» ее сотрудников в это «видение» с помощью эффективной коммуникации. Другой современной концепцией является *«теория трансформационного лидерства»*. По мнению ее авторов (Джеймса. Мак-Грегора, Бернса), цели организации должны отражать потребность как лидеров, так и их последователей. При этом основная функция лидера заключается в ведении переговоров и торгов с последователями по поводу соотношения их вкладов и вознаграждений. Управление основано не на манипулировании, а на рациональном обмене. Идею неразрывной связи лидеров и их последователей подчеркивают и такие концепции, как *«Джаз-лидерство»* и *«Связующее лидерство»*.

Акцент на управление неформальными коммуникациями появился, в связи с рядом факторов: во-первых, с пониманием того, что межличностные деловые отношения опосредуют формальные организационные, управленческие и технологические связи, во-вторых, со стремлением современного менеджмента ограничить вертикальные звенья организационной структуры, заменив их развитыми горизонтальными связями, где неформальные коммуникации имеют наибольшее значение.

Именно потребности управления привели в начале XXI в. к актуализации темы коммуникации и потребности создания единой теории коммуникации. Однако коммуникации изучались людьми очень давно, и это изучение велось во многих науках, с разными целями и с использованием разнообразных методов. Далее рассмотрим более подробно эволюцию развития теории коммуникаций.

Соответственно стадиям развития промышленного предприятия видоизменяются цели и задачи определения эффективности коммуникаций, появляются новые аспекты и иные акценты в оценках, трансформируются оценочные критерии.

Однако в любом случае *роль* коммуникаций заключается в том, чтобы оказать необходимую помощь в решении задач, стоящих в данное время перед центральной фигурой бизнеса.

Рассмотрим наиболее типичные задачи центральной фигуры бизнеса на различных стадиях его развития.

«*Предприниматель*». Его как руководителя, прежде всего, интересуют возможные заказы (реальные объемы и их места) и заказчики с их реальным спросом, платежеспособностью; виды и интенсивность сделок; возможности наращивания прибыли; выбор наиболее приемлемых каналов сбыта, изменение и опробование возможностей деятельности фирмы на тех или иных рынках. Развитие, главным образом, получают внешние коммуникации.

«*Менеджер*». Всё его внимание переключается на организационные схемы и структуры, в том числе организацию коммуникаций, управление ими для достижения целей промышленного предприятия, эффективное взаимодействие подразделений, делопроизводство, организация контроля и исполнения, выбор форм мотивации для разработки обоснованной товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики. Важной задачей является, таким образом, формирование внутренней коммуникационной среды, в наибольшей степени соответствующей состоянию и изменениям внешней бизнес-среды.

«*Инвестор*». Его задачи заключаются в поиске стратегических направлений деятельности организации и экономически оправданных вложений «избыточных» капиталов, оптимизацию финансовых и прочих потоков, составление и рассмотрение бизнес-планов, совместных с бизнес-партнерами проектов, оценка рисков тех или иных инвестиционных проектов, связанных с выпуском новой продукции, новых сфер деятельности, расширения бизнеса за счет присоединения новых акционеров. Главная ориентация коммуникаций инвестора – на увеличение акционерной стоимости компании, корпоративной ценности.

«*Лидер*» – поиск и оценка перспективности тех или иных инноваций, новейших разработок, создание условий для инновационной деятельности

внутри фирмы; венчурный бизнес, прогноз и оценка вероятностей как больших проигрышей, так и больших выигрышей.

Итак, соответственно коммуникации промышленного предприятия должны служить указанным целям, ориентируясь на центральную фигуру бизнеса.

Кроме указанных стадий, любая организация проходит следующие этапы своего жизненного цикла как системы:

- рост;
- стабилизация;
- стагнация;
- кризис;
- реорганизация.

Но в течение каждой из вышеназванных фаз также могут быть колебания и более мелкие кризисы или критические ситуации, которые требуют преодоления и на этой основе дальнейшего развития и роста. Этот рост может быть достигнут различными способами (см. рис. 1.2.), но найти и указать его руководству предприятия можно на основе анализа коммуникаций.

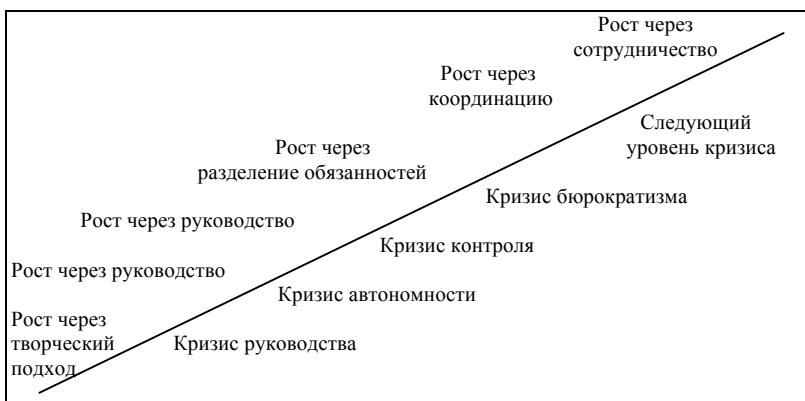


Рис. 1.2. Изменение организации и культуры предприятия

Иногда этапы развития могут быть сопряжены с изменением самой идеи бизнеса предприятия – той потребности, которую он удовлетворяет или того способа, которым потребность удовлетворяется. Выявление проблем и предкризисных состояний и поиск способов преодоления таких моментов также входит в задачи управления коммуникациями.

Каждый этап развития бизнеса предприятия характеризуется своей организационной культурой, влияющей на коммуникационные процессы. Особенности организационной культуры, по мнению Р. Бландела, определяются следующими факторами:

- степень индивидуализма / коллективизма в организации;
- наличие дистанции власти;
- степень неопределенности;
- соотношение созидательности и стремления к сиюминутной материальной выгоде.

Таким образом, учитывая многоаспектность коммуникационных процессов на современных промышленных предприятиях, можно констатировать важность и необходимость создания системы эффективного управления в рассматриваемой сфере, ориентируясь на традиционные принципы менеджмента.

### **1.3. Коммуникации в различных школах управления**

**Принципы построения коммуникаций в «школе научного управления».** Тема коммуникаций получила соответствующее развитие в различных школах управления.

В концепции основоположника «школы научного управления» или «школы классического менеджмента» Ф.Тейлора появляется модель «организации как суммы операций», понимаемая как сугубо формальная структура со строгой регламентацией применения материалов, инструментов и рабочих операций с точным учетом рабочего времени.

Организация, по Тейлору, – это лишь результат действия управляющих, которые ее полностью конструируют и столь же полно владеют ею.

Функции управления этой «машиной» выполняет администратор.

Принципы системы Тейлора:

1 принцип – разделения труда в сфере управления (должностные обязанности каждой штатной единицы, разделение планирования и исполнения).

2 принцип – индивидуальной мотивации (он эффективнее группового).

3 принцип – это положение о возможности полного контроля всех процессов в организации.

А. Файоль продолжает концепцию классического менеджмента, вводя в представление об «организации-машине», «организации-иерархии» как безличном механизме, административной пирамиде с различными уровнями управления, пронизанную формальными связями. Развивая идею Тейлора о разделении управленческого труда, Файоль выделяет такие

функции, как: 1) предвидение, 2) планирование, 3) организация, 4) координирование, 5) контроль.

При этом администрирование понимается как одна из шести основных функций управления.

Файоль добавляет к принципам Тейлора такие принципы административной теории, как:

- 1) власть;
- 2) дисциплина;
- 3) единство командования;
- 4) подчинения индивидуальных интересов общему интересу;
- 5) централизация;
- 6) скалярная цепь (линия власти);
- 7) порядок;
- 8) равенство;
- 9) инициатива;
- 10) корпоративный дух.

При этом особое значение придается принципу единоначалия или «единства руководства». Это принцип означает, что служащий должен получать приказы только от одного начальника.

Непосредственное отношение к теме коммуникаций имеет принцип связи подчиненных, работающих в разных отделах. Формально они могут установить друг с другом связь, только посплав сообщение вверх по иерархической лестнице и ожидая пока оно не спустится к своему адресату. По Файолю, более разумно установить так называемый «переходный мост» между ними. Это может быть обеспечено без нарушения «линии авторитета», если непосредственные начальники санкционируют подобную связь и будут в курсе того, о чем может быть достигнуто соглашение.

Классическая теория управления была систематизирована в работах Л. Гьюлика и Л. Урвика, а именно: принцип штабной организации работы специалистов. Гьюлик и Урвик считают необходимым иметь наряду со «специальным штабом» особый, так называемый «генеральный штаб», сотрудники которого призваны оказывать высшему руководству помощь в осуществлении главных задач руководства, контроля и координации. Кроме того, они сформулировали «принцип делегирования ответственности», «принцип сопоставимости ответственности и власти» и «принцип диапазона контроля». Смысл последнего заключается в ограничении числа лиц, непосредственно подчиненных руководителю. Согласно Урвику, ни один руководитель не может контролировать более, чем пять-шесть человек, работа которых взаимосвязана.

Характеризуя основные методологические принципы классической школы управления, в целом можно выделить следующие:

- 1) организация рассматривается как чисто формальная жесткая, иерархия;
- 2) управление понимается как конструирование и проведение в жизнь организации строго определенных систем правил;
- 3) экономические рычаги – главные для индивидуального поведения;
- 4) человек является рациональным животным, старающимся максимизировать свои экономические выгоды;
- 5) каждый работник реагирует на экономические стимулы как изолированный индивид;
- 6) к людям, как и к машинам можно относиться стандартизированным образом.

«Школа научного управления» в целом уделяет коммуникациям мало внимания. По Тейлору, коммуникации должны быть формальными, иерархическими и планируемыми. Цель коммуникаций – наладить работу, повысить производительность и эффективность. Коммуникации – односторонний, вертикальный (сверху-вниз) процесс, непосредственно связанный с передачей рабочего задания.

Файоль более полно рассмотрел роль коммуникаций в организациях и препятствия на пути коммуникационных потоков, в частности, показал, что в случае нарушения некоторых принципов управления возникают коммуникационные проблемы. Так, если диапазон контроля слишком расширяется, то способность эффективного общения с подчиненными может уменьшаться. Преодоление коммуникационных трудностей в этом случае возможно с помощью механизма делегирования прав и обязанностей. Тем же целям служит и рассмотренный выше «мостик Файоля». Различные коммуникативные функции рассматриваются также в связи с различием линейной и штабной структуры.

### **Понимание коммуникаций в «школе человеческих отношений».**

Доктрина человеческих отношений связана с именем американского социолога Элтона Мэйо, известного своими исследованиями в области «социологии производственных отношений» и «хоторнскими» экспериментами. Итогом этих экспериментов стал вывод Мэйо о решающем воздействии на рост производительности труда не материальных, а главным образом психологических и социальных факторов.

В работах представителей этой школы – М. Фоллета, Ф. Ротлисбергера, Ч. Барнарда Г. Саймон разработана модель «организации-общины», которая держится на неформальной группе, стихийно вырабатывающей собственные нормы поведения. Для человека эта группа исключительно важна: в ней он удовлетворяет свои социальные потребности в общении, уважении и т.п. В связи с пониманием этого в концепции менеджмента на смену строгой формализации организационных процессов, жесткой иерархии подчиненности, присущих классической

теории менеджмента приходит требование тщательного учета неформальных аспектов организации.

Основные аспекты «концепции человеческих отношений»:

- критика «классического» принципа «максимально возможного разделения труда»;
- признание «дисфункциональных последствий», то есть, конфликтов, естественной реакции группы на монотонность труда и строгость административного контроля.

Следующим направлением в исследовании является изучение факторов «идентификации с подчастью организации». Среди этих факторов отмечается:

- 1) «аналогичность получаемых заданий»;
  - 2) «аналогичность условий работы»;
  - 3) «единые представления о ценностях», формирующиеся в процессе подготовки к работе;
  - 4) «частота взаимодействий»;
  - 5) «постоянство общения».
- 6) критика «принципа департаментализации», выдвинутого «классической» школой. Она, как известно, рекомендовала строить организацию, идя «снизу вверх» и анализируя на каждом этапе возможность и целесообразность создания подразделений в соответствии со следующей цепочкой:
- 1) «цель»;
  - 2) «процесс» или «тип деятельности»;
  - 3) «лицо или объект», с которым имеют дело;
  - 4) «место».

Каждая организация, опирающаяся на одну из четырех основ, постоянно осознала наличие других характеристик, создавая в случае необходимости, соответствующие отделы. Представители «школы человеческих отношений» обратили внимание на то обстоятельство, что перестройка формальной структуры представляет собой несравненно более сложный процесс, чем это казалось «классицистам», поскольку неформальная социальная структура всегда глубоко вплетается в систему формальных отношений.

Повышает ответственность подразделений и облегчает контроль такая форма управления, как «закрепление цельных задач». Однако эту форму необходимо сочетать с принципом равнозначности подкоманд, поскольку закрепление цельной задачи может противоречить реальным «границам диапазона управления» или числу подчиненных, которыми может непосредственно руководить один начальник. Поскольку проблема диапазона управления решается, как правило, путем создания промежуточных инстанций, то последние не имеют перед собой цельной задачи, в результате чего и необходимо сочетание двух названных форм.

«Школа человеческих отношений» выступает также с критикой такого важнейшего принципа «классического» направления, как принцип «иерархической системы организации». Так, по мнению Ротлибсбергера, принцип иерархии подавляет личность формальными приказами и вызывает «синдром порочного круга». Средством, дополняющим и ослабляющим негативное воздействие иерархической формы организационной структуры, является комиссия форма контроля. С точки зрения теории «человеческих отношений» комиссии способствуют, во-первых, более эффективной коммуникации и пониманию идей, во-вторых, усвоению общей политики организации. Обсуждаются такие вопросы, как диапазон ответственности комиссий, эффективность их работы, критерии подбора руководителя, его «идеальная характеристика». Делается вывод о предпочтительности «неавторитарного» типа личности и стиля поведения.

Большое место в работах школы занимает проблема делегирования ответственности (в «классической» школе она лишь упоминается). Авторы видят в делегировании средство высвобождения творческого потенциала персонала, динамический (связанный с постоянным изменением ответственности каждого подчиненного) и двухсторонний процесс.

Проблема коммуникаций непосредственно связана и с темой мотивации деятельности людей в организации. Школа «человеческих отношений» (в частности Ф. Герцберг, Р. Ликерт и особенно Д. Макгрегор) утверждает, что основным мотивирующим фактором является природа взаимоотношений между людьми в коллективе, среда, благоприятствующая возникновению преданности организационным целям и предоставляющая возможность для максимального проявления инициативы и самостоятельности («теория Y» Д. Макгрегора), а материальные стимулы являются только «негативными побуждающими факторами» (Ф. Герцберг).

Подводя итоги, можно сказать, что именно «школа человеческих отношений» привлекла внимание к проблеме коммуникаций и показала влияние групповых ценностей и норм на поведение человека в организации. Было продемонстрировано, что коммуникации, и в первую очередь неформальные, опосредуют и корректируют административные воздействия, становясь, таким образом, важнейшим фактором управления.

В целом принципы «школы человеческих отношений» прямо противоположны положениям классического менеджмента. Эта противоположность отражена в табл. 1.1.



Таблица 1.1

Принципы «классической школы»	Принципы «школы человеческих отношений»
Организация – жесткая формальная иерархия	Организация – «община», в которой очень значимы неформальные связи
Управление основано на конструировании и применении регламентов: регламентов деятельности, ресурсов, времени	Излишняя регламентированность приводит к снижению эффективности, управление основано на использовании гибких систем мотивации
Экономические мотивы – главные в поведении индивидов	Неэкономические мотивы столь же значимы, как и экономические
Поведение индивида рационально, он стремится максимизировать свои экономические выгоды	Поведение индивида регулируется как рациональными, так и нерациональными факторами – эмоциональными факторами и фактором традиции – нормами группы
Каждый работник реагирует на экономические стимулы как изолированный индивид	Существенным фактором поведения индивида является его включенность в группу, поэтому управлять можно только индивидом в «системе группы»
К людям можно относиться стандартизированным образом	Необходимы индивидуальный подход к каждому индивиду, индивидуальная мотивация и использование возможностей

**Значение коммуникаций в «школе социальных систем».** «Школа социальных систем» синтезирует достижения «классического» направления и «школы человеческих отношений», пытаясь преодолеть ограниченность обоих направлений. Значимость коммуникаций осознается в ней в полной мере.

Школа социальных систем – это совокупность социологических подходов в менеджменте, рассматривающих организацию как динамичную целевую multifunctionalную систему, состоящую из разнородных и взаимосвязанных элементов (подсистем).

Итак, организация рассматривается как комплексная система с рядом составляющих ее подсистем:

- индивидом;
- формальной структурой;
- неформальной организацией;
- статусами и ролями;
- физическим окружением.

Очевидно, что сложность структуры делает центральным изучение взаимодействия подсистем и процессов связи. Выделяются три связующих процесса связи: коммуникация, баланс, принятие решений.

Система коммуникаций образует строение, конфигурацию организации. Она служит средством мотивации, контроля и координации. Равновесие как связующий процесс рассматривается в качестве механизма стабилизации организационного целого, его адаптации к изменяющимся

условиям. Это – механизм гармонизации потребностей и установок индивидов с требованиями организации. Процесс принятия решений «школа социальных систем» считает важнейшим средством регулирования и «стратегического руководства». Таким образом, тема коммуникаций явно и неявно постоянно присутствует в исследованиях данной школы.

Так Т. Парсонс определяет саму социальную систему через структуру институциональных стандартов и через систему взаимосвязанных социальных поведений и ролей, входящих в нее деятелей. Р. Мертон вводит представления о «явных и латентных функциях» и ориентирует исследования на выискивание скрытых функций стандартизированных систем поведения, на выявление неформальных организаций и неформальных, «побочных» мотивов и целей деятельности.

В работах одного из видных представителей «школы социальных систем» Честера (подзаголовок) Барнарда проводится исследование формальной и неформальной организации. Оно конкретизируется в анализе «скалярной» и «латеральной» систем, концепции «принятого авторитета» предполагает, что окончательным критерием оценки авторитета является принятие или непринятие индивидами, адресованных им приказов. Для того чтобы приказы были приняты как авторитетные, они должны быть поняты, соответствовать цели организации, сопоставимы с личными интересами тех, кому адресованы и осуществимы. Кроме того, передача директивной информации должна осуществляться с учетом «зоны индифферентности», означающей, что каждый индивидуум охотно принимает приказы лишь в определенных границах.

Значительное место занимает в работах Ч. Барнарда проблема «связи». Главной функцией руководителей организации является создание системы связи, одна из важнейших – это формальная организационная структура. «Линии авторитета» представляют собой «каналы формальной связи», а администраторы являются «коммуникативными центрами». Барнард определяет ряд формальных принципов связи, в том числе:

- 1) каналы связи должны быть точно определены и хорошо известны всем членам организации;
- 2) необходимо определить формальную связь для каждого члена организации;
- 3) линия связи должна быть максимально короткой и прямой;
- 4) линия связи должна использоваться целиком;
- 5) компетенция лиц, являющихся коммуникационными центрами, должна быть адекватной;
- 6) нельзя допускать прерывания линии связи;
- 7) каждое сообщение должно быть аутентичным.

### Принципы построения коммуникаций: сравнительный анализ

Аспекты анализа	«Школа научного управления»	«Школа человеческих отношений»	«Школа социальных систем»
Цель коммуникаций	Передача приказов, регламентов, стандартов, контрольной и оценочной информации об индивидуальном труде	Обеспечение горизонтальных взаимодействий, вовлечение персонала в процесс принятия решений, удовлетворение потребности в самореализации и самоидентификации	Побуждение к действию средство контроля, координации, информационное обеспечение принятия решений, регуляция межличностных отношений, обеспечения адаптации организации к изменениям окружающей среды
Преимущественное направление коммуникационных потоков	Вертикальные сверху-вниз и снизу-вверх, горизонтальные на уровне руководства, штабного руководства, элементы горизонтальных коммуникаций «мостик Файоля»	Горизонтальные в группе, горизонтальные между подразделениями	Вертикальные и горизонтальные внутри организации, внешние коммуникации
Значимость коммуникаций	Относительно невелика, важны коммуникации по вертикальным потокам от руководителя к сотрудникам и обратно	Очень важны горизонтальные коммуникации между индивидами одного уровня, вертикальные коммуникации важны для передачи информации о потребностях персонала	Очень важны, коммуникации – это то, без чего не может существовать система, то, что обеспечивает взаимосвязи
Основные проблемы	Нарушение коммуникаций, связанное с обходом иерархических уровней, информационные перегрузки, связанные со слишком большим диапазоном регулирования и контроля	Неэффективность формальных коммуникаций, нарушение трудового процесса, наличие слухов	Информационные перегрузки, связанные с наложением формальных и неформальных информационных потоков и сложностью системы
Наиболее адекватные ситуации к применению данных принципов	Стандартные задачи, требующие быстрого и четкого решения	Нестандартные задачи, требующие творческого подхода	Задачи, решение которых необходимо увязывать с быстрыми изменениями внешней среды

Герберт (подзаголовок) Саймон. В центре внимания Саймона – проблемы подготовки, принятия и реализации управленческих решений, что составляет содержание управленческой деятельности. Решение – это выбор одной из возможных альтернатив поведения работника. Организация – это система принятия решений. Решения подразделяются на программируемые и непрограммируемые. Программируемые – это решения, для выполнения которых применяется формально-логическая методология.

Непрограммируемые решения охватывают большую часть решений, принимаемых менеджерами в повседневной практике. Этот тип решений связан с задачами, возникающими на основе принципиально новых, впервые встречающихся, сложных проблем. Они не имеют четкого алгоритма решения, не связаны с логикой оптимизации, не ориентированы на эффективность.

Этциони выделил две принципиально возможные модели рациональности менеджера, соответствующие двум компонентам организации: модель эффективности и модель выживания.

Модель эффективности связана с ориентацией менеджера на реализацию исключительно целевой функции и максимизацию результативности деятельности; данная модель имеет смысл лишь при сравнении нескольких организаций и сопоставлении результативности их деятельности.

Модель выживания соответствует типу рациональности менеджера, направленной на повышение способности организации к функционированию, сохранение ее как специфического коллективного субъекта деятельности.

В целом «школа социальных систем» считает коммуникацию основным процессом, обеспечивающим взаимозависимость и согласованность функционирования всех внутренних частей организации, а также очерчивающим внешние границы системы. Процесс переработки информации понимается как основная функция всех организаций.

#### **1.4. Эволюция коммуникаций и ее современные черты**

*Эволюции коммуникации* – это важнейшие события, изобретения и открытия в истории цивилизации, существенно повлиявшие на изменение способов производства, передачи, хранения и использования информации в обществе.

В первобытном обществе неизменно преобладала невербальная коммуникация – язык жестов, мимики, ритуальных танцев. В процессе антропогенеза, завершившегося 40 тыс. лет назад формированием *Homo Sapiens*, возникла членораздельная человеческая речь, опосредованная языком. До сих пор нет единой точки зрения о причинах ее появления:

наряду с теорией божественного происхождения языка (Бог дал человеку язык) существуют теории звукоподражания животным, произвольных выкриков (междометий), трудовая теория, теория жестов.

Важнейшим достижением духовной культуры первобытного человека было изобретение средств графического закрепления речевой информации – *письменности*, которую антропологи считают важнейшим критерием перехода от первобытности к цивилизации. Произошел переход от устного межличностного общения к письменности, что позволило хранить, консервировать информацию и в свою очередь привело к появлению новых носителей информации – папирусов, бумаги. Алфавитной письменности предшествовали такие ее формы, как *пиктография* (рисуночное письмо) и *идеография*, или *иероглифика*, появившаяся в IV тысячелетии до н.э. В ней использовались знаки (идеограммы, иероглифы), которые передавали уже целые слова-понятия. Иероглифическая письменность появилась у шумеров, египтян, критян, японцев и сохранилась у китайцев. Эзотерическими хранителями идеографии были жрецы; появился институт жречества.

Самые древние алфавиты как эквивалентные системы между графическими знаками (буквами) и соответствующими им звуками, или фонемами, – это алфавиты, обнаруженные в Сирии (1450 г. до н.э.), консонантное (т.е. состоящее только из согласных) письмо семитских языков, финикийский алфавит (около 1300 г. до н.э.) и греческий консонантно-вокалический алфавит, 24 буквы которого содержали и гласные, и согласные звуки. От греческого письма ведут происхождение все системы письма европейских народов.

В чем же состояло социокультурное значение возникновения письменности в истории цивилизации? Прежде всего в том, что возникновение письменности увеличило объем памяти, что позволило хранить информацию и документировать ее. Устная речь является перформативной речевым интерактивным действием. Речевая коммуникация ограничивает возможности сохранения и запоминания информации. Речь носила моментальный (синхронный) характер, а написанное слово «преодолеvalo время и пространство» (диахронная коммуникация). Первые системы письма имели сакральный характер, затем использовались для записей числового характера, для управления государством и в дипломатических целях. Важнейшим признаком эволюции письменности был отрыв знаков от вещей.

Раннеклассовое рабовладельческое общество – это уже письменная цивилизация, в которой появляются библиотеки, театр, поэзия, риторика, в то время соперничавшая с философией; организованные формы образования, обучения и воспитания как виды массовой коммуникации и каналы передачи знаний и культуры от поколения к поколению. В древнеримском государстве по указанию **Юлия Цезаря** появляются

рукописные (на покрытых гипсом досках) «*Acta Senatus*» – прообраз первых газет. Возникают предшествовавшие массовой коммуникации средства массового воздействия – театр, художественная литература, массовые зрелища (гладиаторские бои, спортивные состязания). Результаты археологических раскопок свидетельствуют о том, что в древней Греции и древнем Риме использовались элементы наружной рекламы – специальные камни или вывески на домах, где располагались торговые и общественные учреждения.

В эпоху Средневековья и зарождения феодальных отношений (конец V – середина XVII в.) развиваются торговля, устный фольклор, эпос. Формируются национальные языки, появляются исторические хроники, рыцарские романы, песни трубадуров, геральдика и эмблематика, «правды», летописи, правовые корпоративные кодексы. Центрами культуры, общения, производства и передачи знаний, науки и информации становятся университеты, монастыри и города, в которых проходили ярмарки и базары, ставшие не только средоточием торговли, но и центрами формирования общественного мнения среди крестьян и городских низов. Первые университеты появляются в XII–XIII вв. в Италии (Болонья), Испании, Франции, Англии. Монастыри были центрами не только «летописания», но и рукописной книги. Монастыри кроме своих непосредственных задач долгое время выполняли такую общественную функцию, как передача, распространение и хранение информации, т.е. им принадлежала роль информационно-коммуникативных центров. Летописи сообщают о «знаменах», применявшихся для обозначения границ княжеских угодий в древней Руси. В результате раскопок археологи обнаружили остатки гончарных изделий, помеченных клеймами мастеров. В качестве основных изобразительных приемов при создании этих клейм использовались такие знаки, как круг, крест, звезда. Исследователи **сфрагистики**, науки о печатях, установили, что чем ниже ранг пользователя, тем клейма лаконичнее, проще. С повышением ранга эти знаки, как правило, усложнялись: на великокняжеских печатях до монгольского периода нередко изображались лики святых.

До появления книгопечатания роль письма как универсального средства общения и единственного способа воспроизводства текста была особенно велика. Монахи в монастырях переписывали книги, переплетали рукописи, обрабатывали дорогой пергамент. История рукописной книги делится на монастырский период (с начала Средневековья до конца XII в.) и светский период (с начала XIII до конца XV в.). С середины XIV в. книги уже создавались не по заказу, а для свободной продажи и были очень дорогими: девушка могла иметь в качестве приданого книгу.

Изобретение **Иоганном Гутенбергом** книгопечатания с помощью набора из отдельных литер в середине 1440-х гг. в городе Майнц (Германия) ознаменовало революцию в средствах социальной связи, в

распространении и циркуляции достижений письменной культуры и стало началом истории массовой коммуникации. Книгопечатание быстро распространилось и появилось в главных европейских городах – Риме и Кёльне (1467 г.), Аугсбурге (1468 г.), Венеции и Милане (1469 г.), Париже (1470 г.), Лондоне (1474 г.). Почти через столетие в Москве была выпущена первая датированная книга «Апостол» (1564 г.).

Первая газета была напечатана в Германии, в Аугсбурге, в 1609 г. В России первая газета «Ведомости» стала выходить в 1702 г. по указу и при участии Петра 1. Это было государственное политическое издание, которое пропагандировало Петровские преобразования.

Постепенно совершенствуются и каналы коммуникации, ее материальные «носители» папирус; шнуры, которые древние инки использовали в роли письма; берестяные грамоты на Руси; перья птиц, которыми писали 12 веков; глиняные дощечки; кожаные свитки; бумага из рисовых волокон, хлопка и древесины; металлические перья. Чернила сменили авторучка, а позже – шариковая ручка. Появилась копировальная бумага, новейшие технологии тиражирования информации. В 1847 г. была сконструирована типографская машина, в 1873 г. **Кристофер Скоулз** изобрел клавиатуру печатной машинки.

Буржуазная эпоха ознаменовалась бурным развитием всех видов массовой коммуникации – рекламы, PR, журналистики, политических коммуникаций, а на рубеже XIX–XX вв. и в начале XX в. – появлением электронных средств массовой информации. Рост торговли, урбанизация, индустриализация, расширение информационных потребностей, зарождение массового и появление компьютерного общества, в котором системы теле- и радиовещания интегрировались с сетью Интернета, с производством, политикой и социальной сферой, – все эти процессы были обусловлены бурным развитием средств коммуникации и новых социальных институтов – рекламы, паблик рилейшнз и др.

Электронные технические каналы, средства массовой коммуникации обязаны появлению электричества, открытию в 1888 г. электромагнитных волн **Генрихом Герцем**. На появление электронных визуальных коммуникаций (фотографии, современных средств полиграфии) во многом повлияли научные достижения в химии; на появление новых каналов аудиовизуальной коммуникации (радио) – открытия в физике, а аудиовизуальной коммуникации (кино, телевидение, компьютеры) – научные открытия в химии, физике, электронике.

В 1835 г. **Самуэль Морзе** изобрел телеграф. В 1876 г. **Александр Белл** изобрел телефон. В 1877 г. **Том Эдисон** изобрел фонограф, механическое устройство для звукозаписи. В 1837 г. **Луи Жак Дагерр** изобрел и запатентовал дагерротип, т.е. была изобретена фотопечать, фотография, исследования по созданию которой были связаны с давними опытами с камерой-обскурой. В 1869 г. был отпечатан первый цветной фотоснимок. В

1895 г. братья *Луи* и *Огюст Люмьеры*, работавшие на фабрике своего отца по производству фотопластинок, запатентовали изобретенный ими аппарат и назвали его кинематографом. Первый публичный платный киносеанс состоялся в Париже 28 декабря 1895 г., на котором были показаны фильмы продолжительностью одна-три минуты: «Прибытие поезда на вокзал Ла Сьютта», «Выход рабочих с завода Люмьер» и комикс «Полиный поливальщик». Братья Люмьеры быстро организовали выпуск киноаппаратов и киноплёнки. В 1916 г. появилось звуковое кино, сменившее немое, а в 1930-е гг. появилось цветное кино. Россия стала одной из первых стран, где с начала XX в. быстро развивался кинематограф.

В 1895 г. в Петербурге состоялся первый сеанс беспроводной радиосвязи, осуществленный инженером *Александром Степановичем Поповым* (1859–1905), который, как и многие русские инженеры, не запатентовал свое изобретение радиоприемника и радиосвязи. В 1901 г. он достиг дальности расстояния радиосвязи около 150 км. Зато официально изобретателем радио считается радиотехник и предприниматель, итальянец Гульельмо Маркони, получивший в 1897 г. патент на изобретение радиоприемника, тождественного изобретенному АС. Погтовым. В 1920 г. появилось систематическое радиовещание в городах США, в 1922 г. – в Англии, Франции и в Москве (17 апреля 1922 г.), в 1923 г. – в Германии.

У истоков создания телевидения (ТВ) как мощнейшего аудиовизуального средства, способа связи и канала массовой коммуникации стояли наши соотечественники, инженеры *Борис Львович Розинг* и *Владимир Кузьмич Зворыкин*. Идея телевидения как способа передачи изображения на большом расстоянии была обоснована в 1907 г. и впервые осуществлена в 1911 г. Б. Розингом. Выпускник Санкт-Петербургского технологического института В. К. Зворыкин в 1916 г. изобрел электронно-лучевую трубку (кинескоп). В 1918 г. он эмигрировал в США, а в 1933 г. запатентовал электронно-лучевую трубку, что способствовало массовому промышленному производству телевизоров. Даже термин «телевидение» родился в России: он был введен в научный оборот военным инженером *Константином Бельским*. В 1930 г. в Ленинграде во Всесоюзном электротехническом институте была создана лаборатория во главе с *П.В. Шмаковым*, а в апреле 1931 г. в СССР состоялась первая телевизионная передача изображения. В конце 1938 г. начал свою работу Московский телецентр, а первая крупная общественно-политическая передача из студии этого телецентра состоялась 11 ноября 1939 г. Таким образом, в 1930-е гг. СССР явно лидировал в области радио и телевидения. Напомним, что первый спутник был также запущен в СССР в 1957 г. Это вежа в развитии технических коммуникаций открывала космические возможности телевидению, радио, телефону для мгновенной передачи информации в любую точку земного шара.



В 1903 г. появилась двухсторонняя пластинка, в 1920-е гг. – патефон, в 1940 г. – электропроигрыватели, в 1940–1950 гг. – магнитофон, в 1970-е гг. – видеокамеры, в 1982 г. – компакт-диски. С 1990-х гг. быстро развиваются цифровые технологии.

Первые реально действующие ЭВМ (электронно-вычислительные машины) были изобретены в США (1946 г.), Англии (1949 г.) и СССР (1950 г.). Основоположником работ по созданию ЭВМ в СССР был академик **С.А. Лебедев**. Под его руководством в 1966 г. была создана БЭСМ-6, которая производила 1 млн. операций в секунду. В 1961 г. в Киеве под руководством **В.М. Глушкова** была сконструирована полупроводниковая машина «Днепр», и в этом же году в Киеве создан Институт кибернетики АН УССР.

«Взрывом» средств коммуникаций можно считать появление компьютеров. Первое поколение компьютеров (на вакуумных лампах) появилось в 1940-х–1950-х гг., второе (на транзисторах) – в начале 1960-х гг., третье (на интегральных схемах) – в конце 1970-х гг., четвертое (высокой степени интеграции) – в 1990-х гг., пятое, связанное с очень высокой степенью интеграции схем и цифровых технологий, – в стадии разработки. Первый персональный компьютер создал в 1981 г. **Стив Джобс**, основатель фирмы *Apple*. Этому предшествовали разработки в 1953 г. первого в мире высокоскоростного принтера, в 1963 г. – манипулятора («мышь»), а в 1977 г. – цветного графического монитора. В СССР опытные образцы первых персональных ЭВМ (компьютеров) «Агат» были произведены в 1982 г. В 1985 г. компания *Microsoft* представила *Microsoft Windows* по доступной цене в 100 долларов. Работа над концепцией новой Всемирной сети «Интернет» началась в 1973 г., и в этом же году появился термин *Internet* – сокращение от *Interconnected Network* – «соединенные сети». В 1996 г. число пользователей сети «Интернет» вырастает до 50 млн. человек. Международная компьютерная сеть стала общедоступным средством массовой коммуникации, площадкой экономических и политических операций, средством социализации, информационным ресурсом, местом проведения досуга и даже религиозных действий.

### Контрольные вопросы

1. Дайте определения общению, деловое общение коммуникация, деловая коммуникация?
2. Каковы современные черты коммуникации?
3. В чем состоит значение деловой коммуникации в управлении?
4. Какие факторы предопределили трансформации систем управления?
5. Какие закономерности сложились на рубеже веков в развитии технологий, и какие тенденции сохранились в развитии коммуникаций?

## 2. УРОВНИ, ФОРМЫ И ВИДЫ КОММУНИКАЦИЙ

### 2.1. Уровни коммуникаций

**Типологизация** – это метод исследования, позволяющий установить устойчивые сочетания свойств какого-либо объекта на основании определенного критерия, позволяющего его идентифицировать и отличить от другого объекта.

В типологии коммуникации различаются, прежде всего, ее уровни, формы и виды.

**Уровни коммуникации** выделяются по характеру, количеству субъектов и по масштабности коммуникационного процесса: сколько и кто – отправитель информации (коммуникатор, адресант), и сколько и кто – ее получатель (адресат, реципиент). Инициатором коммуникации (общения) может выступать личность, социальная группа, инстанция, институт, общество в целом. Поэтому выделяют следующие *уровни коммуникации*:

- **внутриличностная** (аутокоммуникация, или интраперсональная) – осознанное или неосознанное общение человека с самим собой: самоанализ, самопознание, самооценка «Я», сны, беседа с самим собой, рефлексия, интроспекция;

- **межличностная** (или интерперсональная) коммуникация – процесс обмена сообщениями и их интерпретациями двумя или несколькими индивидами, вступившими в контакт друг с другом; взаимодействие двух или нескольких коммуникаторов, интеракционный процесс между двумя или несколькими людьми: беседа, общение с подругой, родителями. (интеракция – от англ. *interaction* – взаимодействие);

- **коммуникации в группах** – коммуникация внутри группы, между группами, между индивидом и группой. Группы могут быть по числу членов малыми, средними и большими; по характеру профессиональными, дружескими, семейными, формальными и неформальными. Существует межгрупповая коммуникация с выделением лидеров (переговоры, деловое совещание), внутригрупповая коммуникация (съезд, профсоюзное собрание). В данном учебном пособии групповые коммуникации специально не рассматриваются;

- **личностно-групповая** – урок, лекция;

- **организационная** коммуникация (как правило, более 100 участников, однако может быть и меньше – на небольших предприятиях и в организациях). На этом уровне появляется иерархия коммуникации – от высшего управленческого уровня до низших (подчиненных);

- **публичная** коммуникация нацелена на передачу информации, затрагивающей общественные интересы и имеющей публичный статус (т.е. открытость обсуждения, нацеленность на общее благо) для определенной

аудитории. Субъектом публичной сферы является *«public»* – общественность в современном понимании этого термина. Паблик рилейшнз – феномен публичной сферы, а диалог является ключевым методом функционирования субъектов в публичном пространстве. В общественно-политической сфере – это диалог власти и народа, в социально-экономической сфере – это диалог субъектов рыночных отношений, который на потребительском рынке принимает форму маркетинговых коммуникаций между продавцом и покупателем. Примеры публичной коммуникации – выступление одного человека перед коллегами по работе, по радио и телевидению (лекция, доклад, выступление артиста);

- **межгосударственная** коммуникация – обособление, международная торговля, дипломатия, различные формы межгосударственной интеграции;

- **массовая** коммуникация процесс распространения информации (знаний, духовных ценностей, моральных и правовых норм и т.п.) с помощью технических средств (печать, радио, кинематограф, телевидение) на численно большие, рассредоточенной аудитории.

- **медиакоммуникация** – это термин, позволяющий синтезировать массовую и межличностную коммуникации и выделить особый тип коммуникации, который дает возможность говорить о коммуникации внутри медиаполя;

- **глобальная** коммуникация связана с процессами глобализации, с появлением новейших технических средств передачи информации. Это коммуникация, охватывающая огромную часть человечества в транснациональных масштабах по всему миру. Одной из систем глобальной коммуникации выступает Интернет.

Любой процесс коммуникации может осуществляться только в рамках определенных пространственно-временных координат.

**Коммуникативное пространство** – это система многообразных коммуникативных связей, возникающих между различными субъектами коммуникации.

Многочисленные связи, возникающие в обществе (между отдельными людьми, группами, группами и отдельными людьми, людьми, группами и социальными институтами и т.п.) образуют коммуникативное пространство, субъектами которого являются отдельные люди, социальные группы (большие и малые), социальные институты. Коммуникативное пространство характеризуется *плотностью* (зависит от интенсивности осуществляемых взаимодействий) и *протяженностью* (коммуникативной дистанцией – близкий контакт в условиях межличностных взаимодействий или опосредованный с большой дистанцией, с помощью технических средств, характерный для массовой коммуникации).

**Коммуникативное время** – это длительность и последовательность самих коммуникативных актов.

В настоящее время с помощью современных технических средств решена проблема максимального ускорения прохождения информации от источника до получателя: сегодня можно практически мгновенно передавать информацию в любую точку планеты и даже за ее пределы. Но решение технических проблем не решает человеческих проблем – существуют границы человеческих возможностей получения, восприятия и понимания сообщений в условиях все более сокращающегося коммуникативного времени и все более увеличивающегося объема информации.

## 2.2. Невербальная коммуникация

По используемым знаковым средствам при кодировании и декодировании полученной информации, выделяют *невербальную* и *вербальную* (речевую) коммуникации. Средства общения делятся на вербальные (словесные) и невербальные (без слов). Формы коммуникации зависят от исторически сложившихся способов производства и распространения информации, социально-экономического, технического и культурного уровней развития общества, структур власти и форм управления. Средства коммуникации можно представить в виде рис. 2.1.



Рис. 2.1. Средства коммуникации

В последнее время возрос интерес к изучению невербальной коммуникации, поскольку знание о ней позволяет понять человека без слов.

**Невербальные средства** – это все движения тела, интонационные характеристики голоса, пространственная организация делового общения. Особенности невербальной коммуникации заключаются в том, что это самая древняя форма коммуникации.

Уже в эпоху жизни великого китайского философа **Конфуция** (551–479 гг. до н.э.) китайские мудрецы по взглядам и мимике лица ребенка предсказывали его будущее. По мимическим складкам лица человека после 30 лет они могли многое сказать о его характере. Изучение невербальных коммуникаций в Европе восходит к эпохе расцвета ораторского искусства в Древнем Риме. Теорию жестов, осанки, мимики, правила движения плеч, рук и головы разработал в I в. до н.э. **Марк Фавий Квинтиллиан**.

В основе невербальных коммуникаций лежат два источника. Первый источник – *биологический, врожденный*. Некоторые жесты, телодвижения и мимика лица являются врожденными, действующие автоматически. В этом и состоит причина непосредственных, менее контролируемых реакций человека, по которым можно понять, насколько он искренен или лжет. Например, покраснение лица, когда человек стыдится, расширение зрачков, когда человек испытывает приятные или положительные эмоции: радость, удовольствие, удивление, и сужение зрачка – при негативных эмоциях.

Второй источник невербальных коммуникаций – *социальный, социокультурный*, приобретенный. Улыбка человека, связанная с позитивными чувствами. *Полисенсорная природа* невербальных коммуникаций обеспечивает человеческое восприятие биологически и социально значимой информации из внешнего мира. Позитивные, открытые, т.е. располагающие к доверительному общению сигналы невербальных коммуникаций, как например, открытые ладони и др.

Основными функциями невербальных коммуникаций являются:

**Информационная** – жесты приветствия, указание руки на ориентир направления; потирание ладоней – начало нового дела. Информация, которая воспринимается в невербальных коммуникациях, может быть: *биофизической* (пол, возраст, рост, вес); *эмоциональной* (радость, сдержанность, страх, негодование); *эстетической* (нравится – не нравится, высокий – низкий голос); *психологической* (воля, характер, темперамент, самооценка); *медицинской* (общее состояние здоровья).

**Прагматическая** – пожатие рук означает установление контакта; кивок головы – согласие (за исключением болгар); поеживание означает, что человеку холодно; стоять со скрещенными руками на груди означает демонстрацию независимости или отчужденности.

**Эмоциональная, или экспрессивная**, – знаки, дополняющие информацию об эмоциональном состоянии партнера по общению или

подменяющие его речевую коммуникацию: нахмуренные брови, громкий крик. Например, суетливые движения, означают волнение выступающего.

Классификация *невербальных средств*, включает в себя следующие виды: *кинесика*, *вокалику*, *такесика* (*хаптику*, или *гаптику*), *проксемику*, *ольфакторы* (*одорику*), *артефакты*. Некоторые авторы выделяют *хрономику* и *хемофакторы* (*густика*), *физические характеристики* (формы тела, размеры, цвет волос), *эстетику* (музыку, цвет).

**Кинесика**, кинетика (кинема – движение) – зрительно воспринимаемые движения тела, лица и глаз, выполняющие выразительно-регулятивные функции в общении: *жесты, позы, походка, мимика, взгляды*. Кинесика – один из невербальных кодов на основе культурно специфических движений тела человека. Минимальной единицей жестового языка является *херема* (греч. *hejr* – рука). «Открытые» т.е. позитивные сигналы-кинемы, которые располагают к общению – это ладони, повернутые вверх, естественная, а не «деланная» улыбка, которая длится лишь 3–5 секунд. Это также контакт глазами с говорящим, приподнятые уголки губ, лицо не застывшее, а динамическое, руки на столе ладонями вверх. Открытые сигналы: человек стоит, слегка подавшись вперед, при этом уголок правой или левой ступни непроизвольно повернут к собеседнику. «Закрытые», негативные сигналы кинесики: отвернуться от собеседника, отвести взгляд, ухмыльнуться, погрозить указательным пальцем, сжать пальцы в кулак, руки оставить за спиной, встать в позу Наполеона и т.п.

Для деловых коммуникаций полезно знать некоторые невербальные проявления, характерные для того или иного психологического состояния. Состояние неуверенности и раздражения передают такие сигналы, как частое покашливание, постукивание ногой по полу, ручкой по столу, позвякивание предметами в кармане, покусывание ручки. Состояние напряженности проявляется в крепко сжатых руках, их потирании, расхаживании взад и вперед, развернутости тела (головы) по направлению к окну или двери (желание уйти). Состояние закрытости – это скрещенные на груди руки, скрещенные ноги, сжатые ладони. Интерес к собеседнику проявляется в наклоне к нему корпуса, в наклоне головы набок. Скрытость, сомнение выражаются в прикрытом руками ртом, касании кончика носа, потирании глаз, дотрагивании до уха, почесывании шеи.

**Вокалика** – характеристики голоса. Она включает просодику (просодос – от греч. ударение), т.е. ритмико-интонационные стороны речи: тембр и ритм речи, громкость, интонация, тональность, артикуляция голоса, и *экстралингвистику*, т.е. включенные в речь паузы и психофизиологические проявления человека: вздохи, кашель, плач, рыдания, придыхания, нытье, смех. «Закрытые», негативные сигналы вокалики: крики, ворчание; усталость передает мягкий и приглушенный голос с пониженной интонацией.

**Такесика** (*хаптика*, или *гаптика*) – коммуникация посредством прикосновения. Это динамические касания, прикосновения в форме похлопываний, рукопожатий, поцелуев, объятий. Такесика – это один из невербальных кодов, организующих сведения о мире, полученные по осязательному сенсорному каналу. Прикосновения к начальнику фамильярны и некорректны. Похлопывание по плечу возможно при условии близких отношений или равенства положения. Существует три типа рукопожатий: доминирующие (рука сверху, ладонь развернута вниз), покорное (рука снизу, ладонь развернута вверх) и равноправное.

**Проксемика** – это пространственное расположение и ориентация партнеров по общению, дистанция между ними. Существуют различные зоны визуальной коммуникации. Считается, что интимная зона (15-45 см) – допускаются только самые близкие люди. В каждой культуре свой размер интимной дистанции. **Эдвард Холл** описал нормы приближения человека к человеку: интимная дистанция (до 45 см) возможна между самыми близкими; персональная (45–120 см) допустима при общении со знакомыми; социальная (120–400 см) предпочтительна при официальном общении, пресс-конференции, круглые столы, семинары и т.д.; публичная (от 400 до 750 см) желательна при публичном выступлении. Так называемые круглые столы имеют архетип овала, круга – прообраза Вселенной, космоса, амфитеатров Колизея. Имея равное расстояние от центра окружности, столы без углов способствуют свободному обсуждению спорных проблем. Соперничающий или оборонительный характер общения предполагает садиться за столом напротив друг друга, кооперативное или дружеское общение – занятие позиции с одной стороны стола или рядом друг с другом.

**Ольфакторы** (*ольфактика*, или *одорика*) – это естественные или искусственные запахи человека и окружающей среды, сопровождающие процесс коммуникации это один из невербальных кодов на основе запахов, обоняния. Для эффективной деловой коммуникации важно знать, что в публичных местах (больницах, библиотеках в транспорте) нежелательно пользоваться духами, которые могут быть раздражающим фактором для окружающих

**Хемофакторы** или **густика**, – это вкусовые ощущения, один из невербальных кодов, организующих информацию, связанную со вкусовыми ощущениями они также различаются в разных культурах.

**Хрономика** – это структурирование времени в коммуникациях. Хрономика (реже – хронемика) – совокупность культурных и коммуникативно-значимых представлений о времени. Разные культуры по-разному воспринимают время. Известна пунктуальность немцев, американцев, а вот в арабских странах опоздание на личные встречи – это почти норма. Правила современной бизнес-культуры в серьезных

российских компаниях не допускают опозданий без уведомления или предупреждения об этом.

**Артефакты** – неприродного происхождения предметы, созданные в конкретной культуре. Это не врожденные, а созданные, искусственные элементы, визуально воспринимаемые и во многом влияющие на самопрезентацию в общении и на восприятие образа партнера по общению. Артефакты – это одежда, украшения, косметика, аксессуары (галстук, шарф, сумка, перчатки, курительная трубка, пояс и т.п.). Одежда и косметика должны функционально и уместно соответствовать обстановке (деловая, домашняя, праздничная, карнавальная одежда и соответствующий макияж), физическим параметрам тела (быть по фигуре), социальному статусу и стилю.

Можно отметить некоторые чисто **русские невербальные сигналы**, не встречающиеся в западных коммуникационных культурах: начальство, власть – указательный палец вверх; сложная проблема – чесать рукой ухо; тюрьма – скрещенные в форме решетки пальцы двух рук; поздравление с днем рождения – тянуть за уши именинника; категорический отказ – кукиш; чуть-чуть – изображение щепотки; ненормальный – колебательное движение ладони около виска указательным пальцем; «кончай выступать» – немотивированные аплодисменты в середине выступления; дай закурить – двукратное движение двумя пальцами с якобы зажатой в них сигаретой к себе и от себя у рта; давай-давай – встряхивание сжатыми кулаками на уровне груди. Для русского общения характерна короткая дистанция. Наиболее употребительными русскими жестами являются утвердительный кивок, отрицательный поворот головы, много жестов открытой рукой, далеко отходящей от корпуса.

Большое значение в невербальных коммуникациях имеют цвета одежды, предметов, помещений, их семантика и эстетика. Правильный подбор цветов и их сочетаний является фактором успеха в бизнесе. **Семантику** (значение) цвета сегодня широко используют в имиджмейкерстве, в производстве товаров, оформлении магазинов, в рекламе, брендинге, в организации презентаций, в деловых и корпоративных коммуникациях – в создании фирменного стиля и специальных событий, в логотипах, в компьютерном дизайне, дресс-коде (*dress-code*).

Воздействие цвета и его семантика могут вызвать у человека как физиологический, так и психологический эффекты. Физика цвета изучает его ощущение. Ученые установили, что существует *четыре основных хроматических цвета* (они содержат цветовой фон): *красный, желтый, зеленый, синий*. Черный и белый цвета – ахроматические цвета (они не содержат цвета), а голубой, коричневый, серый, оранжевый, фиолетовый это смесь основных, или дополнительные цвета. Хроматический круг содержит расположение цветов, соответствующее спектру радуги.



Наиболее гармонично сочетаются контрастные противоположные пары основных хроматических цветов: красный с зеленым и синий с желтым (и с соответствующими их оттенками).

Знание значений сигналов невербальных коммуникаций способствует эффективному общению в повседневных, корпоративных и деловых коммуникациях.

### 2.3. Вербальная коммуникация

**Вербальная**, или речевая (*verbalis* – устный), коммуникация – это общение с помощью слов. Речевая (вербальная) коммуникация – это не только устная речь, говорение. Видами речевой деятельности являются *говорение* (отправление речевых акустических речевых, несущих информацию; порождение устной речи), *слушание*, или аудирование (восприятие речи, речевых акустических сигналов и их понимание), *письмо* (процесс порождения текста, зашифровка речевых сигналов с помощью графических символов) и *чтение* (процесс восприятия текста, расшифровка графических знаков и понимание их значений). Соотношение устной и письменной форм речевой коммуникации представлено на рис. 2.2.

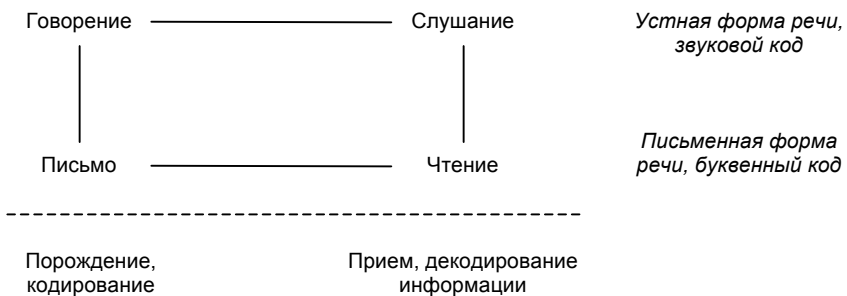


Рис. 2.2. Формы речевой коммуникации

Основная цель речевого общения (коммуникации) – обмен информацией, восприятие смысла высказывания. Простейшая модель речевой коммуникации отправитель – сообщение – получатель, кодирование и декодирование информации.

Швейцарский лингвист **Фердинанд де Соссюр** различал речь (*parole*) и язык (*langue*). Речь материальна (мы ее слышим или воспринимаем визуально – письменная речь), линейна (горизонтальная последовательность слов), отнесена к объектам действительности (может быть истинной или ложной), конкретна, вариативна, отражает опыт индивида, субъективна и произвольна: ситуативно-обусловлена, динамична

(развертывается во времени и пространстве). Речь – это результат использования языка при индивидуальном говорении. Язык – это прежде всего система знаков, отношения между которыми образуют упорядоченную структуру. Основными функциями речи являются следующие:

- *информационная* – передача информации, сообщения;
- *агитационная* – побуждение, призыв, просьба;
- *эмотивная* – выражение, чувств, эмоций.

Кроме основных, существуют такие функции речи, как *обобщение* (мышление осуществляется через речь), *поэтическая*, или *эстетическая* (реализуется в художественной литературе), *номинативная* (наименование понятий), *коммуникативная* (передача информации, общение).

Для успешной речевой коммуникации, необходимо исключить из лексики (словарного состава) не только слова-*инвективы* (оскорбления), но и слова-паразиты (например, как бы), слова, вышедшие из активного употребления: (городничий вместо полицейский, отрок вместо юноша), неологизмы (судьбоносный), варваризмы (неуместное использование иностранных слов: (анонс вместо объявления). *Культура речи* предполагает ее ясность, логичность, доступность, чистоту, выразительность, правильность (произношение, ударение, грамматика), точность высказывания, разнообразие средств выражения, эстетичность, уместность.

По количеству участников речевая коммуникация подразделяется: на *монолог* (речь одного человека), *диалог* (диалоговую коммуникацию - речь двух людей, когда оба партнеры равны, реплика сменяется ответной фразой и происходит постоянная смена ролей) и *полилог* (речь нескольких людей). Монологичность – это в большей степени качество письменной речи. В диалоге важна **открытая коммуникативная позиция** – это высказывание вслух и явно демонстрируемые в поведении цели коммуникатора. Стратегия ведения *позитивного диалога* зависит от желания реципиента говорить на заданную тему с данным коммуникатором, от понимания интересов, состояний и целей реципиента, от используемых аргументов и фактов, от нацеленности на принятие совместного решения. В отличие от более эффективного *подготовленного диалога* *неподготовленный диалог* носит вероятностный, случайный характер, при котором достижение цели зависит от многих случайных переменных.

Выделяют также *информационный диалог* (между партнерами существует разрыв знаний: мы говорим «интересный собеседник», когда кто-то знает больше, и мы узнаем новую информацию) и *интерпретационный диалог* (знания у деловых партнеров примерно равны, но получают разную интерпретацию).

В зависимости от целей и контекста диалог бывает *бытовой* (разговор друзей), *профессиональный* (научные дебаты) и *деловой* (собеседование, интервью, переговоры, деловая беседа).

По мнению **Поля Сопера**, главное условие *успешной публичной речи* – это общение; она должна обладать качествами хорошего собеседования, т.е. учитывать особенности аудитории, иметь обратную связь с ней (вопросы, записки оратору). Красноречие требует тщательной подготовки, которая начинается с выбора темы, подбора материала, составления конспекта и его тезисов, плана речи, продумывания убедительных доводов. Оратор должен помнить о своем внешнем облике и невербалике (вокалке, кинесике, проксемике), заботиться о технических средствах, включая микрофон, который иногда искажает речь, что пугает начинающего оратора. Даже очень опытный оратор на одну минуту речи затрачивает почти двадцать минут ее подготовки.

Цели публичной речи могут быть разные: информационная, развлекательная воодушевляющая, убеждающая, учебная, биографическая, агитационная (призывающая к действию), речь инструкция.

Речь должна иметь вступление, связь с предыдущей темой, план, основную часть, логичность, цельность и связность, грамматическую правильность, образность, аргументы, сравнения, примеры, статистические данные, наглядные пособия, технические средства, уместные ссылки на авторитеты, оригинальные идеи, обобщения, выводы, удачную концовку в публичной речи необходимо учитывать регламент – установленное количество времени. Чтобы избежать волнение, начинающий оратор обязательно должен иметь тезисы конспекта своей речи.

Важную роль для эффективных повседневных и деловых коммуникаций играет **слушание**. По мнению **И. Агватера**, есть:

- *критическое* слушание критическое осмысление получаемой информации;
- *эмпатическое* слушание – вчувствование в психологическое состояние говорящего, слушание-сопереживание;
- *нерефлексивное* слушание – умение слушать партнера, не перебивая его (полезно с начальником и с партнером которому трудно высказаться, который нуждается в одобрении, который хочет выговориться);
- *рефлексивное* слушание (от лат. *reflexio* – отражение: размышление, самоанализ) – использование словесных форм, подтверждающих понимание партнера: перефразирования, резюмирования, подтверждения, расспрашивания).

«Слышать» (обладать слуховой способностью) и «слушать» (процесс осознанного понимания) – разные понятия. Существуют принципы эффективного слушания, главными из которых являются внимательность, способность к пониманию и запоминанию, интерес, мотивация,

эмоциональное состояние слушателей, умение анализировать содержание речи, а не манеры ее изложения, умение концентрироваться и находить интерес в предмете беседы, отсутствие предубеждения к говорящему и др.

**Чтение** – вид речевой деятельности, связанный со зрительным восприятием речевых сообщений. Средний темп, скорость чтения 250 слов в минуту.

Основными способами чтения являются следующие:

- *изучающее, аналитическое, или углубленное* (анализ и оценка текста и его деталей, полное и адекватное понимание информации);
- *просмотровое, или ознакомительное* (общее знакомство с содержанием текста);
- *чтение-просмотр* (читаются оглавление и предисловие книги);
- *сканирование* (быстрый просмотр и поиск фамилии, факта, термина), *быстрое* (оно требует специальной подготовки, отличается высокой скоростью чтения – 450-650 слов в минуту и высоким качеством усвоения прочитанного).

Самостоятельным подвидом аналитического чтения можно считать *поисковое чтение* – чтение с нахождением конкретной, нужной в данный момент информации.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы критерии классификации коммуникации по ее уровням, формам и видам?
2. Назовите уровни коммуникации. Что такое публичная коммуникация и каковы ее отличия от личностной и массовой коммуникаций?
3. Что определяет коммуникационные потребности?
4. В чем природа невербальной коммуникации? Каковы ее источники, виды?
5. Назовите чисто русские невербальные сигналы, не встречающиеся в западных коммуникационных культурах.
6. Как понимается коммуникативное пространство?
7. Каким образом коммуникативное пространство соотносится с социальным пространством?
8. Дайте определение коммуникативное время.
9. Какие существуют открытые и закрытые сигналы невербальной коммуникации?
10. Почему синий, серый и черный цвета костюмов традиционно считаются оптимальными на деловых переговорах?
11. Каковы виды вербальной коммуникации? В чем ее главное отличие от невербальной коммуникации?
12. Каковы главные условия и факторы успешной публичной речи?

### 3. ХАРАКТЕРИСТИКА И ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА И ЕГО ОСНОВНЫХ МОДЕЛЕЙ

#### 3.1. Основные элементы коммуникационного процесса

*Коммуникационный процесс* – это процесс передачи информации от одного человека к другому или между группами людей по разным каналам и при помощи различных коммуникативных средств (вербальных, невербальных и др.). Этот процесс предполагает наличие необходимых элементов коммуникации, общая модель коммуникационного процесса представлена на рис. 3.1.

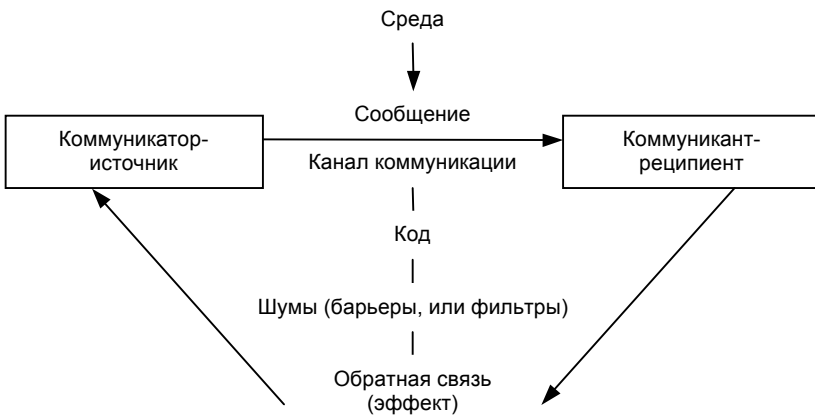


Рис. 3.1. Модель коммуникационного процесса

*Коммуникатор-источник, адресант* формирует и отправляет сообщение, закодированное в знаках. По мнению английского психолога Ф. Фэринга, коммуникатор – это лицо (или инстанция), намеренно производящее или контролирующее какую-либо целостность знаково-символического материала. В качестве коммуникатора могут выступать отдельные индивиды, группы людей, общественные социальные институты (госучреждения, политические партии, организации). Коммуникатор является инициатором коммуникативного процесса, который начинается тогда, когда у него возникает потребность в создании и передаче какого-либо сообщения.

Наиболее важными характеристиками коммуникатора-источника информации являются его статус, надежность и квалификация. Они оказывают наибольшее влияние на степень доверия аудитории к

информации и на длительность воздействия информации на аудиторию. Немаловажными факторами, влияющими на процесс коммуникации, на силу воздействия сообщения на аудиторию и его интерпретацию, выступают общая ситуация (благоприятная, неблагоприятная или нейтральная), тема сообщения, время его обнародования, а также способ представления (кодирования) сообщения.

*Код (кодирование).* Коммуникант должен воспринять смысл сообщения именно таким, какой был вложен в него коммуникатором. Для этого используется система кодов – символов, знаков, одинаково интерпретируемых обеими сторонами.

Существует несколько трактовок понятия «код». Многие авторы понимают коды в самом широком плане – как любую форму представления информации (идеи, сообщения) или как набор однозначных правил, посредством которых сообщение может быть представлено в той или иной форме. В таком понимании человеческая речь – один из кодов. Т.е. в результате кодирования сообщение превращается в последовательность произносимых слов.

Встречается и более узкое понимание термина «код». Оно сложилось в технических науках под влиянием математической теории коммуникации и использования технических средств коммуникации. Код – это условное преобразование, обычно взаимно однозначное и обратимое (азбука Морзе, семафорный код, жесты глухонемых).

Таким образом, *код* коммуникации определяет порядок, правила выбора, сочетания и расположения знаков самого сообщения.

Под *кодированием* следует понимать переработку исходной идеи сообщения с целью доведения ее до адресата. *Декодирование* – это обратный процесс перевода закодированного сообщения на язык, понятный получателю. В более широком плане это: а) *процесс придания определенного смысла полученным сигналам*; б) *процесс выявления первоначального замысла, исходной идеи отправителя, понимания смысла его сообщения*. Если смысл сообщения будет адекватно расшифрован получателем, то его реакция будет именно такой, какую и стремился вызвать отправитель сообщения. То, как получатель расшифрует сообщение, в значительной мере зависит от индивидуальных особенностей восприятия информации, присущих каждому человеку. Т.е. учет индивидуальных особенностей восприятия – ключ к эффективной коммуникации.

*Каналы* коммуникации – это материальные носители коммуникации. Условно каналы коммуникации можно подразделить на:

- *естественные (презентационные)* – каналы, возникающие в сфере взаимодействия человека с другими людьми или с внешним миром, при участии разных органов чувств (например, тембр голоса, зрение, слух и пр.), а именно: визуальные, аудиальные каналы;

- *искусственные* – например создание газеты, книги, картины и др.;
- *электронные* – радио, телефонная и мобильная связь, телевидение, компьютерная техника и Интернет.

*Сообщение* передается по каналу и содержится в закодированном виде в форме социально (или индивидуально) значимой информации. Это конечное и упорядоченное множество знаков, выстроенных по определенным правилам орфографии, грамматики, синтаксиса, логики. Сообщения состоят из знаков (невербальных знаков, рисунков, музыки, слов, текстов, изложенных в различных жанрах литературы, журналистики, паблик рилейшнз) и контекста (ситуации, ситуативного фактора), влияющего на понимание смысла сообщения.

Понятие «контекст» не менее важно, чем «текст». Контекст предполагает ту или иную организацию текста сообщения. Контекст указывает, в каком именно культурном пространстве репрезентируется (представлен) данный текст, как можно понять символы в конкретном социокультурном контексте. Так, в цветовом каноне VI в. белый цвет в Византии символизировал чистоту, отрешенность от мирского, божественное начало; черный цвет был знаком скорби; золото (как заставший солнечный свет) всегда означало богатство и власть.

Содержание сообщения часто называется его контентом (от англ. *content* – содержание). По мнению Я.Н. Засурского, одно из значений понятия контент – удовлетворение; сегодня, когда удовлетворяется потребность получить контент не через СМИ, а через поисковые системы Интернета или мобильную связь без посредников, появляется возможность создавать газеты без журналистов.

*Адресат, реципиент, коммуникант* получает и декодирует информацию. Когда информацию получает более чем одно лицо (группа людей), их называют *аудиторией коммуникации*. Важными характеристиками получателя информации являются компетентность, жизненный опыт, принадлежность к той или иной группе, ценностные ориентации и т.п.

Реакция на информацию (сообщение) посылаемое адресату, называется *обратной связью*. При ее наличии коммуникация становится двусторонним процессом, позволяя обеим сторонам, корректировать свои цели и поведение по отношению друг к другу. Она показывает понятность или непонятность, согласие или несогласие и может вызывать дополнительное сообщение.

На сообщение влияют не только понимание, интерпретация коммуникаторов, но и *барьеры* (шумы, фильтры), т.е. внутренние и внешние помехи. Чем меньше барьеров, препятствующих адекватному восприятию информации, тем эффективнее осуществляется процесс коммуникации. По характеру барьеры коммуникации можно разделить на:

1) барьеры, не зависящие от человека: барьеры обусловленные факторами *среды* – очень высокая или низкая температура, шум и др.;

2) *технические* барьеры – помехи в канале коммуникации, препятствующие прохождению сигналов;

3) барьеры, *зависящие от человека*: психофизиологические, психологические, социальные и культурные.

Проблема исследования барьеров с точки зрения эффективности коммуникационного процесса будет рассмотрена более подробно в следующем параграфе.

Коммуникация всегда происходит в некоторой *среде* (комната, цвет стен, мебель освещение, количество людей, температура, запах, звуки и т.д.).

Традиционными для исследователей коммуникаций и коммуникационных процессов являются следующие вопросы.

- Кто и кому передает информацию (источники и получатели)?
- Почему осуществляется коммуникация (функции, цели и намерения, или интенции отправителя сообщения)?
- Как происходит коммуникация (каналы, язык, коды, процессы кодирования, декодирования)?
- В чем состоит содержание коммуникации (контент, содержание сообщения и его смысл, знаки и значения)?
- Каковы последствия коммуникации (планируемые и (или) не планируемые эффекты, или результаты коммуникации: психологические факторы регулирования поведения реципиентов: изменилось или не изменилось сознание и (или) поведение получателей информации)?

Один из классиков теории коммуникации, американский инженер и математик, создатель информационной теории коммуникации Клод Шеннон (1916-2001) выделил три главных уровня исследования любой коммуникации:

1) уровень А: *технический* (канал коммуникации, избыточность сигналов информации, точность передаваемых знаков);

2) уровень В: *семантический* (адекватность в передаче и понимании соответствия знаков и значений сообщения);

3) уровень С: уровень *эффективности* (насколько эффективно воспринимаемое значение воздействует на сознание и (или) поведение в желаемом направлении).

### 3.2. Структурные модели коммуникационного процесса

Коммуникационный процесс может приобретать различные формы в зависимости от числа участников, целей участвующих сторон, используемых каналов, средств, стратегий и др. Отсюда и большое



количество моделей коммуникации, представленных в научной и учебной литературе. Большинство из них было создано в XX в.

В широком смысле *модель* это любой образ (мысленный или условный: изображение, описание, схема, чертеж, график, план, карта) какого-либо объекта, процесса или явления (оригинала данной модели). Модель коммуникации воспроизводит составные элементы и функциональные характеристики коммуникационного процесса в виде схемы. *Модели коммуникационного процесса* – это своеобразный алгоритм, способствующий пониманию того, как реально осуществляются процессы коммуникации. Схематизированное, смоделированное отражение реального коммуникационного процесса позволяет понять его механизмы, элементы, прохождение информации по элементам коммуникационной системы, цели коммуникатора и особенности адресата.

Существуют различные модели коммуникативного процесса: линейные и нелинейные, т.е. с обратной связью, двухступенчатые и многоступенчатые, циркулярные, диффузные, лингвистические, модели, описывающие массовую и межличностную, вербальную и невербальную коммуникации, рекламные и ПР-коммуникации.

Каждая из моделей описывает какие-либо аспекты коммуникационного процесса как происходит процесс передачи информации; каковы цели и намерения адресанта кому она предназначена, кто адресат; можно ли управлять коммуникацией; кто влияет на отбор информации; каковы взаимосвязи вербальной и невербальной коммуникации каковы функции сообщения в коммуникации; что влияет на процессы восприятия и понимания информации; каков эффект коммуникации?

Две модели коммуникации как эффективного общения были описаны еще в античные времена Аристотелем и Квинтилианом.

**Модель Аристотеля.** Древнегреческий философ Аристотель (384–322 г.г. до н.э.) в работе «Риторика» писал: «Речь складывается из трех элементов: из самого оратора, из предмета, о котором он говорит, и из лица, к которому он обращается; оно-то и есть конечная цель всего (я разумею слушателя)». Таким образом, данная модель универсальна – она отражает коммуникативный акт как в устной, так и в письменной формах. В этом акте выделяются три основных элемента коммуникации:

### **ОРАТОР – РЕЧЬ – СЛУШАТЕЛЬ**

Эти элементы, хотя и в измененном виде, воспроизводятся и в последующих моделях коммуникационного процесса. Греческая традиция искусства риторики была продолжена в Средневековье и оставалась практически неизменной вплоть до XX в. Только с развитием массовых коммуникаций через радио, кино, телевидение и под влиянием потребности в совершенствовании методов пропаганды классическая модель претерпела изменения. Следует подчеркнуть, что и на сегодняшний день оценка успешной публичной речи, так или иначе, осуществляется по параметрам,

предложенным Аристотелем, эта модель также характеризует убеждающую коммуникацию.

**Модель Квинтилиана.** Римский оратор Марк Фавий Квинтилиан (36– 96гг.) был автором 12-томного трактата «Об образовании оратора», в котором обоснованы принципы и описаны технологии красноречия, структура публичной речи, этапы ее подготовки. Он предложил развернутую модель публичной коммуникации: *кто* говорит, *что* (сообщение), *какими средствами* (как), *зачем* (цели и намерения коммуникатора), *где* и *когда* (контекст), *кому* (адресат), которая использовалась в ораторском искусстве и в системе гуманитарного образовании вплоть до XX в. Более того, эта модель напоминает нам элементы модели Г. Лассуэлла, рассмотрим ее более подробно.

**Модель Лассуэлла.** В 1948 г. американский ученый Гарольд Лассуэлл предложил «пятивопросную» линейную модель массовой коммуникации, которая раскрывается по мере ответа на последовательно возникающие вопросы:

- *кто* говорит? – анализ *управления* процессами коммуникации: при ответе на этот вопрос рассматриваются факторы, которые открывают и направляют сам акт коммуникации (в первую очередь это сам коммуникатор);

- *что* сообщает? – анализ *содержания* передаваемых сообщений, сюда же включается статистический анализ частоты упоминаний тех или иных фактов и событий в средствах массовой информации;

- *кому?* – анализ *аудитории* (массовой, специализированной), являющийся жизненно важным для результативной коммуникации; к решению этой задачи привлекаются социологические службы, результаты деятельности которых используются профессиональными, вещательными корпорациями, рекламодателями и т.п.;

- по какому *каналу?* – анализ *средств* и каналов, с использованием которых передаются сообщения (для массовой коммуникации это анализ работы самих массмедиа); выявление средств, адекватных характеру передаваемых сообщений и наиболее приемлемых для получателя;

- с каким *эффектом?* – анализ *результатов* (эффекта) коммуникационного воздействия; в целом результативность коммуникации оценивалась на основании возникшего интереса к содержанию сообщения.

Модель Г. Лассуэлла критиковали не только за направленность в одну сторону, но и за отсутствие в ней такого важнейшего элемента, как цель. В 1968 Г. Лассуэлл предложил более подробную версию своей модели коммуникации. Она также предполагает изучение процесса коммуникации с помощью ответов на следующие вопросы: Кто? С каким намерением? В какой ситуации? С какими ресурсами? Используя какую стратегию? Оказывает влияние на какую аудиторию? С каким результатом?

Вопрос *кто?* связан с определением источника информации, который не всегда может совпадать с коммуникатором, непосредственно ее передающим: это может быть одно лицо, а могут быть и разные. Определить это важно для нахождения правильного ответа на второй вопрос.

Вопрос *с каким намерением?* – ключевой. Только уяснив истинную цель коммуникации, можно говорить о подборе адекватных этой цели средств (коммуникатора, сообщения, канала), о выборе целевой аудитории и т.д. Четкое осознание цели (информирование, инструктирование или же мотивирование аудитории) определяет соответственно и подбор остальных компонентов коммуникации как условие ее эффективности.

Ответ на вопрос *в какой ситуации?* связан с определением того, в какой ситуации – благоприятной, неблагоприятной или нейтральной – осуществляется коммуникативный акт. При этом необходимо установить наличие естественных и искусственных барьеров между коммуникатором и аудиторией и попытаться минимизировать их влияние.

Отвечая на вопрос *с какими ресурсами?*, надо знать, что к ресурсам коммуникации относят как самих специалистов-коммуникаторов, так и финансовые и информационные средства, которыми они располагают, а также эффективные коммуникативные технологии, приемы, методы и т.п.

Ответить на вопрос *используя какую стратегию?* – значит правильно выбрать стратегию, следовательно, обеспечить наиболее эффективный способ достижения результативной коммуникации. Стратегия – это не только определение перспективных целей, но и подбор адекватных им средств и путей их достижения. Стратегия коммуникации определяется в первую очередь характером цели, особенностями аудитории, наличием ресурсов. При выборе стратегии руководствуются решением следующих задач: обеспечение возможно более полной информации; обеспечение надежной, быстрой и эффективной обратной связи.

Вопрос *на какую аудиторию?* связан с выбором аудитории коммуникации, т.е. тех, кому адресованы сообщения. Эффективность коммуникации связана с правильным выбором аудитории (массовой, специализированной, отдельных людей).

Отвечая на вопрос *с каким результатом?*, подразумевается оценка итога совокупных усилий участников коммуникационного процесса. Коммуникация эффективна, если поставленные цели реализованы в установленные сроки и с наименьшими издержками.

Модель Г. Лассуэлла была тогда и остается сегодня практически востребованной для объяснения процессов коммуникаций, включая пропагандистские, рекламные коммуникации, политический ПР и ПР-кампании. Вместе с тем она обладает и недостатком – она монологична, в ней отсутствует обратная связь, благодаря которой мы рассматриваем коммуникацию не односторонней, а как двусторонний процесс.

**Модель Шеннона – Уивера.** Среди известных моделей коммуникации эта модель имеет широкую популярность, она основана на аналогии с телефонной связью. Предположим, что два человека, проживающие в разных странах, говорящие на разных языках и плохо понимающие язык своего абонента, вынуждены вести переговоры по телефону. При этом время разговора ограничено, а телефонная связь неустойчива. Такова ситуация, которую пытаются смоделировать К. Шеннон и У. Уивер в разработанной ими информационно-математической модели коммуникации в 1949 г.

Она также относится к линейному типу моделей, как и предыдущая, и представляет собой графическое подобие предыдущей (рис.3.2.).

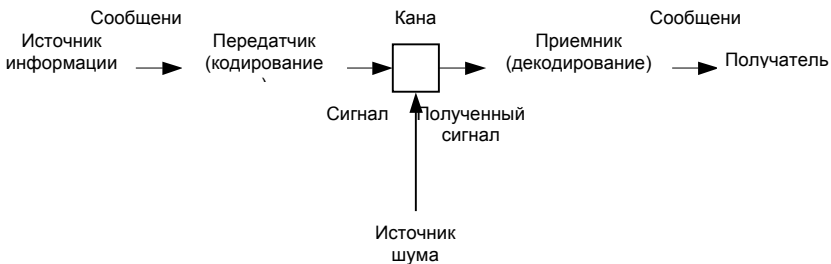


Рис. 3.2. Линейная модель Шеннона – Уивера

Эта модель была предназначена для исследования распространения радиоволн и сигналов в телефонном кабеле и включает источник информации, передатчик, сигнал, канал, приемник, получатель, источник помех.

В ней были выделены три важнейшие проблемы любой коммуникации: техническая; семантическая; результативности, или эффективности коммуникации. Она впервые включала понятие шумов, или барьеров коммуникации (хотя К. Шеннон изучал не семантические, смысловые барьеры, а лишь технические информационные шумы).

Авторы на техническом уровне рассматривают влияние процесса кодирования, устранения помех и др. на улучшение процесса коммуникации. Семантические проблемы связаны с интерпретацией сообщения получателем (приемником). Успешность воздействия полученного сообщения на поведение приемника (получателя) характеризует эффективность коммуникации.

Согласно данной модели преодоление шумов может быть достигнуто путем использования избыточности сигналов. Понятие избыточности – повторения элементов сообщения для предотвращения коммуникативной неудачи – чаще всего демонстрируют на примере естественных

человеческих языков. Считается, что все языки приблизительно наполовину избыточны: можно залить чернилами половину слов текста или стереть половину слов в радиовыступлении, но при этом все же сохранится возможность понять их. Попробуйте прочесть следующее сообщение, часть которого стерта дождем (рис. 3.3.).

*Напимер, он расхвалит, как яныцы ухотот от возникших слов. Примечательно, что на всех уровнях они стремятся избегать категорических суждений, стараются не пропускать слов "да", "нет", "против". Это правило, участники дискуссии не излагают целиком свое мнение и уже более не предлагают что-либо конкретное. Обычно они высказывают небольшие, наиболее бесспорные части того, что думают по данному вопросу. Они как бы делают окончательный шаг вперед и тогда же оглядываются на остальных.*

Рис. 3.3. Фрагмент сообщения

Эта модель, широко применима сегодня в технических моделях связи, она позволяет измерять качество перемещения информации от источника к получателю и определять те факторы, которые могли повлиять на эффективность коммуникации, т.е. выявлять ее барьеры (в шенноновской терминологии – шумы).

Однако модель Шеннона-Уивера имеет и ряд ограничений:

- она механистична – отражает преимущественно технические способы коммуникации, человек включается в нее лишь в качестве «источника» или «приемника» информации;
- она абстрагируется от содержания, смысла передаваемой информации, уделяя внимание только ее количеству;
- коммуникативный процесс в данной модели носит линейный, односторонний характер, обратная связь отсутствует.

**Модель Н. Винера.** Основатель кибернетики (науки об управлении) Норберт Винер (1884-1964) разработал кибернетическую модель коммуникационного процесса, которая является его нелинейной моделью. Он отождествлял понятия «коммуникация» и «управление» и показал, что понимание общества возможно на пути исследования как сигналов и средств связи, так и развития обмена информацией между человеком и машиной, между машиной и человеком, между машиной и машиной. Информацию он определял как «обозначение содержания, полученного из внешнего мира в процессе нашего приспособления к нему и приспособления к нему наших чувств».

Модель Винера дополнил обратной связью (*feedback*), т.е. ответной реакцией получателя на сообщение источника (рис. 3.4.).



Рис. 3.4. Нелинейная модель Н. Винера

Он изучал двоичную систему сигналов в системах связи и доказал, что существуют два вида обратной связи. Первая – *негативная*: она более информативна, показывает, в чем и где сбой и ошибки системы, что не понял получатель, как исправить систему, чтобы сохранить ее в состоянии саморазвития и самоподдержания. Вторая – *позитивная* она сохраняет и усиливает прежнее состояние системы. Простейшее *кибернетическое устройство* включает в себя датчик (обеспечивает обратную связь), компаратор (определяет степень отклонения системы) и активатор (исправляет ошибки системы). Специфика коммуникативных систем связана с информационно-смысловым обменом.

Кибернетическая модель коммуникации и механизмы обратной связи, изученные Винером, широко используются в общественной практике: от медицины (запись электрокардиограммы свидетельствует о работе сердца) и технических устройств (датчики автомашин, самолетов показывают, как они работают) до исследования управляемости открытых и закрытых социальных систем и организаций, которые могут взаимодействовать или не взаимодействовать с внешней средой.

**Модель У. Шрамма и Ч. Осгуда.** В предложенной ими *циркулярной (циклической) модели* коммуникация трактуется как двусторонний процесс связи, когда отправитель и получатель информации в равной степени взаимодействуют друг с другом, обмениваясь сообщениями (сигналами). Данная модель представлена на рис. 3.5.

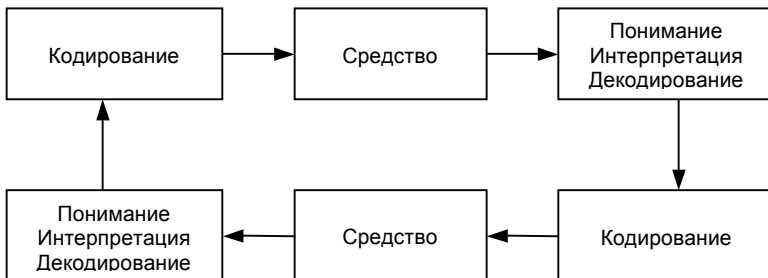


Рис. 3.5. Циркулярная модель Осгуда-Шрамма

Эта модель наглядно демонстрирует, что при обмене сообщениями «источник» и «получатель» поочередно меняются ролями, в результате чего коммуникация превращается в диалог. Особое внимание авторы обращали на проблему интерпретации сообщения. Таким образом, в отличие от механистических, линейных моделей, нацеленных на изучение точности передаваемых сигналов, циркулярная модель основной акцент переносит на интерпретацию сообщений, делая данную модель саморегулирующейся, в которой действие превращается во взаимодействие. В данной модели возникает «семантический шум», поскольку каждый участник коммуникации подходит к интерпретации сообщения (его расшифровке) со своими критериями. Механизм «обратной связи» минимизирует семантический шум и делает коммуникацию более эффективной.

**Модель П. Лазерсфельда, Б. Берельсона, Г. Годэ.** Для исследования социальных аспектов массовой коммуникации была разработана *модель двухступенчатой коммуникации*. Американские социологи П.Лазерсфельд, Б.Берельсон и Г.Годэ, изучая избирательную кампанию 1940 г. в штате Огайо, обратили внимание на любопытную закономерность: воздействие информации, передаваемой населению через СМИ, через некоторое время не ослабевает, а, наоборот, усиливается. Исследования показали, что информация, поставляемая прессой, радио, телевидением, усваивается массовой аудиторией не непосредственно и не сразу, а спустя некоторое время и под влиянием «лидеров мнений» (*opinion leaders*).

Согласно указанной модели, информация, распространяемая массмедиа, достигает целевой аудитории не напрямую, а в два этапа. На первом этапе передаваемая информация достигает особой группы влиятельных и активных людей – «лидеров мнений» через формальные каналы коммуникации – массмедиа. На втором этапе эти лидеры передают послание дальше посредством прямого контакта с членами своей группы в межличностном общении.

Открытие ступеней (этапов) в процессе массовой коммуникации существенно изменило существовавшее до этого мнение, что каждый член аудитории получает информацию, думает и действует, в основном самостоятельно. Принятие решений, как свидетельствует данная модель, чаще происходит под влиянием других людей, чем под воздействием СМИ. Следовательно личность, пользующаяся авторитетом, – это очень важный источник влияния, а наибольшему влиянию люди поддаются со стороны своей группы, т.е. тех, с кем они непосредственно общаются. Причем, в небольших группах, где устанавливаются прочные межличностные связи (семья, спортивная команда, экипаж корабля и т.п.), наблюдается достаточно высокий уровень общности взглядов и мнений. Вместе с тем лидеры в большей степени подвержены влиянию со стороны внешних источников воздействия, чем остальные члены группы.

**Модель В.П. Морозова.** Для исследования социальных и психологических аспектов отечественный психолог В.П. Морозова предложил оригинальную модель, где коммуникация представлена как двухканальная система, но не в технологическом, а в психологическом смысле. Ее особенностью является учет автором функциональной асимметрии мозга человека, являющейся физиологической основой независимости невербальной функции речи от вербальной. В своей модели В.П. Морозов обособляет вербальный и невербальный каналы коммуникации во всех звеньях коммуникационной цепи (в данном случае речь идет о речевой коммуникации). Но между вербальным и невербальным каналами наблюдается теснейшее взаимодействие и взаимовлияние. Например, приветливые слова, произнесенные язвительным тоном, теряют свой приветливый смысл.

**Лингвистическая модель Р.О. Якобсона.** Писатели, поэты, переводчики, режиссеры, сценаристы, публицисты, актеры и все, кто работает с художественным словом, используют лингвистические, семиотические, или знаковые модели. Роман Осипович Якобсон (1896-1982) – российский филолог, фольклорист, полиглот, один из основателей ОПОЯЗа (Общества по изучению поэтического языка) эмигрировал из России в 1921 г. сначала в Чехию, затем в Норвегию, Швецию и США. Р.О. Якобсон разработал лингвистическую модель речевой коммуникации, в которой обосновал основные функции языка (на рис. 3.6.), соответствующие базисным элементам акта коммуникации: адресант, контекст, сообщение, канал, контакт, код, адресат.

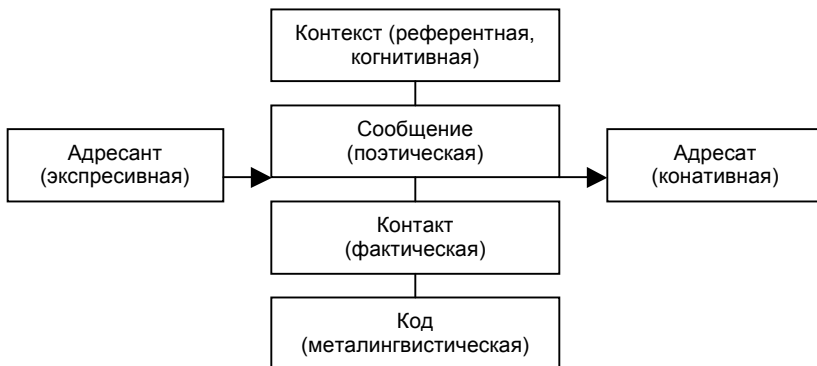


Рис. 3.6. Функциональная модель Р. Якобсона

**Экспрессивная** (эмотивная) функция языка связана с адресантом и выражает его отношение к исходящей речи. На прослушивании во МХАТе режиссер предлагал актерам сделать из слов «сегодня вечером», меняя их



экспрессивную окраску, 40 различных сообщений. *Металингвистическая* функция, или функция толкования, имеет связь с кодом, с помощью которого можно узнать значение слова или предмета. Ее цель – установление тождества высказывания. Код должен быть общим для адресанта и адресата. *Фатическая* (от лат. *fatus* – глупый) – функция связана с поддержанием контакта в коммуникации (любого разговора ради общения, даже не информативного, пустой болтовни). Эта функция языка является единственной, общей для человека и говорящих птиц, стремящихся начать и поддерживать процесс коммуникации. *Поэтическая* (риторическая) функция языка связана с сообщением, более с его художественной формой, чем с содержанием. *Конативная* функция языка непосредственно выражает воздействие на адресат (повелительное наклонение и т.п.). *Когнитивная* – функция соотношения языка сообщения с реальностью она ориентирована на *контекст*. Контекст всегда соотносится с действительностью обуславливающей организацию текста сообщения. Восприятие и интерпретация сообщений, в которые входят одни и те же слова и предложения осуществляется в различных контекстуальных рамках. Контекст (соотношение с ситуацией, «сеттингом») может быть социальным, историческим, библиографическим, художественным, а его связь с текстом – непосредственной или опосредованной. Хороший переводчик напишет «хижина дяди Тома», а не «избушка дяди Тома»; нелепо бы звучало «вигвам на курьих ножках» а не «избушка на курьих ножках». Идеи Р. Якобсона подходят любому типу сообщений (литературное произведение, картина, архитектурный памятник). Его модель применяется в лингвистике для анализа коммуникативных функций языка и литературы, написания текстов.

Модель «ИСКП» (SMCR) была предложена американским специалистом в области коммуникации Д. Берло в 1960 г. Ее именуют по названию входящих в нее элементов в виде аббревиатуры ИСКП (SMCR):

### **ИСТОЧНИК – СООБЩЕНИЕ – КАНАЛ – ПОЛУЧАТЕЛЬ**

В литературе часто встречается и другое ее название, по месту создания – Станфордская модель коммуникации. Согласно Берло, данная модель должна содержать подробный анализ каждого из элементов коммуникативного процесса. *Источник* и *получатель* анализируются с точки зрения имеющихся у них коммуникативных навыков, знаний, их социальной принадлежности, культурных характеристик, социально-психологических установок, определяющих реакции индивида в отношении всех объектов и ситуаций, с которыми установка связана. *Сообщение* рассматривается с позиции его элементов и структуры, содержания и способа кодирования. По мнению автора *каналами* коммуникации являются пять органов чувств (зрительный, слуховой, осязательный, вкусовой, обонятельный), по которым поступает информация. Данная модель является, наиболее простой и удобной для

знакомства с особенностями конкретного коммуникационного процесса, благодаря чему ее можно считать базовой при рассмотрении отдельных элементов коммуникационного процесса. В ней присутствуют элементы, наиболее часто встречающиеся в описании коммуникации. Кроме этого она имеет практическую направленность, позволяет разработать конкретную стратегию коммуникации с учетом характеристик всех ее составляющих элементов. Однако она обладает тем же недостатком, что и ряд моделей, описанных выше: она монологична, однонаправлена – ее нельзя считать полной без учета результата коммуникации и обратной связи.

**Модель Т. Ньюкомба.** Среди нелинейных моделей коммуникаций эта модель получила наибольшую популярность. Она имеет вид равносоставленного треугольника, вершины которого составляют коммуникант, коммуникатор и социальная ситуация (рис. 3.7.).

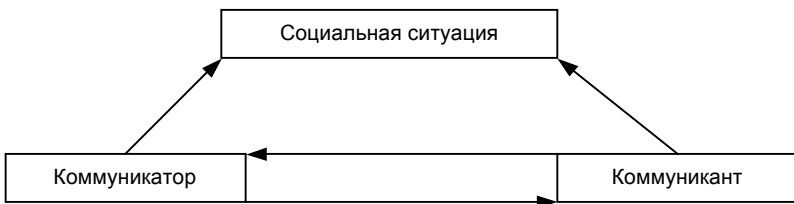


Рис. 3.7. Нелинейная модель Т. Ньюкомба

Взаимодействие коммуниканта и коммуникатора осуществляется как с учетом социальной ситуации, так и без учета таковой. Если коммуниканты ориентированы друг к другу положительно, они будут стремиться к совпадению своих отношений к рассматриваемой ситуации. При негативном отношении друг к другу отношение коммуникантов к рассматриваемой ситуации не будут совпадать.

**Модели исторического развития публик рилейнз (ПР).** В 1984 г, Джеймс Грюниг и Тодд Хант, исследуя исторические этапы развития публик рилейнз в зарубежных странах, предложили четыре модели ПР:

ПР как *публасити*, или *модель пресс-агента*: конец XIX в. для нее характерно манипулирование, привлечение внимания любой ценой, пропаганда; коммуникации односторонние. Основной тезис: известность любой ценой. Сегодня используется в спорте, театре, продвижении продуктов.

ПР как *информирование публики*, или *модель общественной информации*: начало XX в. Характеризуется распространением правдивой информации; коммуникации односторонние. Основной тезис: правда и только правда. Сегодня используется правительствами, прибыльными ассоциациями.

*Формирование эффективной информационной стратегии:* середина XX в. для нее характерны убеждение, формирующая оценка мнений, становление ПР как профессии и научной дисциплины; коммуникации двусторонние. Основной тезис: необходимо понять публику и ее потребности. Сегодня используется в конкурентном бизнесе.

*Двусторонняя симметричная модель:* конец XX в. Характеризуется взаимовлиянием, формирующей оценкой понимания. Основная цель – достижение взаимопонимания всех заинтересованных сторон; коммуникации – двусторонние. Сегодня используется в регулируемом бизнесе.

ПР-деятельность предполагает создание взаимовыгодных отношений между организацией и ее партнерами (клиентами) путем коммуникаций на основе точной информации. В общем виде модель организации ПР-деятельности представлена на рис. 3.8.

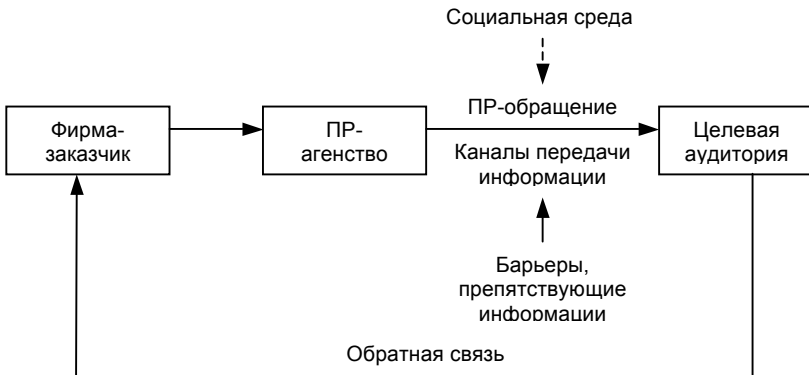


Рис. 3.8. Модель организации ПР

ПР-акции и ПР-кампании планируются и проводятся для достижения таких целей, которые способствуют решению стоящих перед компанией задач.

**Модель имиджевой коммуникации.** Большое практическое значение для овладения коммуникационными технологиями формирования имиджа организации, товара (услуги), персоны (политика, директора фирмы, актера и др.), города, страны, региона имеет модель имиджевой коммуникации. В отличие от образа возникающего непроизвольно, *имидж* – это символический образ объекта, который создается сознательно, планомерно, искусственно и целенаправленно. Это целенаправленно формируемый образ (лица, явления, предмета, фирмы), призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие на аудиторию в целях

популяризации, рекламы. Модель имиджевой коммуникации можно представить в виде треугольника (рис. 3.9.).

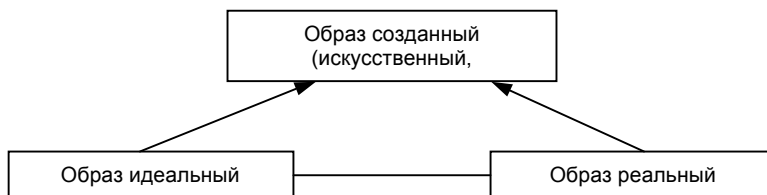


Рис. 3.9. Модель имиджевой коммуникации

Имиджевые коммуникации широко используются в ПР-практиках, так как конечным результатом ПР-деятельности является формирование имиджа. Наиболее разработаны модели корпоративного имиджа.

**Модели рекламной коммуникации.** К диффузным моделям массовой и рекламной коммуникации относится модель Эверетта Роджерса (1962). По его мнению, в системе массовой коммуникации нет необходимости влиять сразу на всех получателей, а необходимо убедить критические 5%. Когда сообщение станет известным для пятой части населения, то далее информация распространяется и «растекается» (диффузия в переводе с латинского – распространение, растекание).

Любая новая идея, особенно рекламная, проходит через такие этапы, как *внимание, интерес, оценка, принятие, подтверждение*. В зависимости от степени восприимчивости информации реципиентами Э. Роджерс разделил их на пять типов: *инноваторы* (2,5-3%) – схватывают новые идеи; *ранние принимающие*, или усвоившие (13,5-14%), – из них формируются лидеры мнений, с которыми советуются при покупке нового товара; *раннее большинство* (34%) – принимает решения чуть раньше, чем другие признавая новую идею; *позднее большинство* (34%) – скептики, которые все же принимают новую идею; *поздние принимающие*, или усвоившие (16%), – подозрительно относятся к новым идеям, практически не доверяют рекламе.

Модели рекламного воздействия названы по аббревиатуре: AIDA, предложена Э. Левисом (1896); ACCA (1951); AIDMA; DIBABA, предложена Г. Гольдманом (1953); DAGMAR, предложена Р. Колли (1961); PAPA; AOI; PAD, предложена Плучиком; ВИЖМА (2000) и др. Все эти модели рекламной коммуникации включают *когнитивную* фазу (овладение вниманием потенциального покупателя), *аффективную* фазу (создание у него интереса, предпочтения к выбору товара/услуги), *суггестивную* фазу (формирование желания покупки или убежденности в необходимости в ней) и *конативную* фазу (действие покупателя, т.е. покупка товара/услуги). Так, например модель AOI (*action* – деятельность, *opinions* – мнения,

*interests* – интересы) включает три группы источников информации о жизненном стиле человека, которые влияют на его покупательские предпочтения. Модель AIDA (и модернизированная AIDMA) включают: А – показатели привлечения внимания (*attention*), для чего используют коммуникативные средства «ай-стопоры» – «задержки взгляда»; I (*interest*) – интерес к покупке, который необходимо поддерживать; D (*desire*) – желание купить, которое может перейти в интерес; M (*motive*) – мотивы, двигатели поведенческих акций; A (*action*) – действие, покупка – конечная коммерческая цель рекламы.

Таким образом, модели коммуникационного процесса, разработанные представителями социальных, гуманитарных и технических наук, позволяют понять составляющие, механизмы, условия эффективности этого процесса в различных видах коммуникации, в повседневных коммуникативных ситуациях. Они широко используются в журналистской практике, публичных рилейнз и рекламе, интегрированных маркетинговых коммуникациях (ИМК), менеджменте, в массовых, корпоративных и межличностных коммуникациях.

### 3.3. Причины неэффективных коммуникаций

Под *коммуникационным барьером* обычно понимается все то, что препятствует эффективной коммуникации и блокирует ее. Каждому человеку знакома ситуация, когда слова, которые он произносит, «не доходят» до его собеседника или «доходят», но неправильно им воспринимаются. Данная ситуация наглядно демонстрирует наличие барьеров или помех коммуникации.

Учесть всю совокупность помех, шумов, мешающих осуществлению коммуникации практически невозможно – они слишком разнообразны. В каждом виде человеческой деятельности – в политике, экономике, культуре и т.д. – присутствуют собственные барьеры, обусловленные спецификой данных видов деятельности. Различные виды и уровни коммуникации (вербальная – невербальная, устная – письменная – электронная, межличностная – групповая – массовая и т.д.) также создают свои специфические барьеры. Поэтому имеют место самые разные попытки систематизации барьеров коммуникации.

В. Шепель выделяет шесть наиболее явных барьеров:

- 1) дискомфорт физической среды, в условиях которой воспринимается сообщение;
- 2) инерция включенности, т.е. озабоченность слушателя иными проблемами;
- 3) антипатия к чужим мыслям, стереотипизированность сознания, амбициозность;

- 4) языковой барьер – существенное различие словарного запаса, лексикона коммуникатора и коммуниканта;
- 5) профессиональное неприятие – некомпетентное вторжение коммуникатора в профессиональную сферу коммуниканта;
- 6) неприятие имиджа коммуникатора.

В литературе по коммуникологии принято выделять четыре типа барьеров:

- 1) *фонетический* – невыразительная быстрая или медленная речь, речь-скороговорка, акцент, речь с большим количеством звуков-паразитов и т.п.;
- 2) *семантический* – различие в системах значений слов;
- 3) *стилистический* – несоответствие стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля общения и психологического состояния партнера по общению;
- 4) *логический* – сложная, непонятная или неправильная логика рассуждений.

Как было отмечено выше барьеры коммуникации по характеру можно разделить на:

- барьеры, обусловленные факторами среды;
- технические барьеры;
- барьеры зависящие от человека.

**Барьеры, обусловленные факторами среды.** К ним относятся характеристики внешней физической среды, создающие дискомфортные условия передачи и восприятия информации:

- акустические помехи – шум в помещении или за окном, ремонтные работы, хлопанье двери, звонки телефона и т.д.;
- отвлекающая окружающая обстановка – яркое солнце или, наоборот, тусклый свет, цвет стен в помещении, пейзаж за окном и т.д.;
- температурные условия – слишком холодно или слишком жарко в помещении;
- погодные условия – дождь, ветер, высокое или низкое давление и т.д.

Данный перечень внешних условий коммуникации можно продолжить. Каждый из перечисленных факторов может сказаться на эффективности коммуникации в силу своего влияния на индивидуальные психофизиологические особенности участников коммуникационного процесса.

**Технические барьеры.** В технической литературе для их обозначения чаще всего используется понятие «шумы», введенное в научный оборот автором математической теории коммуникации К. Шенноном. Оно ассоциировалось с техническими проблемами (например, с плохой телефонной связью или помехами в теле- или радио-эфире) и означало возмущение, не являющееся частью сообщения, передаваемого

отправителем. В современной коммуникативистике это понятие имеет более широкое значение, близкое по смыслу к коммуникационному барьеру, и включает все, что искажает (прерывает) передаваемый сигнал и в результате влияет на сообщение в целом. Можно выделить такие технические барьеры коммуникации, которые одновременно обусловлены и человеческим фактором:

- неправильным использованием техники связи (отсутствие навыков работы с соответствующей техникой, ошибка в адресе электронной почты и т.п.);
- неправильным выбором технического средства для передачи сообщения (например, попытка передать по телефону сообщение, адекватное восприятию которого требует использования аудиовизуальных средств) и др.

На первый взгляд может показаться, что в мире современных технологий (спутниковая связь, компьютеры, мобильные телефоны, Интернет и др.) проблемы коммуникации должны быть решены. В действительности новые технологии обеспечивают лишь новыми средствами связи, которые отличаются своей высокой технической надежностью, они более мобильны, передают больше информации, однако многое зависти от человека, рассмотрим содержание «человеческих» барьеров коммуникации.

**Барьеры коммуникации зависящие от человека** можно разделить на психофизиологические, психологические, социальные и культурные.

*Психофизиологические барьеры* могут возникать вследствие физиологических нарушений артикуляции (заикание, картавость), нарушений фонатрического характера, связанных с голосовым аппаратом (потеря голоса при простуде), глухоты, полной или частичной потери зрения, потери чувствительности кожи и т.п.

На способность людей общаться, передавать и воспринимать информацию сильное влияние оказывают их *психологические* характеристики. Этой проблеме уделяет достаточно много внимания современная психологическая наука. Так, Б.Д. Парыгин рассматривает психологические барьеры в межличностной, групповой коммуникации, а также выделяет социально-психологические барьеры деятельности, которые дифференцируются по видам последней: это могут быть психологические барьеры познавательной, трудовой, управленческой, рекреативной, творческой, экономической и других видов деятельности. Особое внимание автор уделяет изучению социально-психологических барьеров общения.

*Психологические барьеры* общения по своей природе могут быть продуктом как безличных механизмов социально-психологического взаимодействия и взаимовлияния людей друг на друга, так и влияния личностных индивидуальных особенностей партнеров по общению.

Примером первых могут служить стереотипы восприятия партнера по общению. *Стереотип* (от греч. stereos – твердый и typos – отпечаток) – это относительно устойчивый упрощенный образ социального объекта, складывающийся в условиях дефицита информации как результата обобщения личного опыта индивида и нередко предвзятых представлений, принятых в обществе. Примером вторых могут быть индивидуальные, прежде всего характерологические, особенности личности.

Кроме перечисленных, к наиболее распространенным формам психологического барьера относится нервное напряжение, которое может привести к скованности мысли, эмоциональному срыву, провалам в памяти, речевым аномалиям, неадекватности восприятия и реагирования на действия других людей. В качестве психологических барьеров могут выступать некоторые психические состояния (индифферентность, апатия, депрессия) и психические свойства личности (замкнутость, излишняя застенчивость, повышенная впечатлительность, стыдливость).

*Социальные барьеры* объясняются принадлежностью коммуникатора и реципиента к разным социальным группам, невозможностью получения информации в связи с более низким статусом, наличием института цензуры, ограничениями доступа к информации и возможностью ее использования.

*Культурные барьеры* присущи межкультурным и этнокультурным коммуникациям – нетерпимость к *инаковости* другого (телесной, языковой, культурной), к различиям в традициях, обычаях, проявлениях невербалики, в системе норм и ценностей, в способах реакции на полученную информацию.

В трудовой деятельности также часто возникают специфические **организационные барьеры** коммуникации. Остановимся на них более подробно.

На личностном уровне причины неудовлетворительных коммуникаций кроются в следующем.

*Языковые различия* – неправильное или неточное кодирование сообщения руководителями, без учета культуры и установок членов организации (сообщение написано или передано на непонятном языке, содержит много слов, принадлежащих другой субкультуре, или специальных терминов, выбрана область деятельности или знания, малоизвестная членам организации, и т.д.).

*Различие социальных установок* членов организаций, различных ценностей.

*Конфликт между сферами компетенции*, основами суждений отправителя и получателя информации (структурный конфликт такого рода может привести к избирательному восприятию информации ее получателем в зависимости собственных интересов и потребностей и игнорированию интересов отправителя).



*Семантические барьеры*, возникающие из-за плохо сформулированных сообщений, могут приводить к потере информации при передаче информации. Особенно много проблем такого рода порождается в многонациональной среде.

*Невербальные межличностные преграды* (жесты, интонации, внутренний смысл и другие формы невербальной символической коммуникации).

*Неудовлетворительная обратная связь* (например, из-за неумения слушать).

Для того чтобы избежать потерь, возникающих из-за недостатков межличностного общения, можно использовать следующие приемы:

- предварительная подготовка к передаче сообщения, например разъяснение основных положений, содержания сообщения;
- снятие семантических барьеров путем исключения двусмысленности, многозначности понятий;
- постоянное внимание к невербальной коммуникации – тону подаче сообщения, жестам, мимике и т.д.;
- проявление эмпатии и открытости при общении и передаче сообщений;
- установление обратной связи, для чего следует: задавать вопросы получателю информации о содержании сообщения и степени его восприятия; оценивать невербальную реакцию получателей на сообщение, особенное внимание обращать на жесты, позу и мимику, указывающие на замешательство или непонимание; создавать атмосферу доверия, доброжелательности и готовности обсудить возникающие проблемы с учетом интересов и потребностей получателей информационных сообщений.

В условиях *неопределенности* могут усиливаться следующие основные виды барьеров в коммуникационных процессах.

*Искажение сообщений* – явление, при котором поступает информация, не адекватная реальной ситуации. Все искажения в организационных коммуникациях разделяются на три группы:

1) непреднамеренные искажения, которые возникают в силу недостатка информации, неясности ситуации или затруднений в межличностных контактах;

2) сознательные искажения, которые представляют гораздо большую опасность при принятии решений в организации и постановке целей. В данном случае промежуточное звено в коммуникационной цепочке не согласно с содержанием сообщения (например, не согласно с распоряжением вышестоящего органа управления) и стремится изменить характер его воздействия;

3) фильтрация информации в сообщении, когда отсекается ненужная в данный момент информация, остается только суть. Эта операция может

привести к потере информации, вредным упрощениям, которые препятствуют принятию эффективных управленческих решений. Отрицательный эффект фильтрации наблюдается, когда высших руководителей пытаются снабжать только информацией положительного содержания, не доводя до их сведения наиболее острые проблемы; когда существует страх перед наказанием; ощущается бесполезность информации из-за ее неправильной оценки.

*Информационные перегрузки* возможны в тех случаях, когда члены организации не в состоянии эффективно реагировать на всю необходимую им информацию и отсеивают определенную ее часть (по их мнению, наименее важную). Однако возможна ситуация, когда именно эта часть информации будет особенно необходима для обеспечения нормального функционирования организации или ее подразделения. Особенно часто информационная перегрузка наблюдается у руководителей, замыкающих на себе решение многих (даже самых мелких) вопросов, связанных с управлением деятельностью подразделений организации. Делегирование ряда полномочий и задач может помочь руководителю снизить свои информационные перегрузки.

*Недостатки в структуре организации.* Самым распространенным из таких недостатков следует признать существование большого количества уровней управления, когда информация при прохождении от уровня к уровню теряется или искажается. Другим недостатком является отсутствие устойчивых горизонтальных связей между подразделениями. Еще один существенный недостаток – наличие конфликтов между отдельными группами и подразделениями. Зачастую конфликты заложены в самой структуре организации. Подразделения или отдельные руководители, находящиеся в состоянии конфликта, могут не только способствовать разрыву коммуникационных связей внутри организации, но и использовать коммуникационные сети для достижения собственных целей в борьбе с другими подразделениями или руководителями.

*Высокая степень пространственной дифференциации* создает преграды для прохождения информации по определенным коммуникационным каналам в силу удаленности отдельных структурных единиц организации. Действительно, с помощью современных средств можно передать необходимый объем информации, но бывает трудно проследить за выполнением распоряжений; кроме того, проблематичны возможности подчиненных связаться с отдаленным центральным органом управления.

Для снижения отрицательного воздействия этих проблем организация может использовать следующие приемы:

- постоянное регулирование информационных потоков путем создания банка информационных данных, внутреннего рынка информации,

пунктов отслеживания и сортировки получаемой извне информации, отслеживания мест информационных перегрузок;

- контроль за процессами обмена информацией, информационными каналами. Для этого можно проводить такие мероприятия, как разработка плана-графика, периодическая отчетность, регулярные встречи с подчиненными для обсуждения возможных перемен в организации и т.д.;

- организация системы сбора информации от исполнителей путем создания действующих каналов от подчиненных к руководству, исключающих фильтрацию информации в ходе ее прохождения по структурным уровням. Это возможно с помощью ящиков для предложений, частной телефонной связи, «кружков качества» и т.д.;

- создание дополнительных каналов для исключения искажения информации или двойственного понимания информационных сообщений путем повторения распоряжений или приказов в специально выпускаемых бюллетенях, информационных листках, регулярных обсуждений или собраний, доски объявлений, демонстрационных витрин, местных средств радио- или телевидения и т.д. Кроме того, полезно вовлекать самих пользователей информации в разработку систем и процедур сбора данных (например, упрощение документооборота, самоконтроль и др.);

- использование современных информационных технологий, что подводит руководство организаций к решению проблемы создания качественной системы коммуникаций. В частности, к таким мероприятиям относятся внедрение персональных компьютеров на рабочих местах, электронной почты, выход в Интернет, связи с другими организациями и т.д.;

- планирование рабочих мест с учетом функциональных особенностей и способностей работников. При этом возможно создание коммуникационных сетей у работников, функционально связанных между собой в процессе работы. К таким мероприятиям можно отнести пространственное сближение рабочих мест по принципу технологических линий или цепочек;

- предотвращение возникновения барьеров между различными подразделениями и должностными статусами в организации, «снятие функциональных и иерархических перегородок». Действительно, снятие различий между «мы» и «они» и понимание организации как единого организма в значительной степени уменьшают трудности в процессе коммуникации.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение коммуникационного процесса.
2. Что такое модель коммуникационного процесса?
3. Охарактеризуйте основные модели коммуникации.

4. Отметьте достоинства и недостатки рассматриваемых моделей коммуникации.

5. В чем состоит специфика двухканальной модели речевой коммуникации?

6. Что общего и в чем различия моделей речевой коммуникации Аристотеля и Квинтилиана?

7. Чем отличаются линейные и нелинейные модели коммуникационного процесса?

8. Каковы основные функции языка в лингвистической модели Р. Якобсона?

9. Где и как сегодня практически используется модель Г. Лассуэлла?

10. Какой компонент, по вашему мнению, является самым важным в моделях психологического воздействия рекламной коммуникации?

11. Используя модель имиджевой коммуникации, попытайтесь сформировать имидж директора фирмы.

12. Дайте характеристики основных элементов коммуникационного процесса.

13. Охарактеризуйте основные подходы к пониманию термина «код».

14. Что такое «кодирование» и «декодирование» информации?

15. Каково значение обратной связи в коммуникационном процессе?

16. Что такое «коммуникационный барьер»?

17. Какие барьеры коммуникации вы знаете?

18. Как коммуникативные барьеры влияют на процессы коммуникации?

19. Какие из барьеров коммуникации легче всего и какие – труднее всего преодолеть?

20. Каково практическое значение обратной связи в коммуникациях и в коммуникационных процессах?

21. Назовите барьеры, обусловленные средой коммуникации.

22. Охарактеризуйте технические барьеры коммуникации.

23. В чем заключается специфика психофизиологических, психологических, социальных и культурных барьеров коммуникации?

24. Дайте характеристику основных организационных барьеров.

25. Назовите основные приемы решения проблем коммуникаций в организациях.

26. Дайте характеристику различных подходов к систематизации коммуникативных барьеров.

27. Что такое психофизиологические барьеры?

28. Приведите примеры социокультурных барьеров, семантических и лингвистических барьеров.

29. Раскройте причины возникновения культурных барьеров в рамках межкультурной коммуникации.

## 4. КОММУНИКАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### 4.1. Коммуникации промышленного предприятия и их структура

**Коммуникации в организациях, или организационные коммуникации,** – информационные взаимодействия, в которые люди вступают и поддерживают при выполнении своих функциональных обязанностей или должностных функций.

Известно, что менеджер тратит от 50 до 90% своего времени на коммуникацию. Эти цифры свидетельствуют о том, что управленческая деятельность в значительной части сводится к управлению коммуникациями. Так, **Питер Друкер** пишет: «Менеджер побуждает, направляет и организует людей на выполнение заданий, но не более. Его единственным инструментом является письменное или устное слово либо язык цифр. Независимо оттого, связана ли работа менеджера с техникой, расчетными операциями или продажей продукции, эффективность менеджера зависит от его способности слушать и читать, от его способности говорить и писать. Ему нужно искусство доводить свои мысли до сознания других людей».

Таким образом, основная функция менеджера – это коммуникация, т.е. сообщение и получение необходимой для производственного процесса информации по четко определенным, иерархическим и формальным каналам. Коммуникации – неотъемлемый элемент в функционировании организации. Коммуникационные потоки связывают предприятие как систему в единое целое, помогают решать производственные задачи. Коммуникации промышленного предприятия направлены на достижение большей эффективности этого предприятия в рамках выполнения поставленных задач. Любое предприятие (организация) имеет внешнюю и внутреннюю среду. Организационные системы по существу являются коммуникативными. Организационные коммуникации являются основой управленческой деятельности, так как через обмен информацией они связывают все элементы организации в одно целое.

Структура коммуникаций предприятия включает:

#### 1) **внешние и внутренние коммуникации:**

- **внешние** направлены на внешнюю среду, выходят за рамки предприятия. Примером может служить пресс-релиз, посылаемый организацией в средства массовой информации. А также публичное выступлении организационного представителя на пресс-конференции, отношения с потребителями и конкурентами, с другими организациями, с государством, реклама, «дни открытых дверей». Квалифицированное ведение внешних коммуникаций требует хорошего знания внешней среды

организации, в том числе знаковых систем, используемых объектами внешней среды;

- **внутренние** коммуникации осуществляются в рамках самой организации – и источник и получатель находятся внутри организации. Корпоративная газета – информационный листок для занятых, собрания сотрудников подразделений и корпоративные радио и доски объявлений, внутреннее телевидение и внутриорганизационная часть Интернет-пространства (Интранет) относятся к средствам осуществления внутренних коммуникаций. Выбор и построение оптимальных внутренних коммуникаций определяется характером и особенностями организации – организационной миссией, ее общественным статусом, масштабами, сферами деятельности, целями и стратегией. Эффективные внутренние, также как и внешние коммуникации должны быть важнейшим элементом организационной культуры.

Так или иначе, это коммуникации с внутренними и внешними целевыми аудиториями. *Внутренние* коммуникации, исходя из уровня или статуса участников, в свою очередь подразделяются:

- на *иерархические вертикальные* – это коммуникации между людьми, стоящими на различных ступеньках социальной или организационной иерархии («снизу вверх», *нисходящие* – руководитель-подчиненный, и «сверху вниз», *восходящие* – подчиненный-руководитель);

- *горизонтальные* – это коммуникации между лицами одинакового статуса, или уровня в социальной иерархии. Например, взаимоотношения между сотрудниками внутри отделов и персонала параллельных подразделений. Значение горизонтальных коммуникаций в компаниях растет вместе с тенденцией децентрализации управления.

**2) непосредственные** (общение лицом к лицу, «здесь и теперь») и **опосредованные** (через распоряжения, факс, телефон, письмо, через посредника);

**3) формальные, неличные** (каналы организационного общения, по которым поступает вся информация, имеющая отношение к деятельности организации, должностные взаимоотношения, определяемые функциональными обязанностями, письменная и/или протокольная, регламентированная утвержденными инструкциями, контрактами форма; отчеты, приказы, распоряжения и **неформальные, личные** (складываются на основе личных симпатий, общих интересов и, как правило, выходят за рамки организации. Непроверенная информация, передаваемая при помощи слухов, может стать источником психологической напряженности и конфликтов. Примером может служить преднамеренная утечка информации, подхваченная средствами массовой информации);

**4) управляемые, текущие** (заранее спланированные, организованные и контролируемые формы взаимодействия в организации, осуществляемые по графику и плану, например, регулярный выпуск

корпоративного новостного листа и рассылка его через Интернет (news-list), выпуск корпоративной газеты, регулярно проводимые собрания сотрудников и др.) и **неуправляемые, ситуационные** (возникают несанкционированно как следствие потребности людей в общении или требуют экстренных, ситуационно-детерминированных коммуникаций);

**5) межличностные** (индивид – индивид), **межгрупповые** (подразделение – подразделение), **организационные** (организация – организация, организация – внешняя среда). Таким образом, предприятие может строить коммуникации как с отдельными личностями, группами так и с организациями. Этот аспект коммуникаций важен в работе с потребителями, общественными объединениями, профессиональными сообществами;

**6) электронные** отличает высокая скорость, адресность и потенциал широкого масштаба распространения информации. Электронные коммуникации являются необходимыми не только для активной внешней, но и внутренней работы организации. Это электронная почта, Интернет-представительство организации или web-страница персоны, корпоративный информационный портал, листы рассылки новостей или дискуссионные листы, web-конференции и форумы, телеконференции и **неэлектронные** (письменные, устные др.);

**7) монокультурные** (между участниками одной культуры) и **мультикультурные** (пересекают границы культур, строятся для нескольких инокультурных аудиторий). К таким коммуникациям можно отнести выступление в прессе, которую читают граждане разных стран, рассылку пресс-релиза в несколько иностранных информационных агентств. Глобализация бизнеса увеличивает значимость мультикультурных коммуникаций и, соответственно, мультикультурный аспект квалификации PR-специалиста.

Следует отметить, что организация может строить коммуникации с участниками – «игроками» разных отраслей (например, электроника, топливно-энергетический комплекс, автомобилестроение) и сфер жизни общества (бизнес, государство, наука, образование, культура). При этом коммуникации могут иметь функциональный аспект, т.е. относиться к одной из функций управления – финансовые, маркетинговые, кадровые, операционные (производственные), информационные. Так например, пресс-релиз для газеты отрасли электронных технологий может содержать новости по функции финансов – данные об инвестициях в Интернет-проекты;

**8) локальными** (местными), **региональными, национальными и глобальными**. Так, например, статья в местной газете охватывает местную аудиторию, а видеорепортаж телекомпании CNN – глобальную аудиторию;

**9) вербальные** (речевые) и **невербальные** (не речевые). Вербальные и невербальные аспекты организационных коммуникаций имеют особое

значение в силу своей универсальности – они присущи всем типам коммуникаций.

Диагностика и оценка коммуникативной структуры организации включает в себя следующие критерии:

- *чувствительность* – способность организации воспринимать сигналы об изменениях во внешней и внутренней среде;
- *оперативность* – время реагирования организации на полученный сигнал;
- *централизованность* – местоположение большинства элементов и коммуникативных взаимодействий в пространстве организации;
- *жизнеспособность* – способность организации реализовать свою целевую, стратегическую функцию;
- *гибкость* – способность организации изменяться под влиянием внутренней или внешней среды;
- *целостность* – количество реальных коммуникаций в организации по отношению к максимально возможному.

Существуют также разные типы взаимодействия персонала в организации:

- *конкуренция* – стремление решить свои проблемы за счет ущемления или игнорирования интересов другого;
- *конфронтация* – противодействие попыткам другого решить проблему, цели партнеров не совпадают или противоположны корпорация – партнеры договариваются о взаимном обмене согласованными действиями, вынужденное сотрудничество (формула: ты – мне, я – тебе);
- *кооперация* – стремление найти наилучший способ для достижения целей;
- *контакт* – целью взаимодействия является сам процесс общения ради поддержания контакта.

Любое предприятие всегда включает «продукт» (цель – производство товаров и услуг), «человека» (совместная деятельность персонала, работников) и «эффективность» (экономичность, качество продукции, инновации, производительность, технологии, обеспечивающие маркетинговые цели организации – получение прибыли). В конечном счете содержание деятельности любой компании определяют следующие моменты: прибыль; люди; товары или услуги; репутация. Американские теоретики менеджмента **Р. Блейк** и **Д. Моутон** выделяли две ориентации руководителей: «интерес к продукции или достижению рабочих целей» и «интерес к сотрудникам».



## 4.2. Коммуникационные потоки промышленного предприятия

Информационные потоки, включающие директивную и аналитическую информацию, проходят по формальным и неформальным вертикальным каналам предприятия от отправителя к получателю.

Задача управления вертикальными формальными коммуникациями будет заключаться в организации информационной сети, обеспечивающей двухстороннюю связь с минимальными искажениями.

Это возможно при реализации принципов, описанных **Ч. Барнардом**:

- каналы связи должны быть четко определены и хорошо известны всем членам предприятия;
- необходимо определить формальную связь для каждого члена предприятия;
- линия связи должна быть максимально прямой и короткой;
- линия связи должна использоваться целиком;
- компетенция лиц, являющихся коммуникационными центрами, должна быть адекватной;
- нельзя допускать прерывания линии связи;
- каждое сообщение должно быть аутентичным.

Анализ модели управления коммуникациями предприятия предполагает построение классификации коммуникативных потоков. Эта классификация может быть осуществлена по ряду оснований (табл. 4.1.).

*Таблица 4.1*

### Классификации коммуникативных потоков в организации

Основания классификации	Типы коммуникационных потоков
По отношению к системе управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- внутренние;</li> <li>- внешние: интегрированные маркетинговые коммуникации</li> </ul>
По направлению	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вертикальные «сверху-вниз»;</li> <li>- вертикальные «снизу-вверх»;</li> <li>- горизонтальные внутри отделов;</li> <li>- горизонтальные между отделами</li> </ul>
По содержанию передаваемой информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- директивные (регламентирующая);</li> <li>- аналитические;</li> <li>- оценочные;</li> <li>- отчетные;</li> <li>- согласования</li> </ul>
По механизму трансляции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формальная;</li> <li>- неформальная</li> </ul>

Необходимо учитывать, что даже при идеальном построении формальных коммуникационных потоков искажения информации

неизбежны за счет параллельного прохождения по неформальным каналам. Воздействие неформальной коммуникации при движении информации «сверху-вниз» сказывается при обсуждении и коллективном восприятии директив. Кроме того, сам стиль управления, выражающийся в форме передачи распоряжений, в способах делегирования ответственности и распределении обязанностей, имеет в значительной степени неформальный характер. Таким образом, на поведение в группе будут оказывать влияние:

- формальная информация с учетом искажений;
- информация, прошедшая по неформальным каналам, - нормы поведения, существующие в группе;
- индивидуальные цели, ценности и нормы.

Все перечисленные факторы в совокупности задают реальную мотивацию деятельности, реализующуюся в изменении поведения. Индивидуальное поведение каждого сотрудника группы должно быть при этом скоординировано с поведением других, что обеспечивается коммуникационными и информационными воздействиями.

Дальнейшее движение информации будет связано с контролем, отчетностью относительно реального поведения в группе и выполнения директивы ими. Контрольная и отчетная информации будут при этом проходить тоже по формальным и неформальным каналам. Отправитель, получая информацию о выполнении распоряжения, должен скорректировать свои дальнейшие директивы и взаимодействия. Кроме того, реальное поведение при выполнении распоряжений будет оказывать обратное воздействие на нормы поведения в группе, нормы организационного поведения в целом и на поведение отправителя.

Функцию установления обратной связи выполняет информационный поток «снизу-вверх». Его содержание составляет отчетно-контрольная, инициативно-инноваторская информация и информация собственно обратной связи, включающая в себя сведения о восприятии распоряжений, степени их выполнения, оценку деятельности руководства в целом. Информационный поток «снизу-вверх» обычно менее интенсивен, чем поток распоряжений и инструкций, идущих сверху. Это связано, с одной стороны, с тем, что он иногда сознательно ограничивается руководством с целью избежания информационных перегрузок, а с другой – с традиционно меньшей активностью подчиненных по сравнению с вышестоящими сотрудниками. Одной из важнейших задач управления этим потоком являются организация и интенсификация постоянной обратной связи, введение ее в регламентированное русло. Основная трудность получения отчетной информации связана с искажениями при передаче по уровням иерархии. На каждом уровне происходит корректировка «в свою пользу», после чего отчет в значительной степени теряет свою объективность.

Важнейшее значение приобретает сейчас управление горизонтальными коммуникациями. Это связано, как с безусловной

значимостью горизонтальных, в значительной степени неформальных взаимодействий в любых типах организаций, так и с тенденцией преобразования существующих организаций в духе сокращения уровней иерархии и перехода к «горизонтальной» структуре. Эмпирические исследования показывают, что до 70% объема внутренних коммуникаций носит горизонтальный характер.

В настоящее время существует тенденция преобразования существующих организаций в духе сокращения уровней иерархии и перехода к «горизонтальной» структуре.

#### **4.3. Управление формальными коммуникациями промышленного предприятия**

**Построение формальных коммуникационных и информационных потоков.** Управление формальными коммуникациями в организации имеет два основных аспекта:

- 1) построение коммуникационных и информационных потоков;
- 2) регуляция коммуникационных и информационных потоков.

Требования к формальным коммуникационным и информационным потокам были описаны **Ч. Барнардом**.

Построение информационных потоков осуществляется для типичных заранее заданных задач и функций организации.

Построение коммуникационных потоков совпадает и происходит совместно с проектированием организационной структуры. Назначение формальных коммуникаций (линий связи) – регламентировать и нормировать труд персонала.

Основа формальных коммуникаций – *регламенты*. Регламенты фиксируют правила и нормы формальных коммуникаций.

**Регламент** – это совокупность правил, положений, определяющих порядок работы организации.

Формальное регламентирование процессов управления обеспечивает:

- четкое определение взаимоотношений, прав и ответственности горизонтальных и вертикальных органов управления в различных сферах их деятельности;
- установление обязанностей, прав и ответственности структурных подразделений и отдельных работников аппарата управления;
- формирование на нормативно-правовой основе контура систем управления (определение количества уровней и звеньев, их взаимосвязей, подчиненности, количества работников на каждом уровне и по каждой функции управления, их должностных окладов и т.п.);
- упорядочение приемов и методов решения отдельных управленческих задач;

- определение условий экономического стимулирования организаций и отдельных работников.

Регламентирование в управлении проявляется в двух аспектах:

- в статике;
- в динамике.

Регламентирование в статике определяет:

- статус звеньев системы управления или самой системы;
- цели и задачи каждого звена;
- место в системе управления;
- взаимосвязи с другими звеньями.

Уставы, положения о производственно-хозяйственных системах и о структурных подразделениях, должностные инструкции в основном статичны.

Регламентирование в динамике позволяет определить использование рабочего времени или протекание процессов управления во времени. Регламенты выполнения отдельных функций, процедур в процессе управления, распорядок рабочего дня руководителей, специалистов и служащих, работа подразделений аппарата управления, регламент совещаний – все они динамичны.

**Информационное обеспечение формальных коммуникаций.** Формальные коммуникации, задающие нормы взаимодействия в организации с помощью регламентов, должны иметь соответствующее информационное обеспечение, происходить в определенном информационном пространстве.

При анализе и проектировании информационного обеспечения формальных взаимодействий необходимы выявление недостатков действующей системы и разработка мероприятий по ее совершенствованию. Целью совершенствования является максимальное сокращение документооборота, трудоемкости обработки документов и ускорение их движения в аппарате управления.

Одновременно с выявлением комплекса задач по информационному обеспечению деятельности организации возникает проблема установления методов формирования, обработки и передачи информации, т.е. технологии выполнения управленческих работ по регламентации. Цель анализа технологии управленческих работ – поиск резервов сокращения трудоемкости процессов путем их рационализации и автоматизации.

**Построение оперограмм.** Оперограмма устанавливает последовательность операций по заданной процедуре с указанием конкретных исполнителей, трудоемкости и используемых технических средств. Оперограмма отдельных операций позволяет определить:

- дублируемые операции;
- наиболее трудоемкие операции;
- усложненные маршруты;

- рациональное использование технических средств.

Таким образом, анализ процессов управления с помощью оперограмм позволяет разработать мероприятия по рационализации процессов управления.

**Регуляция коммуникационных потоков и организация коммуникаций.** Система коммуникаций, построенная для выполнения типичных функций, не может обеспечить решение всех задач управления. Необходимо не только построение единой системы связи, определенной и закрепленной в описанных регламентах, но и регуляция коммуникационных потоков в связи с решением новых нестандартных задач или изменением ситуации. К способам регуляции коммуникаций можно отнести следующие:

1. Сбор оперативной информации для решения нестандартной задачи.
2. Построение системы взаимодействий для решения текущих задач. Очень часто имеющиеся регламенты, в частности должностные инструкции и положения об отделах не обеспечивают организацию взаимодействий для решения текущих задач. Руководитель образует для решения таких задач временные рабочие группы.
3. Делегирование полномочий.
4. Искажения информации возможны в результате существования следующих барьеров:

- языковой;
- предвзятого отношения;
- специализации;
- несовпадения сфер компетенции;
- различия статусов, культурных различий;
- связанный с недостатками технической связи;
- связанный с недостаточностью делового общения;
- связанный с избыточностью информации;
- «самозащиты инициатора информации».

Борьба с искажениями передаваемой информации состоит:

- 1) в фиксации искажения с помощью обратной связи;
- 2) в определении причин искажений – выявлении типов коммуникационных барьеров, препятствующих эффективной коммуникации.

5. Регуляция горизонтальных формальных коммуникаций. Регуляция формальных коммуникаций внутри группы осуществляется через распределение временных обязанностей в пределах компетенции и должностных полномочий служащих. Методы регуляции аналогичны методам формирования временных рабочих групп и технологии делегирования полномочий. Классические подходы к решению этой проблемы рассмотрены ранее («мостика Файоля», «соединительной оси

Ликерта»). При создании дополнительных связей между подразделениями необходимо:

- выявление потребности в дополнительных коммуникациях или фиксация уже существующих неформальных коммуникаций;
- определение времени действия дополнительной связи;
- определение назначения дополнительных коммуникаций и ответственных лиц;
- оповещение всех заинтересованных лиц о новой информационной связи.

6. Организация согласования решений. Коммуникационная система должна обеспечивать возможность для консультирования и согласования решений:

- организовать экспертизу;
- обеспечить соответствие законодательству;
- обеспечить координацию с действиями других организаций;
- информировать участников процесса о сути предложения.

Стандартной процедурой согласования является правила подписи. «Правила подписи» содержатся в форме распорядительной документации. Они могут быть зафиксированы, например, в оперограмме процедуры подготовки и оформления распорядительного документа.

Однако ситуация зачастую требует дополнительного согласования. Оно может проходить в форме совещаний, экспертиз, переговоров. Существует практика создания подразделений экспертной оценки и несколько принципов согласования.

Первый предполагает внесения поправок в документ до тех пор, пока не будет выработана версия, с которой согласны все. Этот метод дает каждому участнику право свободного вето в отношении рассматриваемого предложения и может породить бесконечные отсрочки. Кроме того, длительные переговоры могут привести к выработке пустого документа.

В случае, если решение должно быть принято быстро целесообразно:

- передать предложение для одновременного анализа всеми участниками процесса согласования;
- установить предельный срок принятия решения;
- передача участниками согласования своих предложений руководителю для окончательного решения.

Когда решение требует согласования нескольких точек зрения, оказывается необходимым, чтобы все участвующие в подготовке решения были собраны вместе для непосредственного обсуждения на совещаниях. Когда желательно формализовать процедуру совещаний и в серии совещаний участвует одна и та же группа людей, на определенный срок может быть создан комитет. Важное преимущество совещаний и комитетов состоит в том, что все участники могут прямо и непосредственно общаться друг с другом. Это создает максимальную возможность для свободного

обмена информацией и идеями. Комитеты работают успешно в том случае, когда они становятся средством формализации неформальной системы коммуникации, системы, которая уже в значительной степени действовала.

7. Организация внешнего и внутреннего консультирования в органах государственной власти.

*Консультант* – лицо, обладающее по своему положению и в соответствии с уровнем компетенции определенным влиянием на личность, группу или организацию, но не имеющее прямой власти, чтобы произвести изменения или реализовать программу совершенствования.

Внешние консультанты обладают специальными знаниями, необходимыми только в данном конкретном случае, более объективны и независимы, заинтересованы в высоких темпах реализации проекта, их использование не увеличивает штат госслужащих. Внутренний консультант хорошо знает организацию, нуждающуюся в консультировании.

8. Создание «памяти» организации. В любой организации возникает проблема хранения информации в таком виде, чтобы она была доступна в случае необходимости. Поэтому необходимо использование системных методов регистрации и хранения документов и бумаг.

#### **4.4. Управление неформальными коммуникациями промышленного предприятия**

**Анализ неформальных коммуникаций в организации.** Неформальные коммуникации в группах и организациях возникают в процессе взаимодействия членов коллектива. Люди при решении профессиональных задач вступают, наряду с формальными, в неофициальные, неформальные отношения. Неформальная структура коллектива возникает и развивается спонтанно. Взаимоотношения на неформальном уровне постепенно начинают восприниматься людьми как значимые и желанные, зачастую даже более значимые, нежели формальные взаимоотношения.

Неформальные отношения создаются вне компетентности руководства. Администрация не может запретить создание таких групп.

В коллективах складываются самые разнообразные структуры. Наиболее часты случаи формирования диад, триад, квартетов. Значительно реже встречаются неформальные структуры более крупных размеров, хотя отмечаются устойчивые группы и в 6-7 человек. Факторами, влияющими на неформальную структуру, является близость и взаимные симпатии индивидов, взаимодействующих в трудовых процессах, сходство систем их ценностей и социальных параметров, таких как социальное происхождение, статус, размер дохода и др.

Неформальная структура характеризуется наличием в каждой группе своего неформального лидера. Лидерство в малых группах вытекает из психологических тенденций группы формироваться вокруг определенного социально-психологического ядра. Поскольку в каждом коллективе из 10-15 человек образуется несколько неформальных структур и в каждой выделяется своя направленность, то это, естественно, влияет на профессиональную деятельность: либо способствует, либо препятствует выполнению профессиональных обязанностей.

Анализ неформальных коммуникаций в организации предполагает выявление неформальной структуры в группе и организации. Методики выявления неформальной структуры начал разрабатывать основоположник социометрической науки о малых группах **Дж. Морено**.

**Метод социометрии.** Именно Морено впервые различил формальную, видимую и неформальную, неявную («динамическую», «социометрическую») структуры.

Морено формулирует ряд гипотез:

1. В основе каждой формальной, официальной структуры лежит неформальная социометрическая таблица.

2. Социальные конфликты и напряжения усиливаются прямо пропорционально психодинамическому различию между этими двумя матрицами. Чем более официальная формальная структура не соответствует неформальной, тем острее конфликты в группе и организации.

3. Непосредственное общение человека с человеком, «коммуникационная форма» является самой значимой формой общения.

4. Активные межличностные отношения в организации влияют на производительность.

Методами выявления неформальной структуры являются:

- анкета выборов;
- социометрическая матрица.

Социометрическая анкета предполагает ответы на вопросы подобного рода:

1. С кем из сотрудников я предпочел бы на работе сидеть рядом?  
Почему?

2. С кем из сотрудников я не хотел бы на работе сидеть рядом?  
Почему?

3. С кем из сотрудников я предпочел бы работать вместе? Почему?

4. С кем из сотрудников я предпочел бы не работать вместе? Почему?

5. С кем из сотрудников я хотел бы проводить свободное время?  
Почему?

6. С кем из сотрудников я не хотел бы проводить свободное время?  
Почему?



С помощью социометрических методов выделяются «линии притяжения», от которых зависит сплоченность группы и «изолированные структуры». Социометрический анализ позволяет сделать следующие выводы:

- Чем больше число взаимных притяжений, тем выше уровень групповой интеграции.
- Множество взаимных притяжений находит свое выражение в таких сложных структурах, как цепи, триады.
- Чем больше число изолированных структур в группе, тем ниже уровень ее интеграции. Существуют различные формы изоляции: простая или обыкновенная изоляция, при которой индивид и сам не выбран, и сам не выбирает, изолированная триада, изолированная двойка и т.д.

Большое число изолированных «двойных притяжений» («парных форм») ставит сплоченность группы под угрозу.

В зависимости от направленности выборов различают три вида социометрической групповой организации:

- 1) «интровертная организация» – большинство выборов направлено к лицам, находящимся внутри собственной группы, меньше выборов относится к индивидам вне группы (соотношение между первыми и вторыми примерно 66 : 34);
- 2) «экстравертная организация» – большинство выборов направлено не внутрь, а вовне, к лицам, находящимся вне собственной группы, и меньше выборов — к индивидам в группе (соотношение 42 : 78);
- 3) «уравновешенные организации» – количество выборов между лицами в группе и вне ее примерно одинаково (соотношение выборов 63 : 61).

Задача социометрии состоит в том, чтобы выявить и оценить причины «эмоциональных течений», которые создают внутреннюю, социометрическую организацию групп. Социометрические методы позволяют обнаружить разрыв между внешними и глубинными уровнями групповой структуры. Метод социометрии имеет свои положительные и отрицательные стороны.

**Метод сетевого анализа.** Метод сетевого анализа основан на экспериментальных разработках **К. Левина, Дж. Морено, Э. Мэйо.**

**Сети** – это упорядоченные неформальные группы индивидов, интенсивно общающихся друг с другом. Личностные сети бывают *радиальными* и *взаимосвязанными*. Они различаются по конфигурации и по интенсивности взаимодействий. *Радиальные* коммуникационные сети – слабые сети, *взаимосвязанные* – сильные. Слабые радиальные связи, несмотря на свою малую интенсивность (общение и передача информации происходит редко), характеризуются большой информационной нагрузкой. Это свойство характеризуется как «сила слабых сетей».

Закон «силы слабых сетей» гласит – информационная сила коммуникационных взаимосвязей в диадах между двумя индивидами обратно пропорциональна близости социального статуса.

Таким образом, интенсивный обмен информацией идет по радиальным сетям.

Бликие друзья встречаются часто, но редко сообщают друг другу что-либо новое. Для придания сети большей открытости необходимы сообщения, не носящие сугубо личный характер. Для быстрого распространения нововведений необходима хотя бы эпизодическая коммуникация между представителями разнородных групп.

Процедура анализа сетей предполагает:

- выявление групп в полной системе и определение их влияния на коммуникативное поведение;
- идентификацию определенных специализированных коммуникационных ролей, таких как «связной», «мостик», «лидер мнения», «изоляционист», «сторож информации»;
- измерение различных структурных показателей (таких, как коммуникационная интеграция, связность или открытость системы) для индивидов, групп или систем в целом.

Этапы анализа сетей:

1. О каждом члене организации собираются социометрические данные в межличностных потоках сообщений, связанных с производственной деятельностью.
2. Выявляются группы, в которых индивиды общаются преимущественно друг с другом.
3. Выявляются коммуникационные роли в группах, структурные переменные показатели групп.
4. Выявляется степень соответствия формальной и неформальной структуры.
5. Дается рекомендация для совершенствования оргструктуры.

Выделяются следующие **«коммуникационные роли»**:

- «связной информации» – осуществляет связь между группами;
  - «лидер мнения» – характеризуется более частым общением с внешними компетентными источниками информации и большой приверженностью нормам возглавляемой им группы;
  - «космополит» – осуществляет связь с внешней средой организации;
  - «сторож информации» – осуществляют фильтрацию информации.
- К структурным переменным показателям группы относятся:
- связность – характеризуется числом внутренних взаимных связей;
  - доминирование – характеризуется наличием лидера мнения;
  - открытость – характеризуется числом внешних связей;

- уровень сплоченности группы – определяется наличием цепей, наличием триад, числом взаимных притяжений, числом изолированных единиц, числом изолированных двойных притяжений.

**Методики определения показателей межличностных отношений в коллективе.** Исследования межличностных отношений в трудовом коллективе позволили выявить методики определения таких характеристик, как ценностно-ориентационное единство коллектива и сплоченность группы.

Совокупность индивидуальных ценностных ориентации составляет ценностно-ориентационное единство коллектива. Если коллектив характеризуется достаточно высоким коэффициентом ЦОЕ, то и профессиональные отношения членов коллектива будут гармоничны.

Для оценки уровня ценностно-ориентационного единства служит предложенная **Р.С. Вайсманом** специальная методика, суть которой состоит в том, что членам коллектива предъявляют набор качеств личности и каждый должен выбрать из них пять наиболее ценных с его точки зрения для совместной деятельности. Качества, которые вписываются в опросник, учитывают профессиональную направленность деятельности изучаемого коллектива. Уровень ЦОЕ (в %) устанавливается по формуле:

$$\text{ЦОЕ} = [(n - \tau) / N] \cdot 100, \quad (4.1)$$

где  $n$  – сумма выборов, приходящихся на пять качеств, получивших в данной группе максимальное предпочтение;

$\tau$  – сумма выборов, приходящихся на пять качеств, получивших в данной группе минимальное число выборов;

$N$  – общее число выборов, сделанных членами данной группы.

Управление межличностными отношениями на уровне профессиональной деятельности выражается в увеличении уровня ЦОЕ. Низкий уровень этого коэффициента служит показателем несогласованности мнений и возможных сбоев в межличностном общении. Если, несмотря на предпринимаемые усилия по гармонизации совместной деятельности, улучшение в межличностных отношениях не наступает, то есть основания предполагать, что в развитии неформальных коммуникаций наметились негативные тенденции.

**Управление неформальными коммуникациями.** Управление неформальными коммуникациями возможно с позиции, как неформального лидера, так и администратора. Рассмотрим особенности стратегий лидера. **У. Беннис и Б. Нам** выделяют четыре стратегии поведения лидера:

**Стратегия I:** внимание через видение. Лидеры демонстрируют свое видение результата и это притягивает к нему людей. Видение результата возможно при сильной концентрации внимания на цели своей деятельности

в том случае, когда человек знает, чего он хочет, и умеет представить этот результат в определенном образе.

**Стратегия II:** смысл через коммуникацию. Управление смыслами деятельности возможно благодаря способности передать привлекательный образ будущего – образ, вызывающий у других энтузиазм и желание работать. Деятельность последователей неформального лидера зависит от общего понимания смысла деятельности и единой интерпретации реальности, облегчающие скоординированные действия. Стиль и способы, с помощью которых лидеры формируют и передают смысл, чрезвычайно разнообразны. Прим.

**Стратегия III:** доверие через определение позиции. Доверием пользуются лидеры, которые предсказуемы, чьи взгляды известны и которые этих взглядов придерживаются. Лидерство требует упорства, постоянства цели и стабильности позиции.

**Стратегия IV:** применение своего «Я» через позитивное самовосприятие. Лидерство неразрывно с позитивным самовосприятием. Он состоит из трех главных компонентов: знания своих сильных сторон, способности заботиться и развивать эти сильные стороны и способности поддерживать равновесие между собственными сильными и слабыми сторонами и потребностями организации. Неизменным спутником эффективного лидерства является вера в успех и позитивное отношение к неудачам.

Данные стратегии не являются в полном смысле технологиями, поскольку неотчуждаемы от личности лидера. Скорее, это – описание наиболее общих закономерностей спонтанного поведения лидеров, некоторого искусства вести за собой людей. Вместе с тем знание этих закономерностей может помочь людям, обладающими задатками лидера, и стремящимся к их реализации и развитию. Кроме того, для управления неформальными коммуникациями разработаны и некоторые отчуждаемые от личности неформального лидера методы. В числе таких административных технологий следующие:

1. *Внутренний маркетинг организации* – это деятельность отдела по связям с общественностью, направленная на усиление мотивации организационного поведения индивидов и групп. Составляющими внутреннего маркетинга являются следующие направления деятельности:

- выявление неформальной коммуникационной сети организации;
- выявление наполняющих информационное поле организации слухов, искаженных управленческих команд и распоряжений, организационных стереотипов, ярлыков, негативных оценок, организационных ценностей, их систематизация и использование в работе;
- выявление лиц, выполняющих коммуникационные роли в организации – «сторожей», «лидеров мнения», «связных», «космополитов» – и оказание им поддержки в выполнении коммуникационных функций;

- изучение степени информированности различных групп и подразделений по ключевым вопросам организации;

- измерение информированности административно-управленческого персонала об оценках его управленческих решений рядовыми сотрудниками организации;

- использование печати (многотиражная газета, «обращения», листовки, календари), местного радио и телевидения, аудиовизуальных средств для формирования позитивных установок, формирования общественного настроения;

- создание постоянных лекториев, семинаров, курсов, общественных слушаний, укрепляющих организационные связи;

- организация праздничных вечеров, выездов на природу и пр.

2. Использование энергии самоорганизации для повышения эффективности деятельности сотрудников. Использование сложившихся неформальных групп для создания временных рабочих групп, команд для решения текущих задач, поддержка инициатив снизу, самоорганизующихся процессов.

3. Использование неформальной информации – слухов в целях организации. Целесообразно использовать каналы неформальной коммуникации в целях управления, для усиления официальной структуры. Неформальная связь действует более оперативно, и она более доступна и проста для восприятия. Недостатком неформальной информации является ее недостоверность. Прием «искусственного создания слухов», родившийся в военной практике может выполнять в организации функцию обратной связи. Так, «запустив» слух о возможном нововведении можно быстро вызвать реакцию персонала на предполагаемую реформу.

4. Учет неформальных структур и принятие мер, компенсирующих недостатки коллективов. Знание особенностей неформальной структуры, выявленное в сетевом анализе целесообразно учитывать при распределении заданий и организационных изменениях. Так, необходимо учитывать, что:

- в закрытых группах будут плохо внедряться нововведения, но успешно решаться сложные задачи, требующие согласованных усилий;

- доминантным группам следуют поручать задачи, требующие быстрого решения;

- нововведения будут быстрее внедряться в открытых и смешанных группах, в группах, где много «космополитов».

5. Создание условий для социальной жизни. Руководители должны стремиться удовлетворить социальные потребности своих подчиненных, создать условия для социальной жизни:

- давать сотрудникам такую работу, которая позволяла бы им общаться;

- создавать на рабочих местах дух единой команды;

- не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального вреда;
- создавать условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

6. Преобразование продуктивных неформальных связей в формальные. Неформальные структуры, выявленные в сетевом анализе (см. предыдущий раздел данной темы) и способствующие реализации целей организации, закрепляются в регламентах, преобразуются в формальные. Возможно объединение отделов или, наоборот, их разукрупнение.

7. Изменение связей, препятствующих эффективному управлению. В том случае, если неформальные коммуникации наносят вред организации, возможно принятие ряда административных мер:

- изменение состава группы;
- перемещение неформального лидера в другую группу;
- изменение пространства взаимодействия и пр.

Кроме того, необходимо неформальное взаимодействие с лидером группы, стремление вступить с ним в продуктивный диалог.

### **Контрольные вопросы**

1. Какова структура коммуникаций промышленного предприятия?
2. Каковы основные факторы и условия эффективности коммуникаций промышленного предприятия?
3. Какие коммуникативные потоки образуют обратную связь в процессе управления деятельностью предприятия?
4. Какие требования предъявляются к системам формальных связей предприятия?
5. Чем регулируется система формальных коммуникаций предприятия?
6. Какова технология построения системы формальных коммуникаций?
7. Опишите основные этапы организационного проектирования систем управления. Выделите в нем аспекты построения формальных коммуникаций.
8. В чем причина особой значимости неформальных коммуникаций? Почему их существование невозможно запретить?

## **5. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ДЕЛОВОМ ПОЛЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **5.1. Основные инструменты интегрированных маркетинговых коммуникаций**

Маркетинг предполагает не только детальное изучение требований покупателей к товару и адаптацию к ним выпускаемой продукции, но и формирование или стимулирование спроса на товар в целях увеличения продаж, повышения эффективности предпринимательской деятельности. Поэтому важной частью работы маркетолога является разработка интегрированных маркетинговых коммуникаций.

*Интегрированные маркетинговые коммуникации* как совокупность форм системного информирования целевой аудитории, передачи им идей и стимуляции у них необходимого восприятия товара применяются главным образом с целью продвижения товаров. *Продвижение товара* (ПТ) – это коммуникационное воздействие на потребителей с целью их информирования и побуждения к покупке. Для создания и поддержания коммуникации между производителем и потребителем используется ряд инструментов (рис. 5.1.).

*Реклама*, будучи одной из самых действенных форм коммуникаций с потребителями, являет собой неличное представление информации о производимых товарах и услугах, открыто исходящее от определенной организации, оплаченное ею с целью расширения числа своих покупателей и стимулирования продаж. Рекламу порой определяют не совсем стандартно, например, как катализатор потребления, либо как планомерное влияние на психику для генерации полной волевой готовности купить товар, либо как искусство эффективного соблазна.

Убеждающая сила рекламы базируется на информационном или эмоциональном описании преимуществ товара. Задача рекламы – создать благоприятное впечатление о продукте и сосредоточить мысли целевой аудитории на совершении покупки. Помимо этого, реклама призвана добиться известности продукта, информировать, напоминать о существовании товара в течение длительного времени. Главной функцией рекламы является индивидуализация продукта, т.е. выделение его из остальной массы конкурирующих изделий путем подчеркивания какой-либо свойственной только ему отличительной черты (высокое качество, надежность, умеренная цена, оригинальные потребительские свойства), способной более полно удовлетворить ту или иную потребность.

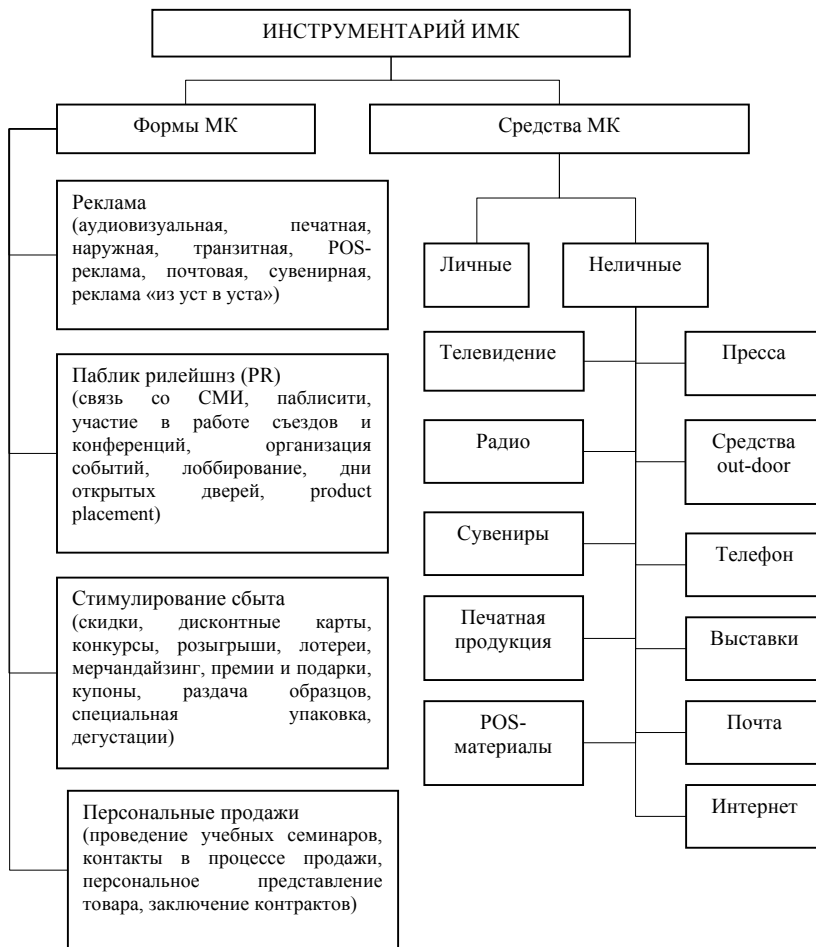


Рис. 5.1. Инструменты интегрированных маркетинговых коммуникаций

Реклама особенно необходима в случаях, когда:

- появляется новая никому неизвестная фирма;
- предлагается товар, незнакомый покупателю;
- рынок заполнен однотипными товарами (тут реклама – инструмент привлечения внимания, дифференциации, неценовой конкуренции);
- падает объем продаж (в условиях конкуренции, реклама утрачивает свою стимулирующую функцию – оно не повышает продажи, а не дает им падать);
- продавец планирует резкое расширение рынка сбыта.



Перед рекламой могут быть поставлены множество конкретных задач в области коммуникации и сбыта, в зависимости чего она может информировать, увещевать или напоминать. Информативная реклама (преобладает на основном этапе вывода товара на рынок, когда стоит задача создания первичного спроса) рассказывает рынку о новинке или о новых применениях существующего товара, об изменении цены, объясняет принципы действия товара, описывает оказываемые услуги, исправляет неправильные представления потребителя, формирует образ фирмы. Увещательная реклама (приобретает особую значимость на этапе роста, когда перед фирмой встает задача создания избирательного спроса) формирует предпочтение к марке, поощряет к переключению на конкретную марку товара, изменяет восприятие потребителем свойств товара, убеждает потребителя совершить покупку, не откладывая. Напоминающая реклама (важна на этапе зрелости и заставляет потребителей вспомнить о товаре) подсказывает потребителям, что товар может им скоро понадобиться, указывает, где можно купить товар, удерживает товар в памяти потребителей в период межсезонья, уверяет нынешних покупателей в правильности сделанного ими выбора.

В зависимости от способа воздействия реклама может быть:

- рациональной (предметная, информационная) – обращается к разуму, приводит убеждающие сознание аргументы, доводы облекает в словесную форму, используется при негативной мотивации потребителей.
- эмоциональной (ассоциативная, трансформационная) – обращается к чувствам, эмоциям, сердцу, подсознанию, воздействует через ассоциацию, используется при позитивной мотивации. Ее самое эффективное средство – образ (изображение, цвет, в меньшей степени, звук).

*Public relations* (PR, паблик рилейшнз) – это искусство достижения гармонии посредством взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности, это наука об управлении общественным мнением. Как форма маркетинговых коммуникаций PR представляет собой специальные социальные усилия фирмы, приводящие к установлению благоприятного отношения к товару со стороны целевой аудитории.

Сравнивая связи с общественностью с другими формами МК, можно отметить, что они обладают наибольшей неопределенностью в измерении эффекта воздействия на покупателей и ориентированы на решение широкомасштабных задач, на долговременную перспективу. От других форм продвижения PR также отличает минимальная искусственность возникающей коммуникации. К тому же паблсити (широкая известность), создаваемое в целях формирования общественного мнения дает с точки зрения аудитории достоверную информацию. Однако время появления паблсити компании контролировать не могут.

Паблик рилейшнз осуществляется посредством распространения о товаре или фирме коммерчески важных сведений в печатных средствах или благожелательного представления по радио, телевидению или со сцены. В отличие от рекламы PR является более целеустремленным и систематическим типом коммуникаций. Работа с общественностью направлена на формирование и поддержание благоприятного имиджа фирмы, на убеждение общественности в необходимости деятельности фирмы и ее благотворном влиянии на жизнь общества.

PR видоизменяют систему информированности общества о товаре и фирме, при этом новости распространяются не естественным, а искусственным путем. Целевая ориентация PR – это изменения в общественном мнении, которые могут привести определенные изменения в поведение потребителей.

Для формирования благоприятного общественного мнения применяют основанные на особенностях человеческого восприятия средства убеждения, которые направлены на увеличение конкурентных преимуществ одного товара в ущерб конкурирующим.

PR-деятельность подразумевает корпоративные коммуникации, проблемные (кризисные) коммуникации, паблисити продукта, отношения с инвесторами, финансовые коммуникации, лоббирование, отношения с масс-медиа (СМИ), событийный маркетинг, спонсорство. Иными словами, осуществляя PR, предприятие налаживает связи со средствами массовой информации, с целевыми группами, с государственными и общественными организациями. Однако приоритетным направлением работы является сотрудничество со СМИ. Считается, что легче (дешевле) убедить одного журналиста, чем десятых потребителей. Инструментом сотрудничества со СМИ являются:

- пресс-релиз (или ньюз-релиз) – краткое новостное сообщение, связанное с деятельностью организации или с ее товаром;
- брифинг – непродолжительное собрание журналистов и представителей организации для информирования СМИ о каких-то производственных, либо коммерческих событиях. Вопросы, характерные для пресс-конференции, на брифингах журналистами не задаются;
- пресс-конференция;
- именные статьи – статьи, написанные от лица руководителя организации;
- кейс-истории – емкая летопись организации, обычно распространяемая в СМИ в юбилейные или праздничные для организации дни.

К важнейшим инструментам PR также относят организацию событий (дней открытых дверей, торжеств, выставок о деятельности фирмы), спонсорство и поддержку науки, образования, искусства и спорта, деятельность по охране окружающей среды, издание печатной продукции о

фирме и товарах (проспекты, буклеты), благожелательное представление фирмы и ее товара в художественных произведениях (продакт плейсмент).

*Стимулирование сбыта* – маркетинговая деятельность по ускорению продаж путем кратковременных мер поощрения покупки товара. Стимулирование сбыта применяется для поддержки, информирования и мотивации всех участников процесса сбыта (внешней, оптовой и розничной торговли) в целях создания непрерывного потока реализации товара. Стимулирование сбыта играет решающую роль на стадии внедрения и стадии зрелости ЖЦТ, а также оказывается весьма эффективным в период инфляции.

Основные цели стимулирования сбыта можно разделить на три группы:

- стратегические цели, как то: увеличить число потребителей, повысить размер покупки, оживить интерес к товару, увеличить товарооборот до плановых показателей;
- специфические цели сводятся к следующим: ускорить продажу наиболее выгодного товара, повысить оборачиваемость товаров, придать регулярность сбыту сезонного товара, оказать противодействие возникшим конкурентам;
- разовые цели заключаются в том, чтобы извлечь выгоду из ежегодных событий (Новый год, начало учебного года), воспользоваться какой-либо отдельной благоприятной возможностью (годовщина создания предприятия), поддержать рекламную кампанию.

Различают несколько методов стимулирования в зависимости от характера предлагаемого стимула все:

- скидки с цен, которые являются как инструментом преодоления затоваривания складов, так и способом проникновения на новые рынки или сегменты. Выделяют несколько типов скидок с цен:

- скидки «сконто», предоставляемые за расчет наличными;
- бонусные скидки, устанавливаемые по шкале в зависимости от объема приобретаемых товаров;
- дилерские скидки получают постоянные посредники или покупатели;
- сезонные скидки предоставляются за покупку товара вне сезона;
- скидки за возврат ранее купленного товара действуют в основном для товаров длительного пользования;
- *купоны*, которые представляют собой сертификаты, дающие потребителю право на оговоренную экономию при покупке конкретного товара. Купоны можно рассылать по почте, прилагать к другим товарам, включать в рекламные объявления. Они могут оказаться эффективными для стимулирования сбыта зрелого фирменного товара и для поощрения потребителей опробовать новинку. Первые купоны в России появились в

начале 90-х гг. XXв., но как массовое явление не прижились, возможно, в силу консервативности большинства российских предприятий;

- *упаковка по льготной цене*, благодаря которой потребитель может получить определенную экономию против обычной. Это может быть упаковка по новой цене, когда по сниженной цене продают один вариант расфасовки товара (например, две пачки по цене одной). Или упаковка-комплект, когда продают набор из двух сопутствующих товаров (например, зубная щетка и паста). Такой метод лучше стимулирует кратковременный рост сбыта, чем купоны;

- *распространение образцов* – это предложение товара потребителям бесплатно или на пробу. Образцы могут разносить по принципу «в каждую дверь», рассылать по почте, раздавать в магазине. Их могут вручать при покупке какого-либо другого товара, обыгрывать в рекламном предложении. Распространение образцов является самым дорогим и эффективным способом представления нового товара;

- *премия* – это товар, предлагаемый по довольно низкой цене или бесплатно в качестве поощрения за покупку другого продукта. Премия «при упаковке» сопровождает товар, находясь внутри или снаружи упаковки. В качестве премии может выступать и сама упаковка, если она представляет собой емкость многоразового использования. Бесплатная почтовая премия представляет собой товар, высылаемый потребителям, которые представили доказательство покупки товара, например крышку от банки кофе.

- *зачетные талоны* – это специфический вид премии, которую получают потребители при совершении покупки. Талон они могут обменять на товар в специальных обменных пунктах. Продавцы, применяющие зачетные талоны первыми, обычно привлекают новую дополнительную клиентуру;

- *конкурсы*, которые требуют от потребителя наблюдательности, сообразительности или смекалки, но которые никоим образом не делают ставку на игру случая. В то время как премия оказывает на потребителя воздействие за счет возникновения у него уверенности в выигрыше, каким бы скромным он ни был, побудительным мотивом для участия в конкурсе является привлекательность игры и дух соревнования. От всех участников требуется сделать определенное усилие, и каждый идет на это в надежде быть лучшим. Конкурсы могут быть самыми разнообразными по форме и обращаться к самым разным качествам человеческой натуры: памяти, воображению, дедукции, чувству юмора, сообразительности или знаниям;

- *лотереи и игры*, в которых можно принять участие, не делая покупок, и которые полностью или частично основаны на игре случая;

- *демонстрации и дегустации* товара в местах продажи. Данный способ стимулирования сбыта является очень трудоемким в организации,

так как предполагает наличие вывесок, экспозиционных приспособлений, специально обученного персонала.

Субъектами стимулирования сбыта могут быть покупатели, посредники, продавцы. В соответствии с этим различают стимулирование сбыта потребителей, торгового персонала, посредников. Мероприятия по стимулированию потребителей нацелены на: ознакомление с новым товаром; убеждение потребителя сделать покупку; увеличение товарной массы, покупаемой одним заказчиком; снижение сезонной неравномерности приобретения товара. В качестве стимулирующих инструментов обычно используют скидки с цены, образцы, купоны, упаковки по льготной цене, премии и др. Стимулирование, рассчитанное на продавцов и других работников сбыта, направлено на достижение этими людьми высоких показателей в работе. Поощрение и стимулирование может заключаться в формах морального воздействия, денежном вознаграждении, дополнительных отпусках, развлекательных поездках за счет фирмы, ценных подарках и т.п.

Таким образом, *стимулирование сбыта* – это кратковременные побудительные меры поощрения покупки и продажи товара. Обычно оно рассматривается как прямое средство убеждения, основой которого служат внешние стимулы, а не свойственные продукту выгоды. С этим связана информативность стимулирования сбыта для целевой аудитории, которая делает его столь привлекательным при продвижении, особенно на этапе внедрения, рубеже зрелости жизненного цикла товара и ухода с рынка. Стимулирование сбыта приводит к краткосрочному увеличению продаж и дополняет рекламу. Поэтому в отличие от других форм МК достижению эффективности приемов стимулирования сбыта служит их обязательное постоянное обновление.

*Персональная (или личная) продажа* – вид продвижения, который предполагает личный контакт продавца с покупателем, взаимодействие, общение с покупателем, в процессе которого устно представляются потребительские характеристики товара и принимается совместное решение о возможности купли-продажи. В отличие от рекламы эта форма коммуникации осуществляется в форме диалога, а не монолога. Она включает в себя работу торговых агентов, персонала демонстрационных залов и выставок с каждым отдельным потребителем, демонстрацию товара в реальных условиях пользования и др. Персональные продажи подразумевают межличностные коммуникации, ориентированные на продажу. Они обеспечивают гибкость и способность заключать сделки, без которых первоначальный интерес, вызванный рекламными объявлениями, будет упущен.

Итак, под личной (персональной) продажей понимается устное представление товара и разъяснение целесообразности его покупки в ходе

непосредственной беседы продавца с одним или несколькими потенциальными покупателями.

В современных условиях персональная продажа, как таковая, используется, в основном, на рынке товаров производственного назначения и услуг для организаций, где реклама и стимулирование сбыта играют вспомогательную роль, повышая эффективность непосредственного общения сторон. В свою очередь, большая часть покупок потребительских товаров зависит от приемов продвижения неличностного характера.

Персональная продажа – это мощное и действенное средство коммуникации, но это и дорогостоящий метод, высокие затраты которого, обычно, оправданы. В организационном плане персональная продажа может принимать следующие формы:

- торговый агент в процессе продажи контактирует с одним потенциальным покупателем;
- торговый агент в процессе продажи контактирует с группой потенциальных клиентов;
- группа сбыта продавца контактирует с группой закупки покупателя (коммерческие переговоры);
- проведение торговых семинаров (учебные семинары для сотрудников фирм-покупателей).

По мере роста индивидуализации маркетинговых коммуникаций на рынке, определяемой индивидуализацией удовлетворения потребностей, трансформацией характера отношений между производителями и потребителями по поводу купли-продажи, все большее развитие получает прямой маркетинг. Прямой маркетинг – совокупность мероприятий, с помощью которых продавец, прибегая исключительно к современным средствам массовой информации, осуществляет реализацию товаров и услуг, используя почтовую связь, каталоги, прессу, компьютерные сети, телефон вместе с адресными списками и базами данных. При прямом маркетинге производитель принимает непосредственное участие в распространении нужной для него информации, а также в осуществлении всех других необходимых действий. Прямой маркетинг предполагает сбыт по почте, каталога, телефону, телевизору, компьютерной сети.

Стержнем системы прямого маркетинга является список, содержащий имена, адреса и телефонные номера тех лиц, в которых может быть заинтересован производитель. Информация о покупателях заносится в базу данных фирмы для дальнейшего использования, а при необходимости может быть продана.

Прямой маркетинг наиболее эффективен, когда возможности фирмы по проведению полного комплекса маркетинговых коммуникаций ограничены, когда требуется демонстрация товара в действии, когда стоимость единицы товара высока или товар требует индивидуальной подгонки к требованиям заказчика.

Коммуникационные программы должны быть скоординированы таким образом, чтобы придать каждому инструменту продвижения необходимый вес. С помощью коммуникации фирма должна повлиять на экономические показатели своей хозяйственной деятельности и на решение потребителя о покупке. Поэтому целями продвижения могут быть:

- распространение информации о фирме, о товаре, о качествах товара, или, иными словами, расширение знания;
- создание впечатления о фирме, товаре, т.е. создание эмоционального отношения;
- стимулирование решения о приобретении, поощрение и одобрение действий;
- снятие диссонансных ощущений после покупки товара.

В идеале использование системы маркетинговых коммуникаций должно быть комплексным, интегрированным. Поэтому в современном бизнесе все чаще используется термин «коммуникационная кампания», а не «рекламная кампания». Интегрированные маркетинговые коммуникации позволяют решить задачу маркетинга по созданию у соответствующих целевых групп гомогенного, единого имиджа предприятия и его деятельности путем гармонизации всей коммуникационной деятельности. Они играют немаловажную роль в рыночной экономике. Известно, что действия по продвижению товаров, стимулируя спрос, сбыт и труд, способствуют улучшению макроэкономических индикаторов. Влияние коммуникационной активности фирм на экономику выражается в содействии трудоустройству и обеспечении занятости, поддержке СМИ, уменьшении расходов на распространение товаров, обеспечении полезности продуктов, поощрении разработки новых видов товаров.

Немаловажно, что помимо экономической функции маркетинговые коммуникации выполняют и ряд других:

- *социальная функция.* Она связана с тем, что коммуникационные кампании затрагивают положение человека в структуре общества и, адресуя ему товар, наделяют его дополнительными социальными характеристиками;
- *идеологическая функция.* В современной рыночной системе хозяйствования коммуникационная политика обслуживает идеологию потребления, сближает взгляды и мировоззрение людей;
- *воспитательная функция.* Отдельные элементы коммуникационных кампаний демонстрируют готовые формы поведения и общения, преобразуют лексику. Поэтому задачей продвижения товара является не только учет требований рынка, формирование и стимулирование потребностей, но и воспитание личности будущего;
- *культурная функция.* Коммуникационные кампании зачастую сочетают в себе изобразительное, литературное, музыкальное искусство, танец, театр, цирк (каскадерство), степень гениальности которых

определяет принадлежность элементов коммуникационных кампаний к массовой или элитарной культуре.

## **5.2. Основные этапы планирования и организации интегрированных маркетинговых коммуникаций**

Рассмотрение маркетинговых коммуникаций как объекта управления предполагает анализ его составляющих, на которые осуществляется воздействие в интересах достижения поставленной цели. Поэтому процесс коммуникаций с потребителями, связанный с определением целевой аудитории, размера ассигнований, позиционированием товара, оптимальным распределением затрат, разработкой креативных основ и оценкой эффективности коммуникационных кампаний, можно представить в виде схемы (рис. 5.2.).

Исходя из необходимости достижения эффективности, одним из главных звеньев в системе организации ИМК является постановка цели.

Общеизвестно, что цели должны служить эффективными критериями принятия решений и обеспечивать стандарты, с которыми результаты деятельности могли бы сравниваться. Поэтому производная от рыночной цели организации цель ИМК должна быть выражена количественно. Р. Батра справедливо замечает, что недостаточно сосредоточивать цели МК, зависящие от неопределенности покупательского поведения, на объемах продаж, в связи с наличием ряда факторов, влияющих на изменение сбыта.

Из этого следует, что цель ИМК должна быть направлена на достижение определенного поведения целевой аудитории в заданный период времени. Значит можно утверждать, что экономические цели ИМК, имея коммуникационную природу, должны устанавливаться на основе модели процесса коммуникации, которая показывает, как представители целевой аудитории воспринимают информацию и меняют свое поведение, прежде чем совершат покупки. В существующих моделях отмечаются незначительные расхождения в интерпретации процесса убеждения. Поэтому можно утверждать, что ИМК для достижения экономических целей организации обеспечивает последовательное выполнение таких коммуникационных целей как:

- формирование потребности в товаре;
- порождение осведомленности о товаре;
- формирование благорасположения к товару (убежденности);
- стимуляция возникновения желания купить товар;
- побуждение к совершению покупки товара.



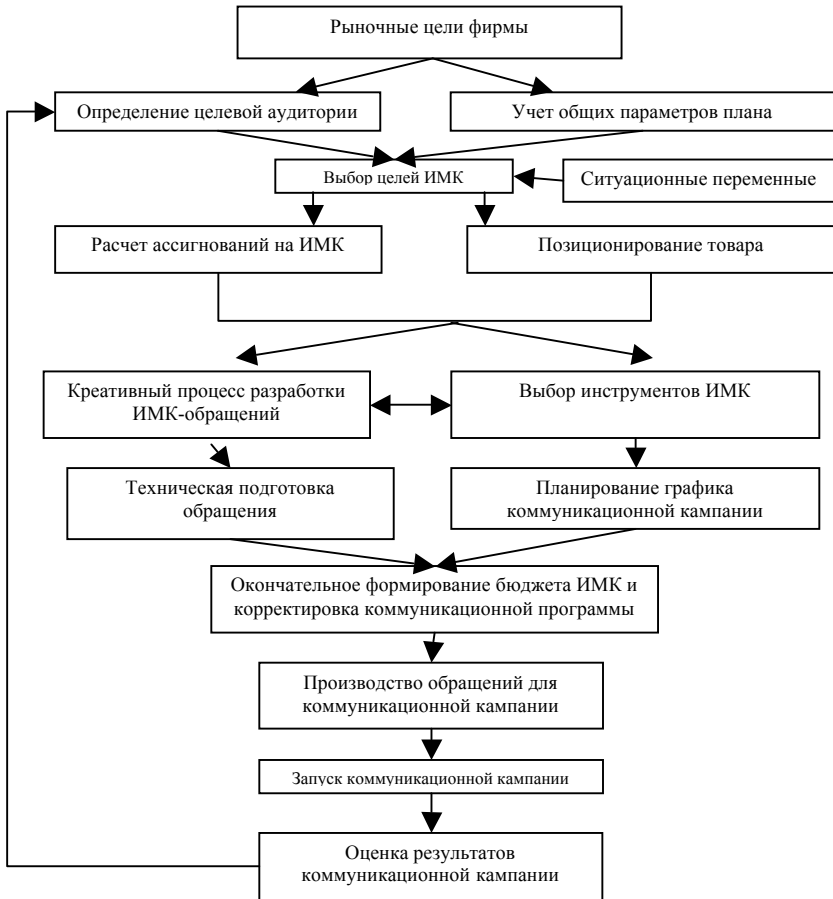


Рис. 5.2. Этапы планирования и организации ИМК

Эти промежуточные цели (основная цель – продажа товара) понимаются как «переменные отклика». Можно согласиться с **Л. Перси** и **Дж. Р. Росситером**, полагающими, что первая из перечисленных целей является факультативной и актуализируется лишь для совершенно новых товаров. Остальные цели сводятся для менеджера к двум – формированию осведомленности о марке товара и отношения к ней, так как именно их достижение напрямую зависит от коммуникационных усилий организации. Применительно к этим главным целям разрабатывается вся программа продвижения. В этом же контексте высказываются А.М. Немчин, Д.В. Минаев, А. Джулер, Б. Дрюниани, У.Уэллс, Р. Батра и др. Для правильной постановки целей ИМК, следует изучить рыночную динамику: изменение

потребления, степень приверженности к товару, число новых потребителей, ранее предпочитавших другие товары и пр. В процессе целеполагания необходимо учитывать, что не для всех товаров сохраняется указанная последовательность коммуникационных целей, а также то, что рациональное планирование препятствует появлению хороших творческих идей. Проблематика учета этих факторов плохо разработана. Кроме этого, мало освещенный в литературе вопрос совмещения экономической цели организации с коммуникационными целями ИМК требует уточнения.

Задачей управления, связанной с постановкой экономической цели ИМК, является предварительное определение размера ассигнований на ИМК. Объем выделяемых средств оговаривается в самом начале планирования кампании и устанавливает масштаб и степень применяемых усилий. Затем, когда коммуникационная программа разработана, выделенные суммы денежных средств уточняются, и в случае превышения запланированного бюджета ИМК либо увеличивается финансирование, либо сокращаются статьи расхода. Выше были рассмотрены методы расчета размера ассигнований на ИМК, но ни один из них нельзя считать универсальным. Самым точным и в то же время сложным методом считается метод целей и задач, из-за чего его приемлемо использовать лишь на этапе корректировки бюджета. Применение математических моделей принятия решения в расчете ассигнований на ИМК позволяет учитывать множество факторов. Однако зачастую в организациях эти факторы не отслеживаются, что затрудняет использование моделей. Поскольку приоритетных методов определения бюджета, специалисты рекомендуют использовать как минимум два из них, осуществляя выбор, исходя из имеющихся данных и ситуации.

После уточнения финансовых ресурсов, имеющихся в распоряжении у предприятия, необходимо разработать путь достижения экономических целей ИМК. Инструментом искусственного перевода рыночной цели фирмы в мотив, понятный покупателю, является позиционирование. Можно определить позиционирование с точки зрения целевой аудитории как способ идентификации целевой аудиторией товара по его важнейшим характеристикам. Соответственно, со стороны организации, продвигающей товар, позиционирование – это действия по обеспечению конкурентоспособного положения собственного товара в ряду товаров, конкурирующих в данной категории. Зачастую они связаны с дифференциацией товаров.

Позиция товара в информационном пространстве потребителя определяется на начальных этапах планирования ИМК, поскольку уже в ней заложена концепция будущего сообщения. Многие авторы в той или иной форме отмечают руководящие правила, которые можно сформулировать в виде системы принципов позиционирования:

- выбор позиции товара на основе анализа потребителей и позиции конкурентов;
- нацеленность на поиск новых незанятых позиций, представляющих ценность для достаточно большого растущего сегмента покупателей;
- ранжирование покупательских мотивов по значимости для целевого сегмента и выбор для позиционирования наиболее важных мотивов, не используемых для других товаров;
- концентрация на одной особенности, уникальном достоинстве товара;
- систематическое укрепление в сознании целевой аудитории успешной текущей позиции;
- отслеживание тенденций в восприятии целевой аудиторией товаров для своевременного репозиционирования.

Проблематика позиционирования давно изучается, и различные исследователи предлагают одинаковые способы позиционирования товара: по цене и качеству, по способу применения, по потребителю продукта, по классу продукта (в другой товарной категории), по культурным символам, по конкурентам (центровая или дифференцированная позиция в отрасли), по характеристикам (атрибутам) продукта.

Приведенные способы позиционирования товаров преподносятся как альтернативные, хотя позиции товаров, как видно из практики, обычно являются комбинированными. В этой связи представляется необходимым различать уровни, по которым осуществляется последовательное позиционирование:

- макропозиционирование – определение оригинальной позиции марки товара относительно позиций других марок, с указанием общей целевой аудитории и главных свойств продукта;
- мезопозиционирование – определение мотивов, которые будут затронуты в расчете на заданную целевую аудиторию согласно коммуникационным целям;
- микропозиционирование – определение преимуществ марки товара, акцентируемых в позиции (физические характеристики продукта, либо выгоды, либо эмоции).

Очевидно, что первые два уровня позиционирования реализуются для достижения осведомленности, а третий уровень актуализируется на этапе формирования отношения к товару.

Сформулированная позиция товара получает творческое наполнение в ходе креативного процесса, то есть новаторского, экстраординарного подхода к созданию коммуникационной кампании, придающего ей свойства особой уникальности и привлекательности. Давно доказано, что креативная составляющая ИМК может значительно увеличить эффект от низкобюджетной коммуникационной кампании, или наоборот испортить самый лучший вариант размещения обращений.

Хотя творческий процесс является трудно формализуемым, в нем выделяют базовые элементы: идею, формат, стиль, тон, текст обращения. Идея должна быть основана на странной и внезапной ассоциации, на аналогии, на интриге, на парадоксе. Создать ее можно индуктивно в результате общения с потребителями, конкурентами, дилерами, экспертами, либо дедуктивно – по разработанным некоторыми авторами образцам. При составлении текстов копирайтерами учитываются звукоподражательные свойства языка целевой аудитории, используется ряд психолингвистических приемов, поговорки, слова из популярных песен, а также стилистические особенности речи. Излагаемые в данной монографии проблемы не предполагают глубокое исследование методик и процессов творчества. Поэтому, считаем необходимым, сделать акцент лишь на тех его аспектах, которые особо важны для эффективного управления интегрированными коммуникациями в сфере продвижения товаров (табл. 5.1.).

Отсутствие в табл. среди инструментов ИМК, рекомендуемых для формирования осведомленности и отношения, такой формы как персональная продажа объясняется ее актуализацией на этапе содействия покупке. При создании осведомленности необходимо привлечь к коммуникационной программе внимание и стимулировать запоминание. Эффективными приемами привлечения внимания ведущие исследователи в этой области считают оригинальность, использование недомолвок, вопросов, движения, привлечение известных личностей, сопоставление противоположных мнений, интенсивность воздействия (громкий звук, крупный размер, яркий цвет), предугадывание возражений, которые могут возникнуть у целевой аудитории.

К способам стимулирования запоминания причисляют использование юмора, ритмической организации текста, ассоциативных полей, джинглов, узнаваемых символов, повторение важной для запоминания информации в конце обращения, недопущение переключения с логической аргументации на образную, связь товара с потребностью и с деятельностью целевой аудитории, соотнесение с интенсивностью коммуникационных кампаний конкурентов. Для формирования отношения применяют четыре группы приемов в зависимости от степени вовлеченности (высокая, низкая) в процесс покупки товара и характера мотивации (позитивная, негативная) потребителей (рис. 5.3.). Под вовлеченностью в процесс покупки понимается степень заинтересованности, планируемости, риска покупки. Негативная (информационная) мотивация обуславливает рассмотрение товара как решения проблемы. Позитивная (трансформационная) мотивация приводит к приобретению товара для получения дополнительного удовлетворения, социального одобрения.

Таблица 5.1

## Целевой выбор инструментов ПТ

Цели и подцели коммуникаций		Требования к средствам ПТ	Инструменты ПТ-обращений
Осведомленность	Узнаваемость	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие визуального содержания</li> <li>Наличие цветового содержания</li> <li>Краткость</li> <li>Низкая частота повторения</li> </ul>	Реклама (телевидение, цветные газеты, журналы, наружная реклама)
			Формирование общественного мнения (спонсорство, маркетинг событий, средства паблисити с визуальным содержанием)
			Стимулирование сбыта (распространение купонов, бесплатных образцов при наличии предшествующих контактов, дополнительная упаковка для часто приобретаемых товаров)
	Припоминание	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие вербального обращения</li> <li>Краткость</li> <li>Высокая частота в рамках цикла приобретения</li> </ul>	Реклама (телевидение, радио, газеты, часто выпускаемые журналы, наружная реклама в местах с большим охватом)
			Формирование общественного мнения (спонсорство, часто проводимые события, часто практикуемое паблисити)
			Стимулирование сбыта (частая раздача бесплатных образцов, дополнительная упаковка)
Отношение	Низкая вовлеченность – негативная мотивация	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заявление о выгодах</li> <li>Краткость</li> <li>Низкая частота</li> </ul>	Все инструменты
	Низкая вовлеченность – позитивная мотивация	<ul style="list-style-type: none"> <li>Визуальное содержание</li> <li>Цвет</li> <li>Краткость</li> <li>Высокая частота</li> </ul>	Реклама (телевидение, радиообращения с повышенной образностью, цветные газеты, еженедельные журналы, наружная реклама в рейтинговых местах, реклама в торговых точках)
			Формирование общественного мнения (спонсорство, маркетинг событий, паблисити яркие в визуальном плане)
			Стимулирование сбыта (купоны, стимулирование в месте продажи, дополнительная упаковка)
	Высокая вовлеченность – негативная мотивация	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вербальное обращение</li> <li>Обоснованная информация</li> <li>Низкая частота</li> </ul>	Реклама (газеты, журналы, стационарная наружная реклама в рейтинговых местах)
			Формирование общественного мнения (паблисити)
			Стимулирование сбыта (бесплатные образцы, купоны)
	Высокая вовлеченность – позитивная мотивация	<ul style="list-style-type: none"> <li>Визуальное содержание и цвет</li> <li>Краткость</li> </ul>	Реклама (телевидение, цветные газеты, журналы, наружная реклама, реклама в месте продажи)
			Формирование общественного мнения (спонсорство, маркетинг событий, визуально соответствующие паблисити)
			Стимулирование сбыта (бесплатные образцы, купоны, мерчандайзинг)

При низкой вовлеченности и негативной мотивации покупка представляет для целевой аудитории рутинный процесс. В этом случае творческая стратегия ПТ должна использовать прием постановки проблемы, и указание пути ее решения. Обращение должно быть информационно насыщенным.

В ситуации низкой вовлеченности и позитивной мотивации, целевая аудитория ожидает получить дополнительное удовлетворение от продвигаемого товара, и, следовательно, творческая стратегия должна подлинно передать положительные эмоции, связанные с использованием товара. Помимо этого, само обращение должно нравиться целевой аудитории и выгоды товара в нем должны подразумеваться. В условиях низкой вовлеченности целевой аудитории, как отмечают Р.Батра и Дж. Майерс, неординарные ИМК-обращения превосходят обычные по показателям эффективности. Такие эффекты не наблюдаются у аудитории, проявляющей повышенную заинтересованность в продукции.

В случае высокой вовлеченности и негативной мотивации коммуникационные кампании направлены на обучение целевой аудитории необходимости приобретения товара. Следовательно, ИМК-обращение основывается на логических аргументах, экспертных данных и пробной демонстрации товара. В нем присутствует прямое заявление о выгодах и с успехом могут использоваться приемы сравнения.



Рис. 5.3. Стили покупательского поведения в координатах «вовлеченность-характер мотивации» по отношению к отдельным товарам

Если покупка товара связана с высокой вовлеченностью, но имеет позитивную мотивацию, то акцент в коммуникационной кампании делается на эмоциональности, с помощью которой формируется ассоциативная связь товара с определенным образом, чувством и настроением.

Параллельно с творческой подготовкой решается задача размещения различных элементов ИМК в средствах личных и неличных коммуникаций. Ранее были указаны критерии выбора инструментов МК, а также модели оптимизирующие состав ИМК. Появление за последние двадцать лет новых носителей информации затрудняет определение наиболее эффективного набора инструментов МК. Фактически самые разные коммуникационные наборы могут конкурировать друг с другом за привлечение внимания одних и тех же покупателей.

Нижеприведенные положения различных авторов конкретизируют методические аспекты выбора форм и инструментов ИМК. Так, **Дж.Р. Росситер** и **Л. Перси** предложили определять коммуникационный набор исходя из правила использования одного основного инструмента, занимающего не менее половины отведенного на ПТ бюджета и способного самостоятельно достигать поставленных целей коммуникации. Кроме него можно использовать один или несколько вспомогательных инструментов в случаях, когда основная часть целевой аудитории не охвачена основным инструментом ИМК либо, когда вспомогательные формы и средства ИМК обеспечивают дополнительные преимущества и увеличивает общую эффективность ИМК. Следуя этой логике, некоторые исследователи предлагают различные элементы коммуникационного комплекса использовать так, чтобы преимущества одного возмещали недостатки другого.

Эффективность коммуникационных программ зависит от объема и частоты использования отобранных инструментов, определяющих структуру затрат на ИМК. Данные показатели находят отражение в графике коммуникационной кампании, для составления которого необходимо подобрать конкретные носители обращений. При этом нужно учитывать, что личные коммуникации неотрывны от процесса продажи и, следовательно, подчиняются плану по сбыту. В функции управления для организации персональных продаж входит обеспечение торговых агентов стандартными методиками убеждения и обращениями, используемыми в коммуникационной кампании, проведение тренингов.

Инструменты неличных внешних коммуникаций нуждаются в процедуре медиа-планирования, или программе коммуникационных действий организации в медиа-среде, которая определяет наиболее эффективные охват и частоту контактов с целевой аудиторией в плановом периоде (обычно 1 год) и способ достижения этих показателей.

Эффективный охват определяется как охват с минимальной эффективной частотой того размера целевой аудитории, которое задается

целевой ориентацией коммуникационной программы. Дж.Р. Росситер и Л. Перси предложили логический метод определения эффективной частоты контактов. За исходный уровень в нем берется один контакт за цикл коммуникаций, как минимально возможный. Далее добавляются или вычитаются корректирующие коэффициенты в соответствии с четырьмя стратегическими факторами (внимание к инструментам ИМК, характер целевой аудитории, цели ИМК, степень нецелевого распространения информации). Определяя минимальную эффективную частоту контактов, следует учитывать, что на нее влияют и такие факторы как качество, масштаб, график коммуникационной программы, структура аудитории.

Распределение коммуникационных усилий во времени устанавливается в схеме ИМК. Для новых товаров идеальной схемой будет постоянное продвижение в течение всего первого года с частотой, которую может позволить организация. Но такая схема требует значительных средств, тем более что для избегания надоедания должно использоваться несколько вариантов ИМК-обращений. Поэтому на практике более популярны другие схемы:

- для товаров, выбор которых характеризуется низкой вовлеченностью, рекомендуется значительные охват и частота на начальных этапах продвижения и, затем, постепенное сокращение частоты воздействия;
- для новых товаров, приобретение которых мотивируется социальным одобрением, необходимы противоположные действия: при постоянно большом охвате организации следует постепенно увеличивать частоту, начиная с незначительного уровня, который придает товару ореол эксклюзивности. При этом предполагается, что покупатели будут делиться друг с другом информацией и впечатлением о товаре;
- для товаров, подверженных моде и имеющих очень короткий жизненный цикл, усиленное продвижение (с широким охватом и высокой частотой) применяется лишь на этапе внедрения и роста.

Схемы для существующих товаров отличаются не столь массивным воздействием. Для товаров, приобретаемых регулярно, цикличность коммуникационных кампаний соответствует цикличности приобретения. Для товаров и услуг потребительского и промышленного назначения с большим циклом приобретения и длительным временем принятия решения схема подразумевает очень широкий охват и сравнительно низкую частоту за один цикл коммуникационной кампании. Причем циклы повторяются через значительные интервалы времени. Для редко приобретаемых товаров с коротким временем принятия решения о покупке схема непостоянна, так как предусматривает при достаточно высокой частоте низкий охват за счет ориентации на разные группы целевой аудитории. Для товаров и услуг, сбыт которых носит сезонный



характер мероприятия по продвижению нужно проводить незадолго до или в самом начале сезонного всплеска продаж, чтобы опередить конкурентов.

Знание минимальной эффективной частоты контактов и выбор подходящей схемы охвата позволяют разработать один или несколько графиков коммуникационной кампании. Сравнение графиков осуществляется с точки зрения охвата, частоты и стоимости по показателям медиапланирования (табл.5.2.).

Таблица 5.2

### Показатели медиапланирования

Показатель медиапланирования	Содержание показателя
Рейтинг (Rating)	Размер аудитории носителя сообщения по отношению к населению региона
Возможность увидеть (Opportunity To See, OTS)	Вероятная аудитория одного ПТ-обращения
Валовый оценочный коэффициент, БОК, (Gross Rating Point, GRP)	Сумма рейтингов всех ПТ-обращений за определенный промежуток времени. Отражает число возможных контактов аудитории с обращением за определенный промежуток времени, в котором учитываются и неоднократные контакты со средствами ПТ одних и тех же лиц.
«Покрытие» (Coverage) или «Достижение» (Reach)	Часть целевой группы воздействия, проинформированная при подаче нескольких ПТ-обращений.
Охват (Reach (1+), Net Rating Point, NRP)	Процент населения региона (целевого рынка) или количество человек, имевших хотя бы один контакт со средствами ПТ за некоторый промежуток времени. Для расчета показателя охвата необходимо вычесть из GRP сумму всех пересечений аудиторий.
Частота (Frequency или Average)	Среднее количество контактов со средствами ПТ произвольно выбранного представителя из числа тех, кто столкнулся с ними хотя бы один раз.
Доля аудитории носителя (Share)	Показывает, какой процент аудитории средства ПТ в определенное время контактирует с данным носителем
Цена за тысячу (Cost Per Thousand, CPT)	Стоимость охвата коммуникационной кампанией тысячи единиц целевой аудитории
Цена за тысячу контактов (Cost Per Percent, CPP)	Стоимость за тысячу пунктов GRP

Следует отметить, что актуальными проблемами планирования и организации эффективных ИМК являются не только сложность определения системы знаков, модели коммуникационного воздействия на целевую аудиторию, но и выбор средств для передачи обращения. Действия по медиа-планированию направлены на решение данной проблемы.

Завершающим этапом подготовки и проведения коммуникационных кампаний, определяющим их качество, является оценка эффективности ИМК. Как известно, эффективность является экономической категорией, характеризующей отношения, возникающие между участниками хозяйственных процессов по поводу оптимального использования материальных, финансовых, трудовых ресурсов и достижения на этой основе максимальных результатов деятельности. Вместе с тем, цель максимизации сбыта за счет полного использования производственного потенциала не всегда соответствует рыночным возможностям. Поэтому некоторые авторы вполне резонно предлагают понимать эффективность ИМК как результат достижения поставленных перед коммуникационной кампанией целей, сопоставленный с понесенными затратами. В различных источниках встречаются категории, расширяющие толкование эффективности ИМК:

- торговая (экономическая) эффективность, которая оценивается на основе осуществленных после коммуникационных программ продаж товара;
- психологическая эффективность, подразумевающая качество восстановления исходного сообщения приемником, воспринимаемость различных ИМК-обращений в условиях разнообразия информации, заставляющей целевую аудиторию прилагать усилия для ее осмысления, усвоения, запоминания сообщений;
- косвенная эффективность, выражающаяся в увеличении количества посетителей или звонков в сравнении с ежедневным средним уровнем;
- поведенческая эффективность, характеризуемая совокупностью поведенческих реакций в ответ на коммуникационное воздействие;
- коммуникационная эффективность, которая оценивает качество оказанного на целевую аудиторию влияния путем изучения степени продвижения потенциальных покупателей к покупке товара.

Недостаточно четкое разграничение последних видов эффективности ИМК обуславливает сложность отнесения эффектов к тому или иному виду. С информационной точки зрения эффективность ИМК зависит от степени затухания и рассеивания (потерь) передаваемого обращения. Количество потерь определяется «техническим» качеством передачи обращения, учетом в передаваемом обращении психологических свойств передатчика и приемника, действенностью обращения. Иными словами, коммуникационная эффективность подразумевает и выражает психологическую и поведенческую эффективность. В связи с этим в монографии рассматриваются экономическая и определяющая ее коммуникационная эффективность ИМК. Существующая между ними связь такова, что экономическая эффективность обычно зависит от коммуникационной. **Э.В. Афанасьев** и **В.Н. Ярошенко** объясняют это тем,

что экономическая эффективность МК выражается в приращении эффекта использования информации за счет упорядочения информационных связей между информирующей и информируемыми системами. Поэтому экономическому эффекту ИМК предшествует несколько коммуникационных эффектов: информационный, эмоциональный, волевой (поведенческий) (рис. 5.4.).

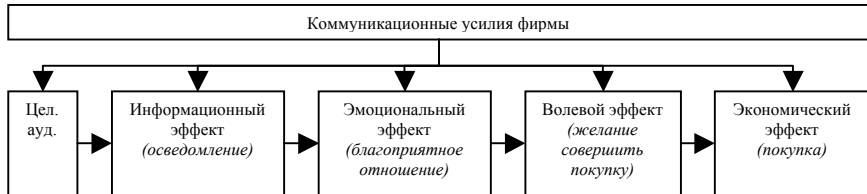


Рис. 5.4. Последовательность эффектов ИМК

Появление информационного эффекта связано с элементами рациональной логики (цена, качество, рентабельность и др.). Созданию эмоционального эффекта способствуют элементы иррациональной логики (доверие, удобство, авторитет, надежность, азарт, честолюбие). Волевой эффект связан с самомотивацией.

Наличием нескольких коммуникационных эффектов объясняется неопределенность временного лага между временем проведения коммуникационной кампании и ответной реакцией целевой аудитории, а, следовательно, трудность нахождения показателей экономической эффективности ИМК. Различные виды коммуникационных эффектов невозможно четко дифференцировать и целесообразно рассматривать их как совокупность – суммарный коммуникационный эффект от ИМК. Тесная связь экономического результата ИМК с коммуникационными эффектами обуславливает необходимость исследования методических положений по оценке экономической эффективности ИМК.

Изучение основных положений трудов ряда авторов обнаруживает некоторые организационные изменения в управлении коммуникациями в сфере продвижения и сбыта товаров, связанные с интегрированием коммуникаций и современными экономическими тенденциями:

- смена ролевых приоритетов – основная роль в коммуникациях принадлежит поставщику товара, а не иным возможным субъектам управления (например, рекламному агентству). Это подтверждает актуальность развития управленческой деятельности в сфере ИМК на каждом предприятии;
- изменение структуры затрат на ИМК – в коммуникационных кампаниях растут расходы на BTL-мероприятия – предложение пробных

образцов, купонов, использование методов с немедленной реакцией потребителей, оформление торговых точек, спонсорство и др.;

- утверждение идеи стабильного и последовательного макропозиционирования товаров для инструментов ИМК, ориентированных на несколько аудиторий и имеющих разные коммуникационные и экономические цели;

- глобализация – рост числа глобальных марок и расширение глобальных сетей агентств обостряет конкуренцию для национальных производителей;

- углубление специализации в сфере ИМК: появление должностей медиабайеров, медиапланировщиков, специалистов по электронной торговле в Интернет, веб-дизайнеров и пр.

Данные общемировые тенденции касаются и коммуникационной деятельности в России, которая стремится быть современной, не пройдя всех этапов развития, необходимых для полноценного становления. В силу этого российская сфера ИМК имеет ряд особенностей:

- монополизация рынка услуг по продвижению товаров – поглощение крупными рекламными агентствами и средствами масс-медиа более мелких. С каждым годом усиливают позиции корпорации, сосредоточивающие в своих руках наиболее прибыльную часть деятельности по продвижению и все в большей степени подчиняющих себе СМИ;

- низкий уровень творческих решений, что связано с боязнью идти на эксперимент и внедрять новые революционные технологии;

- сравнительно небольшие бюджеты на МК;

- рост расценок на размещение обращений в медиасредствах;

- несовершенство правовой базы;

- неустойчивость потребительских предпочтений целевой аудитории;

- трудности преобразования производственных задач в коммуникационные;

- повышение роли технологий брендинга;

- увеличение рисков, связанных с результативностью коммуникационных кампаний;

- диспропорция в экономическом развитии центра страны и регионов, которая является причиной отсталости местных рынков коммуникационных услуг.

Следует отметить, что, по оценкам экспертов, темпы позитивных изменений в сфере ИМК, отмеченные за последние годы, помогут преодолеть некоторые недостатки и коммуникационные кампании станут более аккуратными, восприимчивыми к новым тенденциям и технологиям, чувствительными к потребителям. Кроме того, российские исследователи считают, что развитие региональных рынков услуг по коммуникациям в

сфере продвижения и сбыта товаров идет опережающими темпами и, соответственно, актуализируются вопросы о качественном планировании коммуникационных кампаний в регионах. Перечисленные динамические процессы привели к тому, что управление коммуникациями относится в настоящее время к числу тщательно изучаемых аспектов менеджмента. Исследование методологических основ управления коммуникациями в сфере продвижения и сбыта товаров позволяет сформулировать ряд его характерных организационных черт:

Во-первых, из-за того, что результат ИМК, как никакого другого процесса на предприятии, зависит от поведения субъектов внешней среды, управление должно быть очень гибким. Во-вторых, управление коммуникациями связано с построением эффективного взаимодействия компании с окружением не только путем воздействия на внутренние процессы, но и путем воздействия на окружающую среду. Поскольку в процесс продвижения вовлечены рекламные агентства и медиасредства, спецификой менеджмента в этой области следует считать разносторонность выполняемых задач. Менеджер по рекламе в составе посреднических организаций выступает как продавец услуг по продвижению. Их покупателем может выступать менеджер по рекламе со стороны производителя. Возможная многочисленность субъектов коммуникаций ведет к необходимости построения схемы их взаимоотношений. В-третьих, в роли объекта управления при ИМК выступают дополнительно и субъекты внешней среды, так как, сколько бы обслуживающих организаций ни было бы задействовано в ИМК, менеджер-инициатор должен обеспечивать организационное руководство и финансовую поддержку разработки коммуникационных кампаний, закупки места и времени в СМИ. В-четвертых, в подчинении менеджеров сферы ИМК, находится большое количество людей творческих профессий, что требует особых подходов в управлении. Технология ИМК связана с сочетанием творческого и аналитического подходов. В-пятых, ИМК как сфера деятельности весьма быстро развивается и совершенствует свои формы. Это требует от управления соответствующего динамизма. В-шестых, управление коммуникациями в сфере продвижения и сбыта товаров имеет специфический набор инструментов и методов (табл. 5.3.).

Следует к тому же учитывать, что каждая отрасль или отдельное предприятие может иметь свои специфические особенности управления, обуславливающие требования к ИМК. Перечисленные характерные черты обуславливают некоторые особенности управления коммуникациями, как в статике, так и в динамике. Они также предопределяют необходимость руководствоваться при продвижении не только общеизвестными управленческими принципами, но и частными принципами.

### Методы и приемы управления продвижением товара

Наименование этапа организации коммуникационной программы	Специфические приемы и методы управления ИМК
Постановка целей ИМК	Модель AIDA, подход DAGMAR, модель Лавиджа-Штайнера
Расчет ассигнований на ИМК	Метод целей и задач, метод конкурентного паритета, метод долевого участия в рынке, метод статистического прогнозирования, метод экспертных оценок, метод «остаточных средств», встречно-циклический метод, модель Видейла-Вольфа, правило Дорфмана-Стэймана, модель Данахера-Руста
Позиционирование товара	Трехуровневая модель позиционирования, набор вариантов позиционирования, психоаналитический подход, теория когнитивного диссонанса, теория мотивации Маслоу, стереотипная теория мотивации
Креативный процесс разработки ИМК-обращений	Стратегическая модель «вовлечение-мотивация», принципы дизайна, приемы нейролингвистического программирования, теория RAM-проводника (ассоциативного соответствия), стандартные форматы ПТ-обращений, матрица Росситера-Перси, метод фокальных объектов, метод «мозгового штурма», приемы аналогии, морфологический анализ
Определение инструментов ИМК	Метод расчета МЭЧ, показатели и правила медиапланирования, оптимизационные модели Д.С. Федорова, Б.Кузина
Оценка эффективности ИМК	Методика определения экономической эффективности, тестовые методики оценки коммуникационной эффективности, матрица Арланцева-Попова, методика определения сравнительной эффективности Энджелла-Блэкуэлла-Миниарда

Итак, эффективное функционирование предприятий в рыночных условиях невозможно без такого рычага управления спросом, как продвижение товара, под которым понимается совокупность действий по осуществлению коммуникации с целевой аудиторией для побуждения их к покупке, способствующих реализации товара на рынке. Эффективное продвижение основано на исследованиях и связано с тщательной постановкой целей, правильной организацией и планированием коммуникационных кампаний, основными этапами которых являются разработка креативной стратегии и оптимизация структуры затрат на ИМК. На основе сделанных в предыдущих параграфах выводов мы полагаем, что необходимо оценивать не только и не столько эффективность ИМК, сколько эффективность управления коммуникациями в сфере продвижения и сбыта товаров, так как первое зависит от второго.

### **5.3. Методы оценки эффективности управления интегрированными маркетинговыми коммуникациями промышленного предприятия**

Исследование проблемы эффективности ИМК является важнейшим условием совершенствования и развития МК. С точки зрения методологии, представляется наиболее логичным рассмотреть комплекс вопросов, относящихся к проблеме оценки эффективности ИМК, в соответствии со следующей принципиальной последовательностью: цели и задачи, методы оценки эффективности, критерии эффективности, показатели эффективности.

Как отмечалось ранее, цели ИМК должны служить надежными критериями оценки эффективности. Учитывая то, что наряду с экономическими целями необходимо устанавливать связанные с ними разнообразные коммуникационные цели ИМК, считаем обязательным для каждого предприятия иметь некий алгоритм количественного определения целей в сфере продвижения. Разработка такого алгоритма поможет в оценке экономической эффективности результатов ИМК.

Среди наиболее комплексных и научно-обоснованных методов оценки эффективности ИМК необходимо выделить методы экономико-математического моделирования, экспертных оценок, анкетных опросов, экспериментов, которые используются как для сбора данных, так и для обобщения полученных результатов. Многообразные методы оценки эффективности ИМК, предлагаемые в доступных на сегодняшний день источниках, можно систематизировать с позиций содержания результатов и времени их получения:

- Априорные качественные методы предполагают тестирование коммуникационных программ в реальных или лабораторных условиях для проверки способности творческого содержания обеспечить достижение целей коммуникации, правильности выбора средств и инструментов ИМК, для отбора концепций обращений, психофизические измерения с помощью специальных приборов (тахитоскопа, психогальванометра и др.).

- Апостериорные качественные методы включают замеры припоминаемости (узнаваемости) коммуникационных кампаний или определенного товара целевой аудиторией, изучение отношения потребителей к товару, оценку действенности по числу присылаемых купонов, определение эффективности отдельных средств ИМК по побудительной силе или как источников информации о товаре.

- Априорные количественные методы заключаются в разработке экспериментальной коммуникационной программы на локальном рынке для определения показателей эффективности ИМК, в использовании медиа-планирования как метода, позволяющего выбрать вариант проведения ИМК, максимизирующий охват.

- Апостериорные количественные методы направлены на сравнение полученного результата с расходами на ИМК.

Очевидно, что измеренная априорно эффективность является мерой целесообразности осуществления ИМК, апостериорно же – мерой результативности. Каждая из этих групп методов на данном этапе развития рыночных отношений не является окончательно оформленной, но включает множество способов оценки различных элементов ИМК.

Отсутствие комплексной методики вынуждает предприятие рассматривать оценку эффективности ИМК в виде разрозненных блоков (рис. 5.5.).

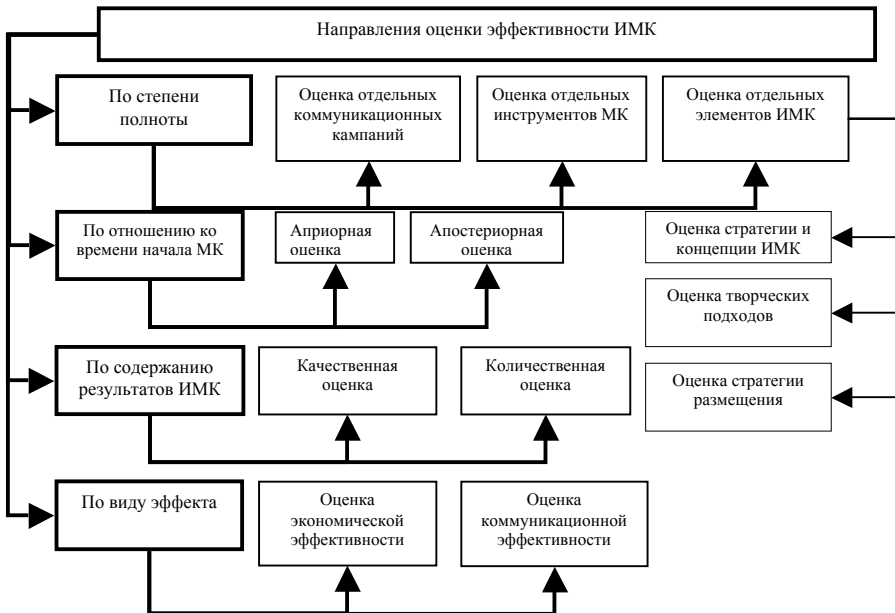


Рис. 5.5. Классификация методов оценки эффективности ИМК

В зависимости от целей актуализируются отдельные методы исследования эффективности ИМК. К тому же следует учитывать, что экономическая эффективность продвижения, рассматриваемая на значительном промежутке времени, подвержена неизбежному спаду.

В литературе отражено множество частных показателей эффективности ИМК, которые могут использоваться при различных направлениях оценки. Именно многообразие целей и задач, стоящих перед ИМК, влияет на многообразие показателей эффективности продвижения. Однако можно выделить целые группы показателей, соответствующие



отдельным критериям эффективности (табл. 5.4.), значимость которых определяется исходя из иерархии целей и зада

Таблица 5.4

### Критерии и показатели эффективности ИМК

Критерий эффективности ИМК	Показатели эффективности ИМК
Охват представителей целевой аудитории (ПЦА)	Доля в общей аудитории коммуникационных кампаний ПЦА, контактирующих с ИМК-обращением при одном воздействии
	Доля ПЦА, вступивших в контакт с ИМК-обращением, в общем количестве ПЦА в аудитории коммуникационных кампаний
	Соотношение между долей ПЦА, контактировавших с ИМК-обращением, и долей ПЦА в общем количестве потребителей на рынке
	Покрытие аудитории
Восприятие обращения (воздействие)	Отношение количества шипящих и свистящих согласных к общему числу букв текста
	Соотношение высоты и ширины знака
	Количество тем в обращении
	Количество знаков в одной строке
	Количество сложных фраз в тексте
	Количество включенных мотивов личной выгоды
	Доля опрошенных лиц, отмечающих эмоциональную приподнятость
	Доля опрошенных лиц, отмечающих оригинальность, объективность, остроумие обращения
Степень осведомленности	Доля ПЦА, узнающих товар, в общем числе опрошенных (в расчете на единицу затрат)
	Доля ПЦА, запомнивших товар и его характеристики, в общем числе опрошенных (расчете на единицу затрат)
	Доля ПЦА, считающих обращение интересным (понятным, убедительным, привлекающим внимание) в общем числе опрошенных ПЦА
	Доля заметивших (запомнивших) ИМК-обращение в расчете на рубль затрат
Формирование приверженности	Количество новых покупателей в расчете на единицу затрат
	Средняя частота потребления
	Доля ПЦА, идентифицировавших переданный ИМК образ (имидж) товара
Рентабельность	Доля ПЦА, предпочитающих продвигаемый товар прочим
	Изменение доли рынка в расчете на единицу затрат
	Отношение объема сбыта к общим затратам
	Отношение дохода (прибыли) к общим затратам на ИМК
	Соотношение между дополнительным количеством товаров, которое стало продаваться после ИМК и количеством товаров, которое продавалось до ИМК
	Соотношение между относительным увеличением выручки от ИМК и долей затрат на ИМК в дополнительной выручке
	Снижение себестоимости из-за увеличения сбыта
	Увеличение числа потенциальных покупателей в расчете на единицу затрат

Поэтому каждая фирма образует собственную систему показателей.

Обычно получаемые при оценке показатели сравниваются либо с результатами проводимых ранее коммуникационных кампаний, либо со значениями, заданными при постановке целей (в том числе с устанавливаемыми для них предельными значениями).

Несмотря на многочисленность показателей, представленных в табл. 9.6, показатели экономической эффективности ИМК являются результирующими. Стандартная методика оценки экономической эффективности ПТ, часто приводимая отечественными авторами, представляет два показателя. Показатель абсолютной величины экономического эффекта в денежном выражении ( $\mathcal{E}$ ) рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E} = \frac{V \cdot H}{100} - (C + U), \quad (5.1)$$

где  $V$  – дополнительный объем реализуемых товаров под воздействием ИМК, руб.;

$H$  – предполагаемый процент прибыли к цене реализации;

$C$  – расходы на ИМК;

$U$  – дополнительные расходы по приросту объема реализации.

Более точно эффективность затрат на ИМК характеризует показатель рентабельности, который позволяет сопоставить экономическую эффективность затрат на проведение различных коммуникационных кампаний. Он рассчитывается как отношение дополнительной прибыли, полученной в результате ИМК, к затратам на ИМК:

$$PI = \frac{(V_p - V_o) \cdot (H - I)}{C}, \quad (5.2)$$

где  $V_o$  и  $V_p$  – размер товарооборота за одинаковые периоды времени соответственно до и после применения ИМК, руб.;

$I$  – уровень дополнительных расходов по приросту объема реализации, %.

В случае отсутствия данных об объемах товарооборота за одинаковые сопоставимые периоды могут быть использованы показатели среднедневного, а при продолжительном периоде протекания коммуникационной кампании – среднемесячного товарооборота.

Таким образом, показатель экономической эффективности рассчитывается как отношение прироста дохода, полученного от использования определенного сочетания форм ИМК, к сумме затрат, необходимой для осуществления продвижения. При всей простоте данной методики в ней абсолютно не учитывается влияние на сбыт иных факторов, кроме ИМК. Другими словами, из общего эффекта, полученного после коммуникационной кампании, необходимо вычленить эффекты, порожденные внешними по отношению к фирме факторами. Преследуя такую цель (вычленение влияния данных факторов), предлагается

использовать уравнение криволинейной регрессии  $P = F(x_1, x_2, \dots, x_n)$ , связывающее значение каждого фактора ( $x_i$ ), влияющего на эффект, с его величиной ( $P$ ).

Следует отметить, что не всегда экономическую эффективность ИМК измеряют на основе результата, имеющего стоимостную оценку. Так, возможно использование показателя дополнительного числа покупателей вместо показателя дополнительного дохода. Преимущество такого подхода в том, что в некоторых случаях измерить степень влияния ИМК на объем продаж сложнее, чем определить число новых покупателей, из-за наличия большого числа факторов, воздействующих на результаты сбытовой деятельности организации.

Ч. Сэндидж считает, что экономическую эффективность ИМК необходимо рассматривать в сравнении с коммуникационными кампаниями конкурентов. Поэтому объективным показателем сравнительной экономической эффективности, по их мнению, является коэффициент, рассчитанный по формуле:

$$\mathcal{E}_p = \frac{D_p \cdot D_c \cdot D_y}{100}, \quad (5.3)$$

где  $\mathcal{E}_p$  – коэффициент эффективности коммуникационной кампании;

$D_p$  – доля рынка, принадлежащая производителю продвигаемого товара;

$D_c$  – «доля сердца», рассчитываемая как доля потребителей, которые при опросе отвечают, что в компании, продвигающей товар, они предпочтут сделать покупку;

$D_y$  – «доля ума», рассчитываемая как доля потребителей, которые называют при упоминании отрасли, в первую очередь, компанию, продвигающую товар.

Считается, что данный подход учитывает все аспекты коммуникационного воздействия на покупателей и, как результат, экономический эффект. Значение коэффициента  $\mathcal{E}_p$  более 50 говорит об эффективном уровне расходов на ИМК, ниже 50 означает относительно неэффективные расходы, а ниже 10 – крайне неэффективные. Одним из недостатков такого подхода является то, что в расчет не берутся затраты на ИМК. Помимо этого, важно учитывать, как изменились используемые в формуле показатели после коммуникационной кампании.

Анализ существующих подходов к оценке эффективности ИМК показал, что они имеют ряд недостатков:

- Многочисленные показатели эффективности ИМК свидетельствуют о том, что коммуникационные кампании рассматриваются как композиция, состоящая из нескольких частей, в которой сила воздействия законченной структуры не превышает суммарной силы воздействия отдельных компонентов. Такой механистический подход не учитывает то, что целевая аудитория рассматривает ИМК-обращения как

единое целое, а значит, упускается из виду синергетический эффект. Поэтому при расчете эффективности ИМК необходимо учитывать и планировать эффекты от различных инструментов маркетинговых коммуникаций интегрально.

- Большую часть из приводимых в предыдущей таблице показателей эффективности (например, количество тем в обращении) нельзя оценить однозначно, либо их восприятие настолько субъективно, что не может иметь объективных ограничений (как соотношение высоты и ширины знака). Невозможность унификации системы требований для достижения эффективности, очевидно, препятствует осуществлению идеи стандартизации ИМК, развиваемой Э.А. Смирновым. Устранить такой недостаток можно, привлекая экспертов для оценки параметров и определяя систему требований, исходя из особенностей продвижения данного товара, условий конкретного бизнеса.

- Существующие методики и предложения по оценке коммуникационной эффективности различных элементов ИМК не носят комплексного характера, поэтому применение их в случае интегрированных коммуникационных кампаний невозможно.

- При расчете показателей экономической эффективности в существующих методиках не учитывается влияние на объем сбыта ряда факторов.

Вместе с тем, принцип оценки, используемый в вышеозначенных методиках, можно применять, так как в общем случае эффективность рассматривается как показатель достижения какого-то заданного уровня.

Следует также понимать, что результирующими являются показатели экономической, а не коммуникационной эффективности в силу существующей последовательности возникающих при ИМК эффектов. Иными словами, повышение уровня коммуникационной эффективности продвижения приводит к росту экономической эффективности предпринятых коммуникационных действий.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение ИМК и объясните причины их возникновения.
2. Каковы основные направления интегрирования маркетинговых коммуникаций и процесс управления ИМК?
3. В каких случаях компаниям предпочтительнее использовать ИМК-подход?
4. Назовите основные формы ИМК и их особенности.
5. Перечислите факторы, сдерживающие внедрение концепции ИМК.
6. Назовите основные методы и приемы управления ИМК.
7. Перечислите основные критерии и показатели эффективности ИМК.

## **6. ЭЛЕКТРОННЫЕ ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **6.1. Роль и особенности электронных средств коммуникации**

С активным распространением электронных средств общения появились новые формы деловых коммуникаций: работы с потребителями и бизнес-партнерами, с общественностью, возникли термины «электронный документооборот», «электронная торговля», «электронный маркетинг». В отдельных отраслях электронные средства вытесняют опыт живого общения, замещая его новыми формами. Электронные коммуникации используются для заключения сделок купли-продажи (вместо коммерческого персонала), для ведения переговоров в чатах (вместо очного или телефонного общения), для совместного проектирования, для демонстрации мод (вместо реального подиума).

Электронные коммуникации имеют много достоинств: экономия времени, бумаг, расходов на командировки и т.п. Однако они не всегда эффективны, если применяются там, где важнее живое общение, убеждение невербаликой.

Интерактивные возможности Интернета составляют для многих компаний идеальную арену формирования эмпирических переживаний для их потребителей. Интернет в корне изменяет столь привычные понятия коммуникации, взаимодействия, заключения сделок. Достаточно упомянуть рекламные заголовки сайтов, чаты, приобретение книг на одном из книжных сайтов или аукционов. К сожалению, многие компании до сих пор используют свои сайты преимущественно как инструмент информирования и демонстрации, не утруждая себя усилиями по развлечению или иного рода соотнесению своего имени и продуктов с потребителем средствами эмпирического маркетинга.

Первоначально сайты имели преимущественно функциональный характер и несли практически одну информацию. Впрочем, в течение последних нескольких лет они стали снабжаться их элементами эмпирического воздействия: звучит музыка, задействована анимация, демонстрируются аудио- и видеоклипы, обеспечивается подключение к другим сайтам и чатам.

Эмпирический сайт турагентства «*Club Med*», лозунг которого «Выберите свой способ», ориентирован на формирование холистического, сугубо индивидуального опыта для каждого. Посетителям предлагается выбрать место отдыха и щелкнуть мышью на одной из забавных фигурок, обозначив тем самым намерение путешествовать семьей, парой или в одиночку. С этого момента сайт начинает работу. Страничка «Городки «*Club Med*» позволяет совершить виртуальную прогулку по тому или иному курорту и затем уже сделать осмысленный выбор. Страничка

«Обзор отдыха с *«Club Med»* приглашает пофантазировать с ее помощью об идеальном, с точки зрения посетителя, отдыхе: «Закройте глаза и представьте каникулы своей мечты. Где вы себя видите? В ласковых тропических водах океана у побережья залитого солнцем острова? Исследуя заповедные леса, горы и долины? Давайте же совершим вместе небольшое путешествие в один из наших интерактивных уголков планеты. Мы сгруппировали их по типу местности и сходству климатических условий. Путешествие обещает быть увлекательным, а кроме того, поможет вам выбрать реальное место, куда *«Club Med»* вас доставит». Выбрав «Средиземноморский городок», клиент получает на экране монитора набор опций, позволяющих увидеть теннисные корты, поплавать с аквалангом или на лодке, посетить дансинг, прокатиться верхом на лошади, ознакомиться с площадками для детей, фитнес-центром, промчаться за катером на водных лыжах. В вашем распоряжении карта-схема местности, расписание дневных и ночных развлечений. Каждая страничка иллюстрирована цветными снимками и увлекательной анимацией. Сайт содержит огромное количество информации, которой легко воспользоваться, определившись с местом путешествия или видом отдыха, включая финансовый и синоптический разделы, возможность забронировать и заказать билеты в режиме он-лайн. Посещение сайта *«Club Med»* само по себе походит на приключение, что, собственно, и составляет суть эмпирического маркетинга.

Другой замечательный сайт для путешественников *«Planet Explorer»* – впрочем, чисто виртуальный – принадлежит каналу *«Discovery»* и был разработан специалистами легендарной «Силиконовой долины» [«Силиконовая долина» («Кремниевая долина») – название района на западе штата Калифорнии к югу от г. Сан-Франциско, где сконцентрировано высокотехнологичное производство, в том числе с использованием полупроводниковых, кремниевых плат]. Сайт позволяет заглянуть в самые экзотические уголки планеты, оснащен высококачественным видеорядом, звуком, текстовым материалом, способностью распознавать голосовые команды. В нем задействованы анимационные возможности технологий *«Java»*, *«Shockwave»*, *«Quick Time VR»*, *«GIF»*, что обеспечивает беспрецедентную интерактивность и гарантирует посетителю незабываемые впечатления.

Способность обеспечить нужными переживаниями имеет решающее значение для системы электронной торговли. Как верно заметил Билл Гейтс, «успех придет лишь к тем торговцам, кто воспринимает электронную торговлю как нечто большее, чем построенный на цифровых технологиях кассовый аппарат. Ясно, что основной целью являются продажи, но сама сделка – лишь один из элементов эмпирического опыта потребителя в онлайн».

## 6.2. Инструменты электронных деловых коммуникаций

**Off-line медиа (Автономный режим).** Это средство подразумевает сеанс коммуникации без прямого соединения с другим удаленным компьютером. В этом случае получение корреспонденции или передача подготовленного сообщения осуществляются по отдельной команде с помощью индивидуального программного обеспечения.

**On-line медиа (Режим реального времени).** Это сеанс коммуникации в режиме реального времени, связанный с передачей сообщения удаленному пользователю на его компьютер с использованием протоколов Интернет: *FTP, Gopher, WWW*.

**Rich media (рич медиа).** Дословно переводится с английского языка как «богатое» или «обогащенное» средство. Это новая модная технология изготовления рекламных материалов, обычно использующая флэш и Java. В качестве достоинства rich media обычно отмечают, что с его помощью рекламу можно сделать более занимательной и интерактивной. Однако такая реклама более сложна в изготовлении, чем, скажем, анимированная картинка. Rich media - активная и агрессивная реклама, поэтому при ее использовании особенно важно соблюдать меру, чтобы оставить у пользователей положительное впечатление.

**Видеоконференцсвязь (Video conferencing).** Услуга, предоставляемая операторами электросвязи и компьютерных сетей и обеспечивающая обмен аудио- и видео-информацией в режиме реального времени между участниками территориально распределенной.

**Виртуальная реальность.** Высокоразвитая форма компьютерного моделирования, которая позволяет пользователю погрузиться в искусственный мир и непосредственно действовать в нем с помощью специальных сенсорных устройств, которые связывают его движения с аудиовизуальными эффектами. При этом зрительные, слуховые, осязательные и моторные ощущения пользователя заменяются их имитацией, генерируемой компьютером. Характерными признаками виртуальной реальности являются:

- моделирование в реальном масштабе времени;
- имитация окружающей обстановки с высокой степенью реализма;
- возможность воздействовать на окружающую обстановку и иметь при этом обратную связь.

**Интернет-СМИ.** Интернет можно рассматривать как медиа-среду, аналогичную телевидению, радио и прессе. В интернете существуют свои средства массовой информации, общие и отраслевые. Некоторые из них зарегистрированы как обычные СМИ, но это пока скорее исключение, чем правило. Под интернет-СМИ (*e-media*) понимается регулярно обновляемый информационный сайт, пользующийся определенной популярностью и авторитетом (имеющий свою постоянную аудиторию). Большинство

интернет-СМИ обновляется ежедневно или даже непрерывно в течение дня. Благодаря этой оперативности интернет-СМИ часто используются в качестве источников информации для обычных СМИ. Многие обычные («офлайнные») газеты и журналы имеют свои представительства в интернете. Они часто выкладывают там материалы своих выпусков, а иногда даже делают самостоятельное интернет-издание.

Под ним понимается комплекс мероприятий, связанных с применением электронных средств формирования и стимулирования спроса.

Основным видом электронного маркетинга стал интернет-маркетинг (или *online-маркетинг*).

Основные преимущества интернет-маркетинга – возможность максимально точно выделить целевую аудиторию, интерактивность, оперативность анализа эффективности маркетинговой кампании. Немаловажно и то, что по сравнению с традиционными инструментами рекламная кампания в Интернете связана с более низкими затратами

Одной из первых форм электронных коммуникаций стала электронная почта: именно ее стали использовать для информирования населения о своих услугах. Рассылки такой информации могут осуществляться как «по подписке» (по желанию получателя), так и в виде «безадресной рассылки» (без согласия получателя).

В то же время использование электронных средств коммуникации порождает новые проблемы.

Во-первых, сокращение прямых контактов между сотрудниками приводит к исчезновению эмоционального аспекта в деловых отношениях, дегуманизации труда, что увеличивает степень стресса и снижает мотивацию сотрудников.

Во-вторых, объем информации, который может передаваться с помощью электронной почты, создает угрозу перегруженности сотрудников и в первую очередь руководителей. И, наконец, многие организации сталкиваются с проблемой сохранения конфиденциальности информации при использовании электронных сетей.

Электронная почта дополняет внутриорганизационные меморандумы такими важными характеристиками, такими как расширение адресатов (каждый сотрудник организации, имеющий ящик для электронной почты, может получить

послание), высокая скорость передачи и обратной связи, снижает организационные издержки на бумагу, почту, курьеров.

**Интернет-маркетинг** является составляющей электронной коммуникации. Его также называют *online-маркетингом*.

Он может включать такие части, как интернет-интеграция, информационный менеджмент, PR, служба работы с покупателями и продажи. Электронная коммуникация и интернет-маркетинг стали популярными с расширением доступа к интернету и являют собой



неотъемлемую часть любой нормальной маркетинговой кампании. Сегмент интернет-маркетинга и рекламы растёт как в потребительском секторе, о чем свидетельствует появление с каждым днем все новых интернет-магазинов, так и на рынке *B2B*. Основными преимуществами интернет-маркетинга считаются интерактивность, возможность максимально точного таргетинга, возможность постклик-анализа, который ведет к максимальному повышению таких показателей как конверсия сайта и *ROI* интернет-рекламы.

Интернет-маркетинг включает в себя такие элементы системы как:

- медийная реклама;
- контекстная реклама;
- поисковый маркетинг в целом и *SEO* в частности;
- продвижение в социальных сетях: *SMO* и *SMM*;
- прямой маркетинг с использованием *email*, *RSS* и т. п.;
- вирусный маркетинг;
- партизанский маркетинг;
- интернет-брендинг.

Новейшие коммуникационные технологии можно определить как мультимедийные технологии, в которых используется, как правило, цифровой сигнал. В настоящее время все технологии медиа, как традиционные, так и новейшие, конвертируются, становятся практически одной - интерактивной, цифровой медиа-технологией, использующей практически единые носители, но отличающейся средствами выражения.

**Электронные медиа** – это сумма технических средств коммуникации, которые предназначены для связи индивидуума с организацией, учреждением либо с другим индивидуумом в целях распространения и обмена сообщениями. При этом используются различные терминалы и эксплуатируются возможности информатики и телекоммуникации. Электронные медиа приносят новые возможности в гамму традиционных средств коммуникации.

Печатные издания, телерадиовещание и т.д. могут приобретать элементы интерактивности, персонализации получаемой и передаваемой информации, способность принимать новую информацию во время акта коммуникации и др.

Наиболее распространенными электронными медиа являются:

**1. Видеотекс:** телематика «масс», основанная на интерактивном терминале с экраном.

Справочники, изданные на Западе, в частности, *AFNOR*, определяют видеотекс, как «интерактивную видеографию» или систему видеографии, в которой сеть телекоммуникаций обеспечивает передачу запросов пользователя и передает ответные послания.

*Видеография* – это способ телекоммуникаций, позволяющий представить цифровые, буквенные или графические сведения на видеозкране.

Именно видеотекс своим появлением и последующим интенсивным развитием открыл важнейший сектор электронной коммуникации, способствовал появлению различных предприятий, организаций и фирм, занятых производством программного обеспечения, электронного оборудования, конкретных служб и услуг в этой области. Именно видеотекс позволил развить достаточно абстрактное понятие «интерактивность» до конкретного применения.

**2. Голосовые телефонные службы** или «аудиотекс», «голосовая телематика»: интерактивные службы, иногда неинтерактивные. Пользователь получает доступ к ним через телефон. Он может управлять сервером, имеющим интересную для пользователя информацию, с помощью клавиатуры телефона или, пока еще редко, голосом.

Аудиотекс не является чем-то очень новым. Говорящие часы или телефонный будильник – вот конкретные виды аудиотекса, весьма старые, чтобы кого-либо ими можно было удивить. Но сегодня аудиотекс имеет гораздо больше возможностей, чем 10-15 лет назад. Приведем один пример. Только в 1995 году по телефону жители Франции наговорили с различными компьютерами более 20 миллионов часов.

Общеширова тенденция показывает – количествослужб аудиотекса неумолимо растет. Соответственно растет и количество потребителей его услуг. Мультимедийные «online» технологии не только не помешали, но дали дополнительное ускорение развитию данного вида телекоммуникационных услуг.

**3. Интерактивные терминалы:** интерактивные системы в общественных местах, позволяющие вести простой диалог.

Например, услуги гида в больших универмагах (где находятся те или иные товары), выбор продукции, игры, непосредственно покупка товаров или иные услуги.

**4. Системы мультимедиа:** работают одновременно с текстом, данными, звуком и изображениями (фотографии, мультипликация, видео). Используются в разных целях: обучение с помощью компьютера, ведение технико-коммерческой документации, базы данных текстов и изображений и др.

**5. Мультимедийная техника массового потребления:** в своей массе использует в качестве носителей информации оптические компакт-диски - *CD-TV, CD-ROM* и др.

**6. Интерактивное телевидение** – пока только начинает развиваться. Имеются различные технологии передачи и приема персонализированного цифрового сигнала.

**7. Мультимедийные компьютерные сети:** наиболее известный пример – 3 W (*WWW*) в Интернете.

Можно еще приводить примеры электронных медиа, которые множатся буквально с каждым месяцем. Но, как правило, все они в той или иной степени близки к тем примерам, которые приведены выше.

«*Интерактивность*» характеризует оборудование, программное обеспечение и условия эксплуатации, которые позволяют взаимодействовать в форме диалога с пользователями или в реальном масштабе времени с иными «думающими» устройствами. Появление интерактивности привлекает пользователя системы электронной коммуникации, так как он выступает соконцептором и сопроизводителем этой системы.

В силу этих обстоятельств, интерактивные среды становятся все более важной, часто ключевой частью медиа-микса.

Новые среды представляют собой как угрозу традиционным подходам к продвижению, так и новые возможности для рекламодателей и их агентств. Исследования показывают, что наиболее эффективны сбалансированные медиа-миксы, в которых используются и традиционные, и интерактивные медиа-каналы.

**Мобильный маркетинг** – это использование мобильных технологий в комплексе маркетинговых коммуникаций для продвижения товаров и услуг. Мобильный маркетинг сегодня претендует на роль едва ли не самого эффективного из всех доступных средств коммуникации с потребителями, обходя традиционные способы: радио, *Internet*, ТВ.

Мобильный маркетинг активно используется в рекламных компаниях (*ATL*, *BTL*) как у мультинациональных брендов, так и у региональных СМИ.

Мобильный маркетинг уже не дань моде, это скорее данность. Он завоевывает все большую часть сферы маркетинговых коммуникаций. Данная тенденция наблюдается не только в странах с развитой постиндустриальной экономикой, но и в развивающихся государствах, в число которых входит и Россия. Проникновение мобильных технологий в различные сферы бизнеса делает доступной для рекламодателей огромную аудиторию - аудиторию размером с крупную европейскую страну.

Мобильный маркетинг предполагает использование переносных устройств связи в качестве канала маркетинговых коммуникаций с их обладателями. В настоящее время под этим выражением имеют в виду различные виды рекламы на экранах мобильных телефонов. В то же время, функциональные возможности, вычислительная мощность, размеры и разрешение экранов мобильных телефонов быстро растут, приближая их к другому классу мобильных устройств – КПК, карманным компьютерам. Поэтому рассматривать тенденции мобильного маркетинга следует с учетом возможностей смартфонов и КПК.

У мобильного маркетинга много общего с интернет-маркетингом, рекламой в компьютерных играх и в других «новых медиа». Благодаря развитию цифровых видов связи открывается целый ряд новых коммуникационных возможностей. С одной стороны, маркетологи ищут новые каналы и способы взаимодействия с потребителями, пресыщенными традиционной рекламой. С другой стороны, потребители – особенно молодые переключают внимание с традиционных СМИ на интерактивные медиа, и в целях поддержания контакта с ними рекламодатели уделяют повышенное внимание новым средам.

Возможности компьютеров гораздо богаче, но и у мобильных устройств есть свои достоинства: повсеместная доступность (когда угодно, где угодно – всегда с собой) и более широкое распространение вследствие относительной дешевизны самих устройств и простоты обращения с ними.

Объем рекламы в цифровых медиа, включающий онлайн-овую и мобильную рекламу, а также развлекательную и цифровую out-of-home рекламу, в 2007 году вырос на 25,8% – до \$39,22 млрд. В период 2002-2007 годов среднегодовые темпы роста этого сегмента составляли 26,2%. На эти альтернативные виды рекламы в 2007 году пришлось 17,7% всех расходов рекламодателей в США, при том что в 2002 году эта доля составляла лишь 7,0%.

Сектор онлайн-овой и мобильной рекламы, включая поисковые и лид-генерации (*search&leadgeneration*), онлайн-овые объявления (*onlineclassifieds&displays*), онлайн-овое видео и *rich-media*, онлайн-овые справочники «Желтые страницы», а также *consumer-generatedads*, по итогам 2007 года вырос на 29,1% до \$29,94 млрд.

Среднегодовые темпы роста сектора в период 2002-2007 года составили 31,4%. Рост был поддержан маркетологами самих компаний, которые перенаправляли средства рекламных бюджетов из традиционных медиа в нетрадиционные в надежде привлечь внимание своей целевой аудитории. Распространение широкополосного доступа в Сеть и более активное использование аудиторией мобильной связи и интернета сделало эти шаги оправданными.

Затраты рекламодателей на *branded entertainment marketing* (спонсорство мероприятий, productplacement, рекламные игры и веб-эпизоды) в 2007 году выросли на 14,7% до \$22,30 млрд. Среднегодовые темпы роста сектора в период 2002-2007 года составили 13,4%. Рост был связан с тем, что компании-рекламодатели использовали медиа-стратегии, которые были бы более интерактивны и развлекательны, чем то, что предлагали традиционные медиа.

Интерактивный маркетинг, включая e-direct маркетинг, «молву» и e-custom публикации, вырос в 2007 году на 24,4% до объема \$11,91 млрд. Среднегодовой рост сектора в период 2002-2007 года составил 28,6%. Рост расходов был обусловлен тем, что компании стремились привлечь

внимание лояльных и влиятельных потребителей «нацеленными» на них сообщениями.

Наиболее высокие темпы роста, по прогнозам компании PQ Media, в ближайшие пять лет ожидают consumer-generated media, сектор мобильной рекламы, рекламу в видеоиграх, онлайн-видеорекламу, word-of-mouth маркетинг, рекламные игры и веб-эпизоды, *product placement*, *search&lead-generation advertising* (рекламу в лид-генерациях и поисковиках), а также цифровые out-of-home медиа.

Подводя итог теоретическому исследованию, проведенному в этой работе, можно заключить, что главная целевая функция электронной коммуникации в маркетинге направлена на формирование покупательского спроса, увеличение объема продаж и доли рынка. Электронная коммуникация, является частью маркетинговой коммуникации, которая не может существовать отдельно от общей маркетинговой стратегии, а та, в свою очередь, связана с корпоративной стратегией, подчиненной целям и миссии организации.

### Контрольные вопросы

1. Укажите достоинства и недостатки электронных форм коммуникаций.
2. Назовите наиболее распространенными электронными медиа.
3. Каковы наиболее распространенные формы электронных коммуникаций?
4. Укажите особенности маркетинговых электронных коммуникаций.
5. Дайте определение мобильному маркетингу.
6. Какие основные элементы включает в себя такой Интернет-маркетинг?
7. Какова специфика деловой коммуникации в сетевых сообществах?
8. Назовите особенности делового общения в профессиональных сетевых сообществах.
9. Какова специфика электронных переговоров?
10. Дайте определение деловой коммуникации в агентных и человеко-агентных системах.
11. Назовите особенности деловой коммуникации в сетях мобильной связи.
12. Укажите особенности консультирования в Интернет
13. Какова роль деловых коммуникаций в блогах?
14. Какие существуют технологии *web 2.0* в работе и деловом общении?

## 7. ФОРМЫ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### 7.1. Деловая беседа

Наиболее важной и наиболее общей формой деловой коммуникации является **деловая беседа**. Она лежит в основе других форм коммуникации, таких как деловые переговоры, симпозиумы, пресс-конференции, телефонные переговоры и т.д. Каждая из этих форм имеет свои специфические черты реализации.

Основная цель деловой беседы – это обмен информацией. В работе менеджера беседа является одним из ведущих методов управления и воздействия на подчиненных.

Эффективное ведение беседы – это достаточно сложное дело. Известно, что специальная методика проведения деловых бесед помогает в 7 случаях из 10 достигнуть максимального результата, а в остальных случаях он лишь хороший. Отсутствие умения вести деловую беседу, в частности у менеджера, является пробелом в их профессиональной подготовке и экономически обходиться намного дороже, чем это кажется на первый взгляд. Правильное проведение деловых бесед способствует росту производительности труда на 20 – 30%. Некоторые фирмы за рубежом имеют в своих штатах специалистов-беседчиков, идеально владеющих искусством деловой беседы.

**Деловая беседа** – это процесс коммуникации деловых партнеров, исполняющих свои социальные роли, состоящий из монологов и диалогов.

Беседы различаются как по форме, так и по содержанию.

По **форме** выделяют:

- беседы равных (по положению) партнеров, коллег (например, адвоката с адвокатом);
- беседы неравных (например, руководитель и подчиненный).

По **содержанию** беседы различают такие их типы:

- беседа-собеседование (связана с наймом или увольнением персонала);
- беседа-поручение (связана с поручением производственного задания);
- беседа-анализ (связана с разрешением конфликтной ситуации и других производственных проблем);
- беседа-воспитание (проводиться с целью повышения уровня дисциплины);
- беседа-просвещение (подготавливает персонал к внедрению инноваций);
- неформальная беседа (проводиться с целью улучшения психологического климата коллектива).

Состав участников беседы (и переговоров) согласуется заранее и отражает баланс интересов сторон. Оговариваются также тематические рамки беседы и ее основные цели. В том случае, если участники имеют высокий должностной статус и беседа носит в высшей степени официальный характер, то прибывающего на встречу участника должен встретить недалеко от входа и проводить к месту проведения разговора сотрудник более низкого статуса, например, секретарь. Поведение участников встречи регулируется правилами этикета в соответствии с их статусом. Если участники беседы ранее не были знакомы, то их взаимное представление сопровождается обменом визитными карточками.

Проведение беседы предполагает конфиденциальность содержания, поэтому фиксировать ход беседы или отдельные обсуждаемые положения можно только при взаимном согласии, т.е. этот вопрос требует особого обсуждения.

Как правило, деловые беседы планируются заранее. В процессе подготовки определяется предмет беседы, круг вопросов, который целесообразно обсудить, основные намерения, которые необходимо осуществить. Необходимо подготовить документы, иллюстрирующие или аргументирующие позицию собеседников. На предварительном этапе особое внимание следует уделить обработке хода беседы:

- установить регламент и место проведения беседы;
- определить ее стратегию и тактику;
- определить желаемый промежуточный и конечный результат.

Деловая беседа состоит из 5 фаз:

1. Начало беседы.
2. Передача информации.
3. Аргументирование.
4. Опровержение доводов собеседника.
5. Принятие решений.

Существуют некоторые общие рекомендации психологического характера в отношении того, что следует и чего не следует делать в течение беседы.

Во время деловой беседы **ни в коем случае нельзя:**

- перебивать речь собеседника;
- негативно оценивать его высказывания;
- подчеркивать разницу между собой и партнером;
- резко убыстрять темп беседы;
- употреблять многозначные, специальные слова (следует объяснять их смысл);
- вторгаться в личную зону партнера;
- пытаться обсуждать вопрос, не обращая внимания на эмоциональное и общее психологическое состояние партнера;

- не желать понять психологическое состояние партнера в момент собеседования.

Особое значение имеет начало и окончание беседы, ибо информация, полученная на этих этапах – как вербального, так и невербального характера – имеет определяющее значение для партнера.

Рассмотрим эффективные **приемы начала беседы**:

**Метод снятия напряженности.** Создание доброжелательной атмосферы (теплые слова, комплименты, шутки и т.п.)

**Метод «зацепки».** Позволяет кратко изложить ситуацию или событие, связав их с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для реализации планируемых намерений (небольшое событие, анекдотический случай, нестандартный вопрос, личные впечатления).

**Метод стимулирования игры воображения.** Предполагает постановку вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться (подходит для деловых партнеров, обладающих чувством оптимизма и трезвым взглядом на ситуацию).

**Метод прямого подхода.** Схематично это выглядит так: вкратце сообщаем причины, по которым была назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частным и приступаем непосредственно к теме беседы (в случае, если деловые партнеры ограничены во времени).

**Завершение беседы.** Завершающая часть беседы можно начать, например, с таких фраз: «давайте подведем итоги...», «мы подошли к концу нашей беседы...», «таким образом, в результате состоявшейся беседы можно сделать следующие выводы...»

Конец беседы обычно запоминается лучше всего, так как последние слова оказывают наиболее длительное действие на собеседника. В этой связи юристам, менеджерам, ретейлерам рекомендуется записывать и заучивать наизусть несколько последних предложений или хотя бы заключительные.

Опытные деловые люди обычно обдумывают заранее две или три группы заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них – более мягкие или более жесткие по форме – произнести.

Основные **задачи**, решаемые в конце беседы, следующие:

- достижение основной или альтернативной цели;
- обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы, независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания;
- стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;
- поддержание (в случае необходимости) дальнейших контактов с собеседниками и их коллегами;
- составление развернутого резюме беседы, понятного для ее участников, с четко выделенными основными выводами.



### **Факторы успешного ведения деловой беседы**

Можно выделить следующие основные **факторы успеха деловой беседы**:

**Высокая профессиональная подготовка.** Профессиональные знания юриста, менеджера дают возможность для реализации высокой объективности, достоверности и глубины изложения информации, а также владения ситуацией.

**Ясность.** Позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности, путаницы, недосказанности.

**Наглядность.** Максимальное использование иллюстративных материалов (документов, информационных источников, таблиц, схем), общеизвестных ассоциаций и параллелей – снижает абстрактность изложения информации.

**Направленность.** Следует постоянно держать в голове основные задачи беседы и в какой-то мере знакомить с ними собеседника.

**Ритм.** Повышение интенсивности беседы по мере приближения ее к концу.

**Повторение.** Повторение основных положений и мыслей помогает собеседнику воспринять информацию.

**Элемент внезапности.** Представляет собой продуманную, но неожиданную для собеседника увязку деталей и фактов.

**«Насыщенность» рассуждений.** Необходимо следить за тем, чтобы в ходе беседы чередовались «взлеты», когда от собеседника требуется максимальная концентрация, и «спады», которые используются для передышки и закрепления мыслей и ассоциаций у собеседника.

**Рамки передачи информации.** Не стоит досконально излагать своему партнеру всю информацию («разжевывать» и «открывать все карты»): оставьте ему возможность самому уловить суть.

**Юмор и ирония.** В определенной дозе и ситуативно они поднимают дух собеседников, обеспечивают готовность к восприятию даже неприятных аспектов беседы.

## **7.2. Собеседование как частная форма деловой беседы**

Фактом рыночных отношений становится необходимость самостоятельного поиска подходящей в индивидуальном и профессиональном плане работы. Для этого надо проявить настойчивость и умение убеждать собеседников в том, что именно вы тот человек, который им нужен. Логика обретения работы может выглядеть следующим образом: объявление должности вакантной – составление личного резюме – собеседование – прием на работу. Чтобы достичь последнего звена данной цепочки, кандидату на вакантную должность необходимо учитывать протокольные, этико-психологические особенности реализации

предыдущих составляющих цепочки, а именно: правила составления резюме и технологию проведения собеседования при приеме на работу.

**Резюме** или *CV* (от лат. – *curriculum vitae* – «путь жизни») – своеобразная форма делового контакта, которая находит в нашей стране все более широкое распространение. Резюме позволяет заочно познакомит работодателя с кандидатом. Единого стандарта универсального резюме не существует. Однако это не означает отсутствие общего принципа. В любом резюме присутствует **6 базовых разделов**:

**Объективные данные.** Резюме начинается с Ф.И.О., которые набирают крупным шрифтом и размещают по центру страницы. Саму номинацию «Фамилия. Имя. Отчество» писать не стоит, если возможны сомнения «что есть что», то фамилию следует подчеркнуть или выделить жирным шрифтом. В этот же блок попадают личные данные соискателя. Дата рождения (обычно указывается полностью, например, 7 марта 1972 г.), семейное положение (достаточно указать – холост или женат (замужем/не замужем)), информация для контакта с вами (почтовый адрес, телефон с пометкой «рабочий», «домашний», «сотовый» с указанием кода страны и города; электронная почта, факс и т.д.)

**Предложение.** Здесь размещают информацию о том, в каком качестве претендент желает сотрудничать с работодателем. Необходимо четко сформулировать свою специальность, учитывая, что зарубежные компании предпочитают специалистов узкого профиля (универсальность не приветствуется как признак дилетантизма).

**Достижения.** Этот блок должен обосновывать претензию на то, чтобы считаться квалифицированным специалистом. Здесь коротко сообщают о соответствующем образовании, навыках, опыте работы, владении оборудованием, языками, знанием рынка и т.д.

**Образование.** Начинать со школьной скамьи следует только в том случае, если специализация школы прямо соотноситься с характером искомой работы. То же самое относится к последующему обучению. Перечислять учебные заведения или курсы принято с точным указанием периода обучения (месяц, год поступления и окончания) и полученной квалификации (аттестат, диплом, сертификат), придерживаясь обратной хронологической последовательности.

**Опыт работы.** Это основной блок резюме. На него, как и на раздел «Образование», распространяется правило обратного хронологического порядка. Указывается период поступления и ухода (причин ухода касаться не надо), наименование организации, название должности, коротко обрисовать круг обязанностей и профессиональные достижения. Интерес работодателя, как правило, сосредотачивается на 3 – 5 последних местах работы или периоде занятости примерно в 10 лет.

**Личные качества.** Здесь следует сообщать о таких свойствах характера как общительность, пунктуальность, умение работать в команде, увлечения и т.п.

Все вышеперечисленное постарайтесь уместить на одной стороне листа А4 (предельный объем резюме – 2 страницы). С левой стороны оставляйте поля, чтобы просматривающий ваше резюме мог делать свои пометки. Резюме должно быть написано доступным языком. Проверяйте то, что вы написали. Начинаяте с конца страницы. При чтении в обратном порядке вы увидите описки и ошибки в написании слов. В составлении и оформлении резюме важно все – формат, стиль, содержание, даже размер, которым оно отпечатано. По резюме будут судить, стоит ли с вами встречаться.

### **Факторы успеха собеседования**

При личной встрече необходимо создать о себе положительное впечатление. Именно от этого зависит многое. Известно, что около 90% впечатлений о человеке приходится на первые минуты общения. К собеседованию нужно подготовиться, не полагаясь только на свое природное обаяние и остроту ума. Перечитайте еще раз объявление о вакансии и подумайте, что вы им можете предложить в соответствии с их требованиями. Фирмы, отбирая кандидатов, редко встречают идеального претендента, и ваша задача – убедить их в том, что ваша кандидатура наиболее подходящая. Работодатель обращает внимание, во-первых, на то, что вы говорите, во-вторых, на вашу манеру поведения и, в-третьих, на вашу манеру одеваться.

Сложно дать определенный совет в отношении одежды, поскольку многое зависит от того, какую сферу деятельности вы выбрали. Но поскольку существует стереотип делового человека, постольку существует и стереотип деловой одежды.

Чтобы показать себя с лучшей стороны, необходимо соблюдать некоторые **правила**:

1. Спланируйте свою поездку по времени. Ни в коем случае не допускайте опоздания на встречу. Приезжайте немного раньше, чтобы подготовиться к беседе. Если вы прибыли слишком рано – подождите на улице. Некоторые руководители расценивают ранний приезд как неумение распоряжаться своим временем.

2. Разговаривая с секретарем, помните, что его могут спросить о впечатлении, произведенном вами.

3. Держитесь уверенно, не забывайте о хорошей осанке, улыбайтесь и будьте настроены приветливо и дружелюбно по отношению к лицам, проводящим собеседование.

4. Будьте вежливы, тактичны и не болтайте лишнего: говорите только по теме, конкретно и лаконично отвечайте на вопросы, сами задавайте уместные вопросы.

5. Помните о невербальных сигналах коммуникации, будьте наблюдательны, а именно: не вторгайтесь в личное пространство собеседника; поддерживайте зрительный контакт; не сидите со скрещенными руками – они создают физический барьер и дают послышку собеседнику: «Я Вам не доверяю»; подстраивайтесь под собеседника, подражайте его жестам, создавая «эффект зеркала». Не лишним будет знать, что означают некоторые жесты вашего собеседника: теребит мочку уха – «продолжайте, я Вас внимательно слушаю»; изучает свой манжет или ремешок от часов, – скучает (Вы ему не интересны); сидит, откинувшись назад, – хочет послушать, что Вы еще скажете; отклоняется назад, сложив руки за головой, – хочет, чтобы Вы убедили его; неожиданно потирает подбородок, – заинтересован тем, что Вы говорите.

### **Технология собеседования при приеме на работу**

Личная беседа представляется наиболее тонким и всеобъемлющим методом анализа характера кандидата и определения его пригодности для выполнения профессиональных задач. Вместе с тем беседа имеет и свои границы – психологические барьеры, которые необходимо преодолеть как кандидату, так и беседующему с ним представителю фирмы. Для кандидата это имеет особое значение. Чтобы облегчить и ускорить взаимное знакомство, представитель фирмы должен стремиться в ходе собеседования создать такую атмосферу, которая помогла бы и кандидату быстро установить контакт со своим собеседником.

Собеседование состоит из **двух частей**: 1) получение информации от претендента на должность; 2) информирование кандидата о деятельности организации. Иногда предпочитают прежде ознакомить кандидата с содержанием деятельности на вакантной должности. Но все чаще руководители отдела кадров склоняются к убеждению в необходимости сначала познакомиться с кандидатом, а затем рассказать ему о предстоящем месте работы. Такая последовательность имеет для кандидата определенные преимущества. Часто в ходе собеседования выясняется, что кандидат может больше подойти для другой вакантной должности. В этом случае обе стороны своевременно получают возможность более обстоятельно обсудить данный вопрос. Руководителям рекомендуется во время собеседования включать в рассмотрение следующие вопросы и в следующем порядке:

- **получение информации от кандидата**: образование и курсы повышения квалификации; профессиональный опыт и интересы; причины поиска нового места работы; семейное и общественное положение; финансовые требования; состояние здоровья;

- **информирование кандидата о фирме**: фирма (общественная форма, отрасль деятельности, важнейшие задачи в сфере деятельности, филиалы фирмы, система руководства); должность, рабочее место, полномочия нового сотрудника, территориальное место работы;

продолжительность рабочего времени; сотрудники и коллеги (непосредственный начальник, положение в иерархической лестнице, сотрудничество с другими подразделениями); система оплаты труда (зарплата в период испытательного срока, продолжительность отпуска, условия командировок, их оплата, работа по совместительству); другие материальные гарантии (пенсионное обеспечение по старости, система оплаты больничных листов и т.п.); возможность повышения своего профессионального уровня и развития.

Данный перечень вопросов не исключает более тщательной конкретизации интересующих обе стороны проблем.

При условии правильной дифференциации и составления результатов собеседований с кандидатами на различных фирмах можно прийти к выводам и обобщениям, которые облегчат принятие соответствующих решений.

### 7.3. Публичная речь и ее особенности

Публичная речь имеет самостоятельное значение, а также может быть включена в другие формы деловой коммуникации (деловые совещания, конференции, дискуссии, презентации). Речь в деловой среде может быть направлена на достижение прагматических целей, например – речь адвоката – на эффективную защиту клиента, речь руководителя – на стимуляцию продуктивности работы сотрудников, для информирования, речь на митинге – чтобы убедить участников, склонить их к определенным действиям и т.д.

Речь, как компонент делового общения, должна обладать качествами хорошего собеседования и при этом быть не только убедительной, но и красноречивой, доказательной, логичной, продуманной, красивой.

С технологической точки зрения к публичной речи предъявляются некоторые **требования**, которые рекомендуется неукоснительно соблюдать:

1. Речь должна быть с начала и до конца захватывающе интересной и полезной. Французская поговорка гласит: «Хороший оратор должен иметь голову, а не только глотку!».

2. Речь должна быть составлена правильно в композиционном отношении и содержать вступление, основную часть и заключение.

3. У любой речи должна быть тщательно продумана внутренняя структура. Введение и основная часть должны дать ответы на следующие вопросы:

- *Введение:* Почему я говорю?
- *Основная часть:* Каково существующее положение? (Что было? Что есть? Что должно быть вместо этого? Как можно изменить существующее положение?).

- *Заключение:* Содержит побуждение к действию: идти путем, о котором узнал оратор, и таким образом изменить существующее положение.

4. Речь должна быть ориентирована на слушателей, не зависимо от того, предназначена она для индивидуального собеседования или для выступления перед большой аудиторией.

Публичная речь требует даже от опытных ораторов тщательной подготовке, а для начинающих деловых людей это обязательное требование. К такой подготовке относится, прежде всего, обдуманная последовательность всех этапов работы.

Античный риторический канон выделял **5 этапов подготовки** и произнесения речи:

**1. Инвенция** или «нахождение», «изобретение». На этом этапе собирают и систематизируют необходимый для будущей речи материал.

**2. Диспозиция** или, «расположение». Автор будущей речи обдумывает материал, структурирует его, связывает детали, готовит комментарии к материалу.

**3. Элокуция** или «словесное оформление мысли». В этой части осуществляется первая редакция ключевых слов, стилистическое оформление основной части, формулирование вступления и заключения, окончательная редакция текста.

**4. Меморио** или «запоминание». На этом этапе необходимо мысленно освоить написанный текст, может быть даже выучить его наизусть и попробовать освоить риторически, то есть выделить места, где необходимы паузы, модуляция голоса, невербальная поддержка текста и другие проявления индивидуального ораторского стиля.

**5. Произнесение.** Своеобразие речи состоит в том, что она воздействует на слушателей не только словами, использованными при построении фразы, но и тем, как эти слова сказаны (интонация, сила, высота звука и т.д.) Эффективное воздействие на аудиторию происходит не столько из-за того, что говорят, сколько из-за того, как это сказано. Одно и то же слово «нет» может быть сказано повелительно или равнодушно, задумчиво или колоче, категорически или нерешительно, каждый раз придавая этому слову совершенно иной смысл.

На слушателей действует также обстановка, в которой произносится речь: помещение, состав слушателей, наличие или отсутствие свежего воздуха, освещение, технические средства, личность самого оратора, его внешний вид и многое другое. Самое сложное – удержать внимание. И немало это зависит от того, какое впечатление на уровне восприятия производит оратор.

### **Правила поведения оратора**

В.О. Ключевский писал: «Сидящих в зале слушателей можно сравнить лишь с голодными гостями, уставившимися на вас». Помня об этом,

следует уже на походке к трибуне держаться уверенно, производить хорошее впечатление. Психологи утверждают: большинство слушателей в течение первых минут выступления уделяют оратору все свое внимание. Они внимательно присматриваются к нему: как он идет, как начинает говорить, как ведет себя за трибуной.

Кроме демонстрации жестов уверенности, необходимо установить со слушателями контакт глаз, демонстрировать уверенный, прямой взгляд. Социологи установили, что если оратор только 2 – 3 раза украдкой посмотрит на присутствующих, его рейтинг значительно снизится. То же самое происходит, если говорящий смотрит поверх головы сидящего в последнем ряду или непродолжительное время смотрит в окно. Во всех этих случаях аудитория не доверяет оратору, решает, что выступающий неискренен или неуверен.

Необходимо обращать свой взгляд сразу же на нескольких слушателей, желательно в разных концах аудитории, охватывая как бы сразу всех и никого при этом не оставляя без внимания. Взгляд должен быть теплым, доброжелательным, дружеским. Избегайте при этом смотреть на кого-либо искоса, поворачивайте голову, переводя взгляд с одного на другого.

Для установления психологического контакта с аудиторией используйте **улыбку**. «Улыбка, – пишет Д. Карнеги, – ничего не стоит, но многое дает. Она обогащает тех, кто ее получает, не обедняя при этом тех, кто ею одаривает. Она длится мгновение, а в памяти остается порой навсегда. Никто не богат настолько, чтобы обойтись без нее, и нет такого бедняка, который не стал бы от нее богаче. Она создает счастье в доме, порождает атмосферу доброжелательности в деловых взаимоотношениях и служит паролем для друзей».

Если вы выступаете впервые, и у вас есть доступ к месту выступления, придите заранее. Походите по залу, проникнитесь атмосферой места, где вам предстоит выступать. К сожалению, выступая на брифинге, или пресс-конференции вы будете много лишены из перечисленного ранее.

Однако есть ряд простых советов:

1. Сядьте поудобнее и не спешите отвечать.
2. Еще раз проанализируйте случай или повод, по которому вы приглашены.
3. Уясните цель всех ваших последующих слов. Не давайте повода завтрашним комментариям в прессе и ТВ, смысл которых сведется к тому, что «все опять плохо, а вся милиция в лице (звание, фамилия) оказался полным ничтожеством, и сказать то ничего не смог (смогла)».
4. Если вы подняты буквально с постели, или по другому поводу, или вы новичок в общении с прессой и робеете, переспрашивайте путем задавания уточняющих вопросов типа: «Правильно я вас понял, что...?»,

парафразов: «Таким образом, вы хотите сказать...?» и т.д. Пусть сами понервничают. У вас же будет время для обдумывания.

Начиная выступление, отвечая на вопросы, придерживайтесь следующих принципов, ведь манера разговаривать – это вторая по значимости вещь после манеры одеваться, на которую люди обращают внимание.

Тон выступления, ответа, должен быть плавным и естественным, но никак не педантичным и игривым.

Необходимо избрать способ выступления – заглядывая в конспект или избегая чтения текста. Использование конспекта очень действенно, так как речь звучит естественно, слова приходят сами собой. Чтение же заранее написанного текста значительно уменьшает влияние выступления на аудиторию.

Запоминание написанного текста заметно сковывает выступающего и привязывает к заранее составленному плану, не давая возможности откликаться на реакцию аудитории. Принцип – выступление по памяти – профессиональному лектору стоит исповедовать всегда. Но если речь идет о враждебных слушателях, это просто необходимо.

Во-первых, вы не будете прикованы к одному месту – вам не придется стоять за кафедрой (ведь там будут лежать ваши тезисы, с которыми вы станете постоянно сверяться).

Во-вторых, ваши глаза – вы сможете смотреть на аудиторию, а не утыкаться в листок.

И третье – еще Петр Первый повелел боярам выступать с докладами без бумажки, чтобы дурость каждого была видна. Определенно, в этом есть какой-то смысл.

Итак, главное – выяснить все плюсы и минусы своего выступления, заранее спрогнозировать возможные возражения оппонентов, а также пути нейтрализации их негативных эмоций.

Вызвать положительную реакцию у зала, демонстрируя уважение к другим мнениям и постараться разговорить готовых к общению слушателей, чтобы ваш доклад превратился в обмен мнениями – диалог. Тогда можно считать, что вы почти добились невозможного – подружились с аудиторией. А значит, теперь она готова и принять ваше видение проблемы.

#### **Уловки оратора:**

**Фразы.** Установлено, что короткие фразы легче воспринимаются на слух, чем длинные. Лишь половина взрослых людей в состоянии понять фразу, содержащую более тринадцати слов. А третья часть всех людей, слушая четырнадцатое и последующие слова одного предложения, вообще забывают его начало. Необходимо избегать сложных предложений, причастных и деепричастных оборотов. Излагая сложный вопрос, нужно постараться передать информацию по частям.



**Паузы.** Паузы – очень важный элемент выступления. Известно, что слова звучат убедительнее после мини-пауз. Пауза в устной речи выполняет ту же роль, что знаки препинания на письме. После сложных выводов или длинных предложений необходимо сделать паузу, чтобы слушатели могли вдуматься в сказанное или правильно понять сделанные выводы. Если выступающий хочет, чтобы его понимали, то не следует говорить без паузы дольше, чем пять с половиной секунд.

**Обращение к аудитории.** Известно, что обращение к собеседнику по имени создает более доверительный контекст деловой беседы. При публичном выступлении также можно использовать подобные уловки. Так, косвенными обращениями могут служить такие выражения, как «Как Вам известно», «Уверен, что Вас это не оставит равнодушными». Подобные доводы к аудитории – это своеобразные высказывания, подсознательно воздействующие на волю и интересы слушателей. Выступающий показывает, что слушатели интересны ему, а это самый простой путь достижения взаимопонимания.

**Комплимент.** Другой элемент речевого этикета – комплимент. По своей сути комплимент содержит в себе психологический механизм внушения. Особенно эффективен комплимент на фоне антикомплимента себе самому. Стиль комплимента слушателям зависит от ситуации, предыдущего контекста речи и специфики взаимоотношений выступающего и аудитории.

**Реакция аудитории.** Во время выступления должно постоянно контролировать реакцию слушателей. Внимательность и наблюдательность в сочетании с опытом позволяют оратору уловить настроение публики. Возможно, рассмотрение некоторых вопросов придется сократить или вовсе отказаться от них. Часто удачная шутка может разрядить атмосферу.

**Приветствие и прощание.** Представление. В начале выступления необходимо представиться. Представление может осуществляться без посредника или при помощи посредника. В официальной обстановке может быть такое начало: Позвольте представиться! В этой форме оттенок официальности выражен очень ярко. Возможны и другие формы представления – менее официальные: Разрешите представиться! Говорящий как бы просит предварительное разрешение вступить в контакт, назвать себя. Далее, выступающий называет свою фамилию, имя и отчество в именительном падеже, а также (при необходимости) место работы, должность и профессию. Прощание. Для делового общения характерны стилистически нейтральные стереотипы прощания: До свидания! Позвольте (разрешите) попрощаться...

Нужно иметь в виду, что во многих случаях перед прощанием желательно поблагодарить собравшуюся публику.

#### 7.4. Деловые переговоры

Умение вести переговоры – одно из главных качеств, характеризующих коммуникативные навыки менеджера. Именно переговоры способствуют конструктивному решению внутренних и внешних проблем организации, снижению социальной напряженности и повышению эффективности ее работы в целом.

*Деловые переговоры* – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий совместный анализ проблем. **Деловые переговоры** – инструмент как внутренних, так и внешних коммуникаций.

Выделяют два подхода к переговорам: конфронтационный и партнерский.

*Конфронтационный подход к переговорам* – это противостояние сторон, своеобразное поле битвы, т.е. каждая из сторон уверена, что целью переговоров является победа, а отказ от полной победы означает поражение.

*Партнерский подход* реализуется на основе совместного с партнером анализа проблем и поиска взаимоприемлемого решения, при котором в выигрыше оказываются оба участника.

*Цель переговоров* может состоять в налаживании связей, принятии решений, заключении различных договоров, координации совместных условий, согласовании мероприятий. *Стратегическая цель переговоров* – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

Эффективность ведения переговоров определяется двумя критериями:

- переговоры должны привести к разумному соглашению (максимально отвечающему интересам каждой из сторон), если таковое возможно в принципе;
- переговоры должны улучшить или хотя бы не испортить отношения между сторонами.

Цели участников переговоров могут не совпадать или даже быть противоположными, поэтому важно правильно сформулировать цели переговоров. Для этого необходимо четко знать и о себе, и о партнере (оппоненте) следующее: интересы; положение организации, отрасли на рынке товаров, услуг; наличие обязательств (каких и перед кем); наличие деловых партнеров, союзников; принадлежность организации к политико-экономической группе.

**Подготовка к переговорам.** Чтобы достичь успеха на переговорах, необходимо тщательно к ним подготовиться. Задачи лучше формулировать гибко, чтобы при необходимости можно было их подкорректировать. Как правило, любые переговоры ведут к подписанию договора – документа, юридически проработанного и выверенного специалистами. Предметом

переговоров может стать любая информация, относительно которой нет согласия, но он должен носить практический характер и учитывать складывающуюся ситуацию.

**Место проведения переговоров.** Переговоры можно проводить в своем офисе или на территории оппонента. При этом в каждой ситуации есть свои позитивные моменты. Если встреча происходит на вашей территории:

- всегда можно посоветоваться с партнерами или лицом, которому поручено вести переговоры, а если нужно – заручиться поддержкой и одобрением;
- оппонент не имеет возможности по собственной инициативе свернуть переговоры и уйти;
- можно заниматься и другими делами, вы окружены привычными удобствами;
- создается психологическое преимущество: оппонент пришел к вам;
- можно организовать пространственную среду таким образом, чтобы эффективно использовать возможности невербальной информации.

Если встреча происходит на территории оппонента:

- ничто не будет отвлекать, можно сосредоточиться исключительно на переговорах;
- можно «придерживать» информацию, сославшись на то, что у вас нет с собой документов;
- есть возможность обратиться непосредственно к руководителю вашего оппонента;
- организационные вопросы решает оппонент;
- анализ окружения оппонента даст возможность выбрать наиболее эффективный сценарий взаимодействия с ним.

Если ни тот, ни другой вариант не устраивает стороны, можно встретиться на нейтральной территории.

Начало переговоров является самой трудной задачей. В начале переговоров происходит взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников.

Процесс переговоров всегда происходит на двух уровнях: на одном обсуждение касается существа дела, на другом сосредоточивается на процедуре решения вопросов, т. е. на том, каким образом вы будете вести переговоры.

Специалисты Гарвардского университета **Р. Фишер** и **У. Юри** разработали метод принципиального ведения переговоров. По их мнению, любой метод переговоров можно оценивать по трем показателям:

- он должен привести к мудрому соглашению, если соглашение вообще возможно;
- он должен быть эффективным;
- он должен улучшить или, по крайней мере, не испортить взаимоотношения сторон.

Вступая в переговоры, следует помнить следующие правила:

1. Отделите споры между партнерами от задачи, которую нужно решить.
2. Необходимо сосредоточиться на выгодах, а не на позициях.
3. Продумайте несколько вариантов, направленных к взаимной выгоде.
4. Настаивайте на использовании объективных критериев.

Авторы Гарвардского проекта выделяют три типа ведения переговоров: уступчивый, жесткий и принципиальный (табл. 6.1.).

*Таблица 6.1*

### **Варианты подходов к переговорам**

Уступчивость	Жесткость	Принципиальность
Участники переговоров – друзья	Участники переговоров – противники	Участники переговоров
Цель – соглашение	Цель – победа	Цель – разумное решение, полученное быстро и в полном согласии
Уступать ради сохранения отношений	Требовать уступок в качестве условия продолжения отношений	Отделить спор между людьми от задачи
Быть нетребовательным к людям и задаче	Требовательно подходить к людям и задаче	Быть мягким с людьми и требовательным к задаче
Доверять другим людям	Не доверять другим людям	Действовать независимо от доверия и недоверия
Легко менять позицию	Твердо придерживаться позиции	Сосредоточиться на выгодах, а не на позициях
Выдвигать предложения	Прибегать к угрозам	Изучать интересы сторон
Открыть свою «нижнюю границу»	Скрывать свою «нижнюю границу»	Не устанавливать «нижней границы»
Примириться с односторонними потерями ради достижения согласия	Требовать односторонних преимуществ в награду за согласие	Продумать возможность взаимной выгоды
Стремиться к единственному ответу, приемлемому для них	Стремиться к единственному ответу, приемлемому для вас	Предоставить множество вариантов на выбор
Настаивать на соглашении	Настаивать на своем	Настаивать на использовании объективных критериев
Стремиться избежать столкновений своей и чужой воли	Стараться одержать победу в волевом противостоянии	Стараться достичь результата, основанного на нормах, не зависящих от воли
Поддаваться нажиму	Прибегать к нажиму	Рассуждать и прислушиваться к доводам, уступать принципам, а не нажиму

Переговоры делятся на три этапа:

- анализ;
- планирование;
- обсуждение.

**Аналитический период** – это время сбора и анализа информации, постановки диагноза, следует учесть все чисто человеческие факторы: предвзятое восприятие, эмоции, нечеткое определение понятий, выгоды сторон.

На этапе **планирования**, руководствуясь четырьмя правилами, вы должны наметить:

- Как справиться с человеческими проблемами?
- Какие из ваших интересов самые важные?
- Какие цели реально достижимы?

На этапе **обсуждения**, когда стороны стремятся к соглашению, обмениваются высказываниями, наиболее подходящими темами для обсуждения, необходимо реализовывать отмеченные правила принципиальных переговоров. Необходимо добиваться, чтобы обе стороны пришли к пониманию интересов друг друга. Тогда возникает возможность взаимовыгодных соглашений, основанных на объективных нормах. В течение всех переговоров следует иметь в виду: поставленная задача должна отделяться от человеческих взаимоотношений.

После завершения переговоров необходимо проанализировать результаты и, подводя итоги, выяснить:

- какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров;
- какие трудности возникали и как они преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- какие неожиданности возникли в ходе переговоров;
- почему не удалось диагностировать особенности партнера, его личностные характеристики;
- каково было поведение партнера на переговорах, его причины;
- какие коммуникационные ошибки были допущены с обеих сторон;
- какие принципы ведения переговоров можно использовать на других переговорах;
- какие уроки нужно извлечь на будущее.

Использование этих практических рекомендаций может способствовать эффективности деловых коммуникаций.

## 7.5. Совещания: виды, функции и особенности проведения

**Совещание** – это способ открытого обсуждения проблем группой специалистов. Совещания могут быть **формальными** и **неформальными**. Достоинство формальных совещаний – это наличие формальных правил и процедур, поощряющих и защищающих демократию. Формальные процедуры помогают избежать опасности выхода совещания из-под контроля, благодаря чему формальные совещания предсказуемы. Обычный минимум формальных процедур и правил: правило обращения с комментариями к председателю, а не к последнему выступающему,

наличие повестки дня, ведение протокола и предварительная рассылка участникам документов совещания.

Неформальные совещания могут принимать форму случайной встречи. На них обычно не бывает отпечатанной повестки дня и формально назначенных председателя и секретаря.

**Функции совещаний:**

- объединение знаний и опыта участников;
- озвучивание претензий и жалоб;
- сбор информации;
- оценка текущего состояния дел;
- предоставление информации;
- выяснение последствий осуществляемых или предполагаемых изменений;
- принятие решений;
- распределение ресурсов;
- помощь в принятии стратегических решений;
- помощь в решении стратегических проблем;
- усиление кооперации и преданности работников;
- распределение обязанностей;
- согласование действий.

**Виды совещаний:**

**Инструктивные совещания.** Цель: проинструктировать людей об их работе и ответственности или передать информацию на нижние уровни крупной организации.

**Деловые совещания.** Цель: принятие решений. Участники делятся информацией, обсуждают вопросы повестки дня и принимают по ним решения. Недостаток: большая продолжительность обсуждений.

**Комитеты планирования в рабочие группы.** Проработка политики, планирование текущей работы, управление кружками качества, планирование ежегодных общих собраний требуют много времени, и эти дела лучше поручить небольшим группам, снабдив их четкими инструкциями.

**Консультационные совещания.** Консультационные совещания могут оказаться полезными для планирования. Могут проводиться либо с подчиненными (могут способствовать укреплению чувства сопричастности и преданности организации), либо с представителями профсоюзов, клиентами, потребителями, представителями общественности.

**Производственные совещания.** Цель: заслушивание отчетов о проделанной работе, коллективное обсуждение текущих проблем, например, кризисной ситуации в какой-либо команде.

**Итоговые совещания.** Проводятся время от времени для оценки прогресса, достигнутого организацией, подразделением, отдельными

работниками в продвижении к поставленной цели. Иногда полезно присутствие фасилитатора (посредника).

### **Стили совещания**

Совещания могут различаться по стилю. От стиля зависит характер и объем работы, с которой совещание может успешно справиться, характер решений, которые могут быть приняты, способы, которыми могут пользоваться участники, чтобы влиять на ход и результаты совещания, и степень удовлетворенности участников. Понимание стиля совещания может помочь:

- лучше использовать имеющиеся возможности для активного участия;
- изменить стиль совещания, если чувствуете, что он неподходящий, т.е. неприятен для участников и препятствует достижению целей организации.

**Стили совещания** можно классифицировать с помощью **двумерной модели**, оси которой формальность – неформальность, состязательность – согласительность.

**Состязательный стиль** чаще всего характерен для совещаний, участники которых представляют группы с различающимися интересами и взглядами. Обычно участники таких совещаний руководствуются в своем поведении следующими соображениями:

1. Лучший способ уяснения проблемы заключается в открытой дискуссии по всем спорным вопросам.
2. Каждый волен лоббировать и отстаивать свою точку зрения.
3. Консенсус маловероятен.
4. Ограниченное доверие – не слишком доверяйте тем, кто декларирует вам поддержку.

**Согласительный стиль** наиболее вероятен, когда участники совещания имеют сходные ценности, взгляды и цели. Обычно участники совещаний этого стиля руководствуются в своем поведении следующими соображениями:

1. Лучший способ уяснения проблемы заключается в обмене мнениями и обсуждении различных точек зрения в атмосфере взаимопонимания и доверия;
2. От индивидуумов ожидается подчинение их личных интересов интересам группы в целом, а индивидуумы, в свою очередь, ожидают, что их мнения будут должным образом учтены. Завоевание голосов не практикуется, как занятие ненужное и отнимающее время у продуктивного обсуждения;
3. Принимаемые решения отвечают интересам как группы в целом, так и отдельных ее членов.

### **Причины низкой эффективности совещаний:**

**Неясные или ложные цели.** Результаты, ожидаемые от совещания, должны быть ясны с самого начала. Каждый должен знать, зачем он здесь, что будет обсуждаться и чего участники попытаются достичь.

**Неподготовленность.** Минимальная подготовка должна включать в себя прочтение протокола предыдущего совещания и повестки дня предстоящего совещания, прочтение документов по темам, представляющим интерес, запись комментариев или возникших вопросов. Заблаговременное уведомление о дате и месте проведения совещания всех участников, выдача повестки дня и необходимых документов.

**Избыточное число участников.** Избыток участников может привести к большим затратам времени, если пытаться узнать мнение каждого. Более эффективным будет запрос письменного отчета.

**Отсутствие повестки дня.** Повестка дня должна быть разослана участникам до начала формального совещания. Ознакомившись с ней, участники смогут подготовиться к дискуссии, а второстепенные или неадекватные вопросы могут быть сняты с повестки дня.

**Отсутствие протокола.** Любое совещание должно завершаться выработкой согласованных мер, способствующих продвижению дел, определением ответственных, процедуры, сроков.

### **Проведение совещаний и типы председателей**

**Проведение совещаний (собраний).** На официальных (формальных) совещаниях ключевыми фигурами обычно являются председатель и секретарь, из которых главным является **председатель**. Альтернативный способ определения важнейших ролей на совещании – спросить себя о функциях, которые должны быть выполнены:

- быстро и наилучшим образом обеспечить решение задач;
- поддерживать плодотворную групповую работу.

Эти функций могут выполняться на неформальном совещании либо одним человеком (обычно председателем), либо распределяться между несколькими участниками, возможно, по принципу ротации. Необходимо, чтобы на любом совещании с числом участников больше шести кто-то брал на себя роль лидера в организации групповой работы. Для этого может оказаться достаточным своевременно задавать вопросы типа: «Мы можем начинать?», «Когда мы должны закончить?», «Кто будет делать заметки?» или самому вести записи для последующей рассылки их участникам совещания. В статье об умении выступать **Ч. Финдер** отмечает, что председателей совещаний можно разделить на три типа: *босс; руководитель; стимулятор*.

### **Типы председателей:**

**Босс** планирует, контролирует и направляет обсуждение пункта повестки дня. Вследствие подобного поведения председателя остальные участники совещания оказывают слабое влияние на принимаемые решения:



им просто говорят что делать и почему они должны это делать. Такие совещания заведомо малопродуктивны, так как люди присутствуют на совещании только для того, чтобы поддержать председателя и принять к исполнению его директивы.

В отличие от босса **руководитель** допускает участие сотрудников в разработке групповых решений, но, как правило, только по второстепенным вопросам. Участники совещания могут высказывать различные мнения, жалобы и претензии и оказывают определенное влияние на окончательные решения. Однако ответственность рядовых участников за принимаемые решения очень мала, и качество этих решений слишком сильно зависит от индивидуальных способностей председателя.

Выступая в качестве **стимулятора**, председатель распределяет право контроля за ходом совещания между его участниками. Участники совещания поощряются к самостоятельному принятию решений и несут за них ответственность. Стимулятор максимально использует способности участников совещания и добивается эффективной командной работы на высочайшем уровне. Конечные результаты подобного коллективного принятия решений, как правило, оказываются достаточно ценными, чтобы оправдать проведение совещаний.

**Роль председателя.** Председателя, главными функциями которого является интеграция группы и способствование эффективной работе совещания, часто называют председателем – «фасилитатором» (от англ. слова to facilitate – облегчать, продвигать, способствовать). Председателем могут выполняться различные функции. Функции, типичные для традиционного председателя формального совещания, и функции, типичные для председателя – фасилитатора, проводящего неформальное совещание или совещание с принятием решений на основе консенсуса, отличаются. Следует отметить, что перечисленные функции типичны для председателей обоих типов.

**Функции общего характера:** обеспечить «честную игру»; знать цели и задачи совещания; поддерживать активность; поощрять группу к полной ответственности за исполнение намеченного; помогать группе решать поставленные задачи; сохранять нейтралитет; ограничивать выражение эмоций; открыть совещание.

**Повестка дня и регламент.** В начале совещания зачитывать повестку дня и получать ее одобрение участниками совещания; формулировать цели собрания; заблаговременно договориться с одним из участников кратко изложить основные вопросы повестки дня; делать вступления по всем вопросам повестки дня; информировать опоздавших о проделанном; обсудить все пункты повестки дня за отведенное время; следить за соблюдением регламента; закрыть совещание; оценить ход совещания после его завершения.

**Обсуждение.** Необходимо выбрать выступающих; поощрять к активному участию всех присутствующих; задавать подходящие вопросы для выявления и прояснения точек зрения; поощрять высказывание различных точек зрения; подвести итоги дискуссии; помогать выступающим не отклоняться от темы; прекращать обсуждение; предлагать способы улаживания конфликтов; принятие решения и голосование; искать области согласия; назначать ответственного за реализацию согласованных решений.

**Правила по этапам совещания.** Совещание можно разделить на три этапа: 1) ориентировочный; 2) этап принятия решения; 3) контроля.

**1. Ориентировочный этап.** По отношению к проблеме требуется: сформировать цель и тему дискуссии; установить время дискуссии; показать значимость проблемы; добиться единого понимания проблемы всеми участниками дискуссии. По отношению к группе: познакомить участников дискуссии друг с другом; ориентировать всех на принятие коллективного решения; создать доброжелательную деловую атмосферу, способствующую свободным высказываниям каждого участника. По отношению к каждому участнику дискуссии: побудить к активности каждого; активизировать пассивных участников группы (предложить высказаться); оказывать помощь выступающим участникам.

**2. Содержание задач на этапе принятия решения.** По отношению к проблеме требуется: собрать максимум предложений; подводить частные итоги; держаться в русле проблемы. По отношению к группе: поддерживать высокую активность; подводить частные итоги; держаться в русле проблемы. По отношению к каждому участнику дискуссии: уделять максимум внимания каждому; понять каждого; сохранять беспристрастность.

**3. Этап контроля.** По отношению к проблеме требуется: провести подведение итогов, выводов, обозначить спектр решений; сравнить итог с поставленной целью; если проблема не исчерпана, то найти подход к дальнейшему решению. По отношению к группе: принятое решение должно быть коллективным; сохранять деловую доброжелательную обстановку. Несмотря на возможную конфронтацию мнений, подчеркнуть важность разных подходов для общего решения. По отношению к каждому участнику дискуссии: добиться, чтобы у каждого участника (у большинства) осталось чувство удовлетворенности от участия в дискуссии. Этого можно добиться, если руководителю удалось создать равенство влияний членов дискуссии независимо от их официального статуса на производстве.

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «деловая беседа».
2. Дайте характеристику специфики деловой беседы в различных регионах в разные эпохи.
3. Каковы основные структурные элементы деловой беседы?
4. Какие приемы начала деловой беседы вы знаете?
5. Какие действия категорически не следует совершать во время деловой беседы?
6. Что необходимо для успешного проведения деловой беседы?
7. Какими репликами на ваш взгляд целесообразно закончить деловую встречу?
8. Дайте общую характеристику принципов составления резюме и составьте свое.
9. Какие блоки личного резюме представляют особое значение?
10. Какими являются основные факторы успеха собеседования?
11. Почему личная беседа является наиболее эффективным методом анализа характера и профессиональных качеств кандидата?
12. Раскройте суть технологии проведения собеседования.
13. Какие требования рекомендуется соблюдать при публичной речи?
14. В чем заключаются особенности публичного выступления?
15. На какие ключевые вопросы должны отвечать введение и основная часть речи?
16. Каким должно быть поведение оратора?
17. Какую роль в публичной речи играют паузы?
18. Какие вы знаете подходы к переговорам?
19. Всегда ли следует пользоваться конспектом при публичном выступлении?
20. Каковы основные этапы ведения деловых переговоров?
21. В чем состоит различие между формальными и неформальными совещаниями?
22. Какие виды совещаний вы знаете?
23. Перечислите основные этапы проведения совещания.
24. Назовите основные функции совещаний.
25. Какие существуют стили проведения совещаний?
26. Каковы причины низкой эффективности переговоров и совещаний?
27. Какой тип председателя является наиболее эффективным на ваш взгляд?

## 8. ЭТИКА КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

### 8.1. Типы, свойства, структура и стадии конфликта

Само слово «конфликт» означает «столкновение». Он возникает там, где сталкиваются разные желания и альтернативы, разные манеры поведения и т.д. Конфликт может возникать при обсуждении различных вариантов принятия управленческого решения, и чем больше разброс критериев при принятии решений и возможных вариантов этих решений, тем глубже может быть конфликт.

#### **Типы конфликтов:**

**Мотивационные конфликты.** Наиболее ярко выражены такие мотивы, как безопасность, принадлежность к определенному сообществу, престиж, чувство собственного достоинства и самореализация. Применим в исследовании конфликтов подход, учитывающий эти человеческие потребности. Всегда ли ваша позиция в конфликте достаточно защищена? Постоянная «недогрузка» на производстве и соответственно низкий социальный статус могут явиться серьезными «нарушителями спокойствия». Чувство собственного достоинства — это альфа и омега, и все, что его ущемляет, пробуждает огромную энергию, нацеленную на конфликт. К тому же результату ведет и «перегрузка», которая должна получать признание, что не всегда возможно. В результате «перерабатывающему» еще и предъявляются претензии, чтобы обосновать то, что результат его труда отличается от ожидаемого (как известно, инициатива часто наказуема).

**Конфликт коммуникации.** Любая словесная или бессловесная информация, которую мы получаем, в первую очередь улавливается высокочувствительными мембранами нашего эмоционального восприятия («детское Я»), прежде чем она рассматривается под углом зрения возможного конфликта с усвоенными нормами («Можно ли так поступать?», «Поступают ли так?»), и только на завершающем этапе при интеллектуальном усилии анализируется собственно деловое содержание информации. Если этого усилия не последует из-за усталости или просто интеллектуальной слабости, то возникает эмоциональная реакция. Единственный тормоз — полученное воспитание, которое также может весьма своеобразно модифицировать реакцию на тех, кто ведет себя «не так». Коммуникационный конфликт налицо, когда никто не решается на установление «обратных связей» с руководителем, т. е. никто не обращает внимания шефа на его промахи. Аналогичная ситуация возникает и тогда, когда сотруднику не сигнализируют о том, что его признают и уважают. Кто никогда не слышит слов признания, тот становится неуверенным. «Что приходит в голову, когда утром вы обнаруживаете в своем почтовом ящике

письмо, адресованное вам лично руководством компании?» Спонтанный ответ участников семинара: «Или увольнение – или повышение!» Можно с уверенностью сказать, что отвечающие работают на предприятии с недостаточно развитыми коммуникационными связями. Это – поле для конфликтов. В разряд «коммуникационных конфликтов» попадают и банальное непонимание, неверная интерпретация той или иной информации, но не их мы имеем в виду. Вопрос «Правильно ли меня поняли?» остается. Но если нет, то виноват в этом «источник» информации. Только тот, кто передает информацию, точно знает, что именно он передает.

**Конфликты власти и безвластия.** Этот тип конфликтов связан с целями организации. Цели всегда находятся в будущем. Их полностью и до конца обосновать никогда не удастся. Всегда есть элемент неопределенности. Ставя цели и создавая условия их реализации, мы уже изменяем будущее, пусть даже только в деталях. Постоянное стремление к новому и невозможность реализовать свои цели постепенно ломают человека.

**Внутриличностный конфликт.** Этот тип конфликтов может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать – как несовместимые. Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например женщина-руководитель давно планировала в субботу и в воскресенье поехать отдохнуть с мужем, так как ее чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней в кабинет врывается ее непосредственный начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась ее решением в выходные дни. Многие организации сталкиваются с тем, что некоторые руководители возражают против их перевода в другой город, хотя это сулит им солидное повышение в должности и жаловании. Это особенно часто происходит в семьях, где и муж, и жена занимают руководящую должность или являются специалистами. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью

удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также со стрессом.

**Межличностный конфликт.** Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей отличаются в корне.

**Конфликт между личностью и группой.** Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение. Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар — изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

**Межгрупповой конфликт.** Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности труда. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

Конфликт может быть **функциональным** и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть **дисфункциональным** и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Слишком уж часто управляющие считают, что

основной причиной конфликта является столкновение личностей. Однако, последующий анализ показывает, что причиной конфликта являются другие факторы.

**Свойства конфликта:** противоречие между интересами, ценностями, целями, мотивами, ролями субъектов; противостояние субъектов конфликта, стремление нанести ущерб оппоненту; негативные эмоции и чувства по отношению друг к другу.

**Структура конфликта** – это стороны или участники конфликта (количество участников и масштаб распространения); предмет конфликта (из-за чего возник); представления участников конфликта о самих себе, о противостоящих сторонах.

**Стадии конфликта:** предконфликтная ситуация; конфликтное взаимодействие; разрешение конфликта. Другой вариант: 1) стадия ожидания (нет определенности, психологический дискомфорт, неуверенность в будущем); 2) стадия сознательного, но не выраженного разногласия (каждый боится, что отсутствие информации – признак неприятностей именно для него, возникает потребность определить для себя перспективы); 3) стадия обсуждения (возникает необходимость поделиться мыслями с сослуживцами, складывается мнение, определяются виновники ситуации); 4) стадия открытого обсуждения (обсуждение сложившейся ситуации, «враги» вызывают неприязнь, их невинные действия порождают возмущение, накапливается напряжение во взаимоотношениях, взаимное раздражение); 5) стадия открытого конфликта (по мере развития конфликта возрастает степень непримиримости враждующих сторон, их взглядов на возможное его развитие).

## 8.2. Варианты разрешения конфликта

### **Варианты разрешения конфликта:**

**Полный антагонизм.** Стороны видят выход из конфликта по принципу: «Победа или поражение!»

**Уступка.** Принять любое решение партнера (вышестоящего руководства).

**Уклонение (избегание).** Изоляция и безразличие: нет активного противостояния, нет активного сотрудничества. Любой толчок может вновь обострить конфликт.

**Мирное сосуществование** (возможна совместная работа, а спорные вопросы просто не обсуждаются).

**Компромисс.** Возможны и взаимная договоренность, и взаимные уступки.

Следует помнить, что совместное решение проблем и совместная работа – это наилучший вариант.

**Факторы, которые препятствуют возникновению конфликтов:**

- правильный подбор и расстановка кадров, учитывая профессиональные и психологические качества; авторитет руководителя, позитивное признание его заслуг;
- позитивные традиции в коллективе, носителями которых является большая часть сотрудников.

Любой конфликт разрешается с наименьшими потерями и проще, если заранее проанализированы предпосылки конфликта и если он конструктивно устраняется на ранних стадиях.

**Меры и средства предотвращения и ликвидации конфликта:**

*Строгое соблюдение основных правил ведения дискуссии:*

- Ваш оппонент – это ваш партнер, ищущий вместе с вами разумный выход из ситуации;
- постарайтесь понять цели и интересы оппонента;
- каждый может иметь собственное мнение. Вы не обязательно абсолютно правы.
- делайте выводы, подтверждая их фактами;
- выслушивайте и имейте силы сообщить неприятные аргументы;
- меньше обсуждайте личные особенности оппонента;
- соблюдайте дисциплину в дискуссии и давайте возможность высказать собственное мнение оппоненту.

*Следует уделять внимание анализу возможных противоречий, предпосылок конфликта, определению возможных оппонентов и их вероятных позиций:*

- особое внимание тому, что объединяет оппонентов;
- обе стороны зависят друг от друга и нужны друг другу;
- разобраться в существе основного конфликта, снять эмоциональные компоненты, усложняющие конфликт;
- создание условий для совместной работы, где оппоненты лучше узнают и помогают друг другу;
- избегание мелочного анализа столкновений и ссор.

Также существует перечень правил, который дает ориентиры для линии поведения, которая противодействует возникновению серьезных конфликтов:

1. Признавать друг друга.
2. Слушать, не перебивая.
3. Демонстрировать понимание роли другого.
4. Четко формулировать предмет обсуждения.
5. Устанавливать общие точки зрения.
6. Выяснить, что вас разъединяет.
7. После этого снова описать содержание конфликта.
8. Искать общее решение.



«Признавать друг друга» – это означает видеть в другом человека «со страдающей душой», с понятными желаниями и представлениями о собственном Я. Он не меньше и не больше, чем Вы. Понимать друг друга – значит использовать одинаковый масштаб. Дайте партнеру почувствовать, что вы его внимательно слушаете. Вы интересуетесь его представлениями и не скрываете этого. Скажите ему, например: «Пожалуйста, говорите, мне очень важно знать Вашу оценку этого дела». Обратите внимание и на его чувства. Напряженность будет снижаться по мере того, как собеседник станет высказывать свои мысли и чувства.

«Понимать роль другого». Скажите: «На Вашем месте я...» И пригласите его оказаться в вашей роли. Выразите его представления и мысли своими словами: «Если я правильно понял. Вы недовольны тем, что...» Увидите, как отгадает ваш партнер. Возьмите листок бумаги и сформулируйте вместе с ним, о чем, собственно, идет речь. Вместе зафиксируйте, что вас объединяет, а что разделяет. Задача – преодолеть раздел. В этом состоит сохраняющийся конфликт. Теперь попросите партнера дать свои предложения. Каждое предложение – и его, и ваше – надо записать. Вместе выберите лучшие предложения. Из них – самое лучшее, и именно оно должно стать решением.

### **Контрольные вопросы**

1. Каково содержание понятия «конфликт»?
2. Какие типы конфликтов вы знаете?
3. Охарактеризуйте основные виды или типы конфликтов.
4. Приведите примеры проявления внутриличностного типа конфликтов.
5. В чем различие конструктивных и деструктивных конфликтов?
6. В чем заключается разница между функциональным и дисфункциональным конфликтом?
7. Какие существуют варианты разрешения конфликтов?
8. Что составляет структуру конфликта?
9. В чем особенность межличностных способов разрешения конфликтов?
10. В каких ситуациях может оказаться эффективным избегание как стиль реагирования в конфликтных ситуациях (или приспособление – уступка)?
11. Какие правила поведения в конфликтной ситуации следует использовать при разрешении конфликта?
12. Что вы думаете о компромиссе как о методе разрешения конфликта?
13. В чем сложность стиля «сотрудничество» для анализа и разрешения конфликтной ситуации?

## **9. ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **9.1. Общая характеристика деловой документации промышленного предприятия**

На предприятии существует следующая организационно – распорядительная документация (ОРД), применяемая при оформлении распорядительной и исполнительной деятельности аппарата предприятия и играющая особую роль среди всех других систем управленческой документации:

- организационные документы;
- распорядительные документы;
- информационно - справочные документы.

На предприятии существует также служба документационного обеспечения управления (ДООУ), которая должна принимать к обработке только правильно оформленные документы, имеющие юридическую силу и присланные в полном комплекте (при наличии приложений).

В перечень реквизитов ОРД входят:

1. Государственный герб.
2. Эмблема предприятия.
3. Код организации по общегосударственному классификатору организаций.
4. Код формы документа по общегосударственному классификатору управленческой документации.
5. Наименование министерства.
6. Наименование организации.
7. Наименование структурного подразделения.
8. Индекс предприятия связи, почтовый адрес, номер факса, номер телефона, номер счета в банке.
9. Название вида документа.
10. Дата.
11. Индекс.
12. Ссылка на индекс и дату входящего документа.
13. Место составления или издания.
14. Гриф ограничения доступа к документу.
15. Адресат.
16. Гриф утверждения.
17. Резолюция.
18. Заголовок к тексту.
19. Отметка о контроле.
20. Текст.
21. Отметка о наличии приложения.

22. Подпись.
23. Гриф согласования.
24. Визы.
25. Печать.
26. Отметка о заверении копии.
27. Фамилия исполнителя и номер его телефона.
28. Отметка об исполнении документа и направлении его в дело.
29. Отметка о поступлении.

**Организационными документами** называется комплекс взаимосвязанных документов, регламентирующих структуру, задачи и функции предприятия, организацию его работы, права, обязанности и ответственность руководства и специалистов предприятия.

**Организационными документами являются :**

- устав, структура и штатная численность аппарата управления, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, положение о структурном положении предприятия, должностная инструкция работника.

**Распорядительные документы** регламентируют деятельность предприятия и документируется в основном, посредством издания приказов директором предприятия. По содержанию приказы делятся на два вида: основной деятельности и по личному составу.

**Распорядительными документами являются:**

- приказ, распоряжение, указание, инструкция.

Приказ по основной деятельности является нормативным документом, отражающим управленческие решения по вопросам производственно - хозяйственной деятельности, планирование, отчетности, финансирования, кредитования, реализации продукции, внешнеэкономической деятельности, совершенствования структуры и организации работы предприятия.

**Информационно – справочные** документы отражают процессы принятия управленческих решений и сами решения. Документирование хода производственных совещаний и оформление документов возлагается на сотрудника, ответственного за ведение работы с документами.

**Информационно - справочными документами являются:**

- протокол, акт, письмо, докладная и объяснительная записки, справка, телеграмма, телефонограмма и др.

## 9.2. Деловое письмо и его виды

**Деловое письмо** принято писать на бланках фирмы или организации, где уже имеются реквизиты учреждения или фирмы-отправителя.

Внешний вид бланка является своеобразной визитной карточкой фирмы, поэтому к его оформлению следует отнестись со всей серьезностью.

Чем официальнее бланк, тем официальнее должен быть стиль письма.

### **Виды некоммерческих деловых писем:**

**Письмо-просьба.** В письме-просьбе излагается какая-либо просьба, при этом в ней подчеркивается заинтересованность организации в ее исполнении. Просьба может излагаться от первого лица единственного числа, от первого лица множественного числа; от третьего лица единственного числа и от третьего лица множественного числа.

**Сопроводительное письмо.** Сопроводительное письмо составляется при отправке адресату документов или материальных ценностей. Подобного рода письмо оправдывает себя в тех случаях, когда содержит дополнительные разъяснения к приложенному документу.

**Письмо-сообщение.** В данном виде делового письма дается какая-либо информация, не требующая ответа или подтверждения со стороны, которой высылается данное письмо.

**Письмо-подтверждение.** Содержит сообщение о получении какого-либо отправления или о том, что ранее составленный документ остается в силе. Также можно подтверждать факт либо действие.

**Письмо-напоминание.** Направляется в тех случаях, когда не удастся получить ответ с помощью телефонных переговоров или личных встреч. Оно состоит из двух элементов: напоминание о выполнении действия; меры, которые будут приняты в случае невыполнения ранее заключенного договора или соглашения.

Пометка «Вторично» отправляется тогда, когда отправитель допускает возможность, что адресат не получил письма, отправленного ранее.

**Письмо-приглашение.** Пишется в том случае, когда организация хочет пригласить другую организацию на какое-либо торжество или мероприятие. В данном деловом письме указывается время, место и дата проведения мероприятия.

**Письмо-благодарность.** В данном виде письма выражается благодарность за выполнение какого-либо рода деятельности.

**Гарантийное письмо.** Составляется с целью подтверждения определенных обязательств и адресуется организации, либо отдельному лицу.

**Для коммерческой корреспонденции характерна следующая градация:**

**Письмо-запрос, ответ на него.** Данные виды коммерческой корреспонденции являются в письменной речи реализацией двусторонней связи. Запрос представляет собой обращение лица, желающего заключить сделку. В запросе обязательно указывается наименование товара (услуг), условия, на которых желательно получить товар, условия платежа,

количество и качество товара. Написание этого вида писем требует соблюдения следующих принципов:

- ссылка на первичное письмо и его тему;
- соблюдение одинаковых языковых средств в обоих письмах;
- соблюдение последовательности в изложении аспектов содержания.

**Письмо-предложение (оферта), ответ на него.** В данном виде письма обычно указывается, на каких условиях должен произойти обмен товарами (услугами). В ответе выражается согласие либо несогласие с выдвинутыми условиями.

**Письмо-претензия (рекламация), ответ на него.** Рекламация содержит претензии к стороне, нарушившей принятые на себя по договору обязательства и требования возмещения убытков. Она может быть предъявлена в отношении качества, количества товаров, сроки поставки и т.п.

**Рекламация содержит:**

- основания для предъявления претензий;
- доказательства произошедшего ущерба;
- конкретные требования стороны, предъявляющей претензию.

Рекламация представляется в письменном виде, с приложением всех необходимых документов. Если она не может быть урегулирована сторонами, то она переносится в арбитраж. В ответе на рекламацию сообщается, что: информация принята к рассмотрению; она рассматривается полностью, частично либо отклоняется; денежная оплата произведена.

**Деловая корреспонденция** должна обязательно соответствовать **требованиям:**

**Точность, однозначность высказывания.** Все слова должны употребляться в соответствии с их лексическим значением.

**Логичность.** Каждое письмо представляет собой: изложение сути вопроса; речевое действие; заключение.

**Грамотность** – необходимая часть любого документа.

**Корректность.** Деловая корреспонденция является корректной, если в ней соблюдена этикетная рамка и характерен доброжелательный или нейтральный тон изложения.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте общую характеристику деловой документации.
2. Что такое «распорядительная документация»?
3. Какие виды деловых писем вы знаете?
4. Каковы основные требования к деловой корреспонденции?
5. Что относится к организационным документам?

## 10. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ИМИДЖ КАК ФАКТОР ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

### 10.1. Сущность делового имиджа

Для эффективности взаимодействия крайне важен благоприятный контакт с деловым партнером, необходимо расположить его к общению на уровне личностного восприятия. Психологи отмечают, что на формирование мнения о человеке влияет первое впечатление. Далее образ другого человека может корректироваться, быть искаженным (из-за приписывания личности несуществующих свойств) или адекватным (соответствующим действительности), но первичное представление остается доминирующим и трудно меняющимся. Из этого психологического факта вытекает важность того, каково ваше поведение (речь, жестикуляция, поза, мимика, тактичность, пунктуальность, аккуратность) буквально в первые минуты общения и каков ваш внешний вид в целом (имидж).

Русская пословица гласит: «По одежке встречают, по уму провожают». Справедливость народной мудрости подтверждают и психологи, обращая внимание на то, что 90% информации усваивается через визуальный контакт, а около 10% - через аудиальный.

**Имидж** (от англ. *image* – образ) – это визуальная привлекательность личности, составляющими которой являются внешний облик, одежда, манеры. Русский поэт, князь П.А. Вяземский писал: «Искусство нравиться есть тайна, которая, даруемая ли природой или похищаемая упорным усилием, в обоих случаях достойна уважения и зависти». Имидж является искусством самопрезентации.

«Внешность имеет большое значение в жизни человека, и трудно представить себе человека грязного, неряшливого, чтобы он мог следить за своими поступками» (А.С. Макаренко).

**Стиль** – это единство основных идейно-художественных особенностей какого-либо произведения искусства или отличительных черт человека, которых он придерживается как в одежде, так и в поведении.

Однако каждый понимает под этим определением что-то свое, близкое только ему. Существует великое множество стилей, но не все они будут подходить деловому мужчине для создания своего, неповторимого имиджа. А ведь мнение о человеке складывается из множества мелочей. Поэтому деловой мужчина должен всегда оставаться на высоте, не забывая, что каждый его шаг может стать решающим.

Один из основных стилей деловой жизни, это классический. Он настолько давно существует, что кажется, само понятие стиля пошло именно от людей, одевающихся по определенным правилам и ведущих определенный образ жизни. Зародился он в Великобритании. С течением

времени форма одежды, манеры, нормы поведения, то есть все, что является показателем какого-либо стиля, постепенно трансформировалось, принимая знакомые нам очертания. Человеческое общество разграничило роды деятельности, определило нормы и правила поведения, а также соответствующую манеру одеваться. И только затем начала развиваться мода в соответствии с каждым из выделенных стилей. И сейчас стиль в одежде, имидж человека определяется в первую очередь родом занятий и его внутренним миром.

Основу делового имиджа в современном варианте составляет своеобразный синтез двух эпох. Из того времени, которое сейчас действительно можно назвать классическим, образ делового мужчины получил незыблемую нравственную основу и качества, относящиеся к разряду истинных ценностей. Основная черта делового мужчины, которую выделяли во все времена, - умение держать любую ситуацию под контролем, спокойная уверенность в себе, не допускающая грубости или низкопошибного сленга в общении.

Большая часть человечества доверяет респектабельным, солидным людям. Деловому человеку просто необходимо создать такой имидж, который с первого момента знакомства располагал бы к себе окружающих. Всем этим требованиям отвечает классический стиль в одежде, манере поведения, речи.

В сочетании с твердостью характера это самый выигрышный стиль из всех возможных. Так как классический стиль охватывает практически все перспективные сферы жизнедеятельности, он не утрачивает своей популярности не только десятилетия, но и века. Конечно, со времени его зарождения стиль стал более демократичным, раскрепощенным, впрочем, как и сам мир. Тот классический стиль, который существует сейчас, на основе лучшего старого сформировал новый, более свободный образ делового человека конца XX и начала XXI вв.

#### **Правила ношения мужского костюма:**

- Никогда не надевайте одновременно костюм и спортивную обувь. Эти вещи несовместимые по своему предназначению.
- Надев костюм, не берите сумку спортивного типа. Желательно носить бумаги и необходимые вещи в дипломате, портфеле или папке. Если же возникла необходимость, сумка должна быть однотонного цвета.
- Если вы надели костюм, всегда надевайте галстук. Галстук к костюму необходим. Деловой костюм без галстука не носят. Исключения - пиджаки спортивного покроя, которые могут быть надеты даже на футболку. Но такие пиджаки не принадлежат к деловой одежде. Недопустимо носить двубортные пиджаки без галстука.
- Сорочка, надеваемая с костюмом, должна иметь длинные рукава. Считается элегантно, если манжеты сорочки видны из под рукавов

пиджака примерно на 1,5 - 2 см. Лучше всего подобрать сорочку, на которой нет нагрудных карманов.

- Не допускайте, чтобы затяжной конец галстука был на виду, выступал из-за его лицевой части.

- Не выделяйтесь своей одеждой в рабочее время. В повседневном общении неброский костюм считается хорошим тоном. Не носите слишком светлые костюмы. Наиболее распространённые цвета – темно-синий, тёмно-серый. Не надевайте пёстрые или тёмные сорочки. Галстуки не слишком яркие и без броских узоров. Носки тёмных расцветок.

- В завязанном состоянии галстук должен касаться нижним концом пряжки ремня.

- Ширина галстука должна быть соразмерной ширине лацканов пиджака.

- Галстук должен быть светлее костюма и темнее сорочки.

- Не допускайте несовместимости узоров.

- На приемы до 20:00 ,мужчинам можно надеть любой костюм не ярких цветов. На приемы, начинающиеся после 20:00 следует надевать костюмы черного цвета.

- В официальной обстановке пиджак должен быть застегнут, но при этом следует знать, что нижнюю пуговицу пиджака никогда не застегивают. Расстегнуть пуговицы пиджака можно после, – на обеде, ужине или сидя в кресле.

- В случае, когда нужно надеть смокинг, это специально указывается в приглашении (*cravate noire, black tie*).

- Цвет мужских носков должен быть в любом случае темнее, чем костюм, что создает переход от цвета костюма к цвету обуви. Лакированная обувь должна надеваться только к смокингу.

Главная опасность, которая подстерегает женщину при выборе делового костюма, – его гиперпровокационность. Деловой костюм демонстрирует не только финансовые возможности деловой женщины, но и ее воспитание, вкус, знание делового этикета. Поэтому женщина должна всегда помнить о правиле: если занимаешься бизнесом, нужно быть готовой пойти на определенные жертвы в моде.

Несмотря на то, что вот уже 30 лет силуэт женского делового костюма остается практически неизменным, сам костюм постоянно претерпевает косметические корректировки. Это связано с эволюцией самого понятия «классика». Классический стиль в наши дни очевидно тяготеет к умеренно-свободным, демократичным линиям, допускающим сочетание с другими стилями.

Некоторая демократизация классики проявляется прежде всего в свободном покрое жакета. Он притален - но слегка, и это не акцентируется. Все остальное жестко не регламентировано. Пиджак может быть и двубортным, и однобортным; до, ниже и выше линии бедер. Пуговицы –



обязательно настоящие костяные или обтянутые тканью, кожей. Желательно, чтобы они были одного цвета с костюмом. Застежка может быть суппортной (внутренней), как у костюмов от Chanel. Плечо слегка расширенное и слегка приподнятое, но не более того.

На что не распространяются новомодные вольности, так это на юбку. Здесь для нововведений табу. Юбка должна быть прямой, зауженной книзу, облегающей бедра, с разрезом сзади не более десяти сантиметров. Классическая длина юбки - до середины колен. Но она может быть и чуть выше колена, и чуть ниже. Длина юбки до середины икры хороша лишь для женщин, имеющих проблемы с ногами.

Исключаются золотые и серебряные ремешки на юбке. И, наоборот, приветствуются кожаные ремешки ручной работы с логотипом известных фирм.

Брюки чисто классического покроя, чуть зауженные книзу. Признак моветона – брюки в обтяжку.

Большую роль в грамотном выборе женского делового костюма играют ткань и цвет. Предпочтение отдается гладким тканям – английским твиду и шерсти, а также сатину, матовому шелку, бархату и букле. Исключаются вискоза и всевозможные стрейчи.

Цветовая гамма не пестрая: серый, бежевый, разнообразные оттенки темно-синего, глубокого бордового, коричневого и черного.

Надо помнить, что одни и те же цвет и фактура ткани могут быть приемлемы на одном деловом мероприятии и совершенно недопустимы на другом.

Например, костюм из хлопка по этикету можно надеть лишь в том случае, если вы с деловым партнером завтракаете или обедаете в ресторане на открытом воздухе. В костюме чисто-белого цвета вы можете появиться только в летнее время на ужине.

Костюм в тонкую полоску пригоден для официальных мероприятий во второй половине дня. Особое внимание при выборе женского делового костюма следует обратить на фирму-изготовителя.

Лучше всего покупать деловые костюмы от таких известных фирм, как *Armani, Max Mara, Lanvin, Trussardi, Cerruti, Robert Barton, Betty Barclay, Chanel, Guy La Roche*, – спокойные, невызывающие, соответствующие канонам делового этикета вещи.

Костюмы же от *Versace, Dolce & Gabbana*, модные *Gucci, Moschino*, японских модельеров для деловых встреч менее пригодны. Их модели больше подходят представителям богемы.

## 10.2. Ключевые факторы делового имиджа

Существуют общие ключевые факторы имиджа, которые производят положительное впечатление на окружающих, причем для женщин и

мужчин они практически одинаковые, за исключением специфических элементов (табл. 10.1.).

Таблица 10.1

### Ключевые факторы имиджа

Фактор	Гендерный тип	
	Женщины	Мужчины
Одежда	Костюм, платье, желательно однотонные, не «кричащих» цветов; не допустима ультракороткая, обтягивающая, глубоко декольтированная, безрукавная одежда; стиль одежды должен соответствовать случаю (банкет, деловая встреча, ужин и т.п.), времени года, собственным физическим параметрам; обязательно однотонные чулки или колготки, отвечающие по своему качеству сезону	Костюм, преимущественно темно-синего, темно-серого цвета (в летнее время допустимы светлые тона); рубашки разных цветов для разного рода мероприятий (лучшим цветом считается белый и близкие к нему цвета); галстук должен соответствовать цветовой гамме костюма и рубашки, а также подходить по длине и ширине; носки должны подходить по цвету к брюкам или туфлям
Обувь	Элегантные туфли на каблук, соответствующие цвету одежды	Преимущественно классические туфли: черного цвета со шнуровкой
Прическа	Привлекательная прическа, не уместны распущенные длинные волосы	Стильная, но не вызывающая стрижка
Грим	Тонкий макияж	Отсутствие грима, за исключением телевизионных съемок
Аксессуары	Предпочтительны украшения из драгоценных металлов и камней, допустима стильная бижутерия, подходящая в целом ко всему облику; минимум – браслетов, почти всегда – серьги	Недопустимы цепи, браслеты, серьги (распространены в основном в криминальном мире и некоторых субкультурах); возможно одно кольцо (печатка); закладки и булавки для галстука, запонки – по моде
Галантерея	Элегантный портфель, функциональная дамская сумка, папка: кожаные, черные или под цвет одежды	Портфель (дипломат), папки (для внутреннего пользования) из кожи: черной, желтой, темно-красной
Сопутствующие элементы	Ручка: перьевая дорогая для подписи документов. Часы: классические механические на кожаном или металлическом браслете	Ручка: перьевая дорогая для подписи документов. Часы: классические механические на кожаном или металлическом браслете

Следует отметить, что в деловой сфере эмансипация женщин уже дала свои результаты. Женщины, как показывает практика, более успешны и предприимчивы в бизнесе, чем мужчины. И все это по причине их природной, интуитивной способности понравиться, создать себе соответствующий имидж.

Способность человека к пониманию других людей является рациональной основой процесса межличностного общения и выражается также в умении «читать» характер и намерения других по вербальным и невербальным сигналам.

Помимо использования приемов улучшения внешнего облика с помощью разнообразных средств (языка тела, одежды, аксессуаров, косметики и т.п.) используются для самопрезентации и разнообразные коммуникативные стратегии.

Э. Джонс и Т. Питман в 1982 г. описали некоторые стратегические техники самопрезентации, которые люди используют в повседневной жизни. К ним относятся:

- *инграция* – приукрашивание, самовосхваление, стремление сделать себя привлекательным, особенно для тех, кто имеет высокий статус;
- *самоподдержка* – стремление произвести впечатление, описывая свои таланты и выдающиеся познания;
- *«греться в лучах чужой славы»* – выстраивание своего образа путем подчеркивания тесной связи с успешными, знаменитыми людьми;
- *уравновешивание успехов и ошибок* – создание помех и обоснование оправданий для плохих результатов и неудач (например, при поражении использовать эвфемизм: «неполная победа»).

Для поддержки благоприятного имиджа необходимо не только быть компетентным, иметь располагающий внешний вид, обладать привлекательностью, уметь ладить с другими, но и вырабатывать собственный набор этических правил для создания безупречной репутации:

- всегда сохранять конфиденциальность, держать взятое слово;
- работать над созданием поддерживающей и способствующей работе среды, репутации;
- как можно чаще использовать одобрение достижений и успехов, достигнутых в ходе взаимодействия;
- иметь постоянное желание искать новые решения и способы действий и быть готовым применить другой подход;
- обращать внимание на невербальные сигналы и любые другие признаки, указывающие на то, что у собеседника возникают трудности, и корректно «подстраиваться», проявляя гибкость.

Для достижения успеха любому человеку важно осознать свой потенциал и ответить на вопрос – кто Я? С этой целью ему необходимо осуществить **самомаркетинг** (изучить свои достоинства и недостатки), проанализировать свой профессиональный профиль. Можно также поговорить с людьми, попытаться выяснить, каким его видят партнеры со стороны, как его воспринимают разные по статусу люди. В результате самоанализа и работы над своим имиджем у человека появляется оценка

собственной личности, знание своих сильных сторон, а также тех, которые требуют развития.

### **Контрольные вопросы**

1. Что включает в себя понятие «имидж»?
2. Какова разница между понятиями «имидж», «образ», «стереотип»?
3. Какие факторы формирования имиджа вы знаете?
4. Каковы основные функции имиджа?
5. Что вы понимаете под контекстным подходом к имиджу?
6. Раскройте смысл представления об имидже как о семиотическом знаке.
7. Каковы факторы, используемые при выборе одежды?
8. Перечислите приемы составления делового костюма?
9. Каково значение аксессуаров для имиджа делового человека?
10. В чем, на ваш взгляд, состоит современная специфика делового имиджа женщин и мужчин?
11. Каков механизм формирования профессионального имиджа.
12. Что такое самопрезентация и самомаркетинг и каковы техники их осуществления?
13. В чем состоит значение имиджа для проведения презентационной кампании?
14. Какие параметры коммуникативной ситуации необходимо учитывать при построении эффективного имиджа?
15. Что такое корпоративный имидж?
16. Перечислите составляющие корпоративного имиджа.
17. Каковы типы мотиваций имиджа?
18. Какие существуют способы классификации имиджа?
19. Как стереотипное поведение участвует в восприятии имиджа его аудиторией?
20. Из каких компонентов складывается профессиональный имидж специалиста?
21. Как связаны имидж компании и корпоративные стандарты в области общения?

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Деловые коммуникации промышленного предприятия – важное звено в менеджменте и маркетинге, роль которого состоит в обеспечении внешних и внутренних связей, качественной передаче бизнес-информации, управленческих решений и их интерпритации подразделениями, сотрудниками и потребителями. Формирование системы деловых коммуникаций должно носить научно обоснованный характер, являться частью стратегии компании и подчеркивать ее уникальные особенности, ключевые характеристики бизнеса, продукции, стиля и имиджа.

По этой причине комплекс вопросов управления деловыми коммуникациями сегодня вполне можно считать областью стержневых компетенций любой организации. Актуальность изучения этой проблематики возрастает по мере изменения социально-экономической ситуации в странах мира, усиление значения человеческого фактора, а также возникновения новых средств техники и технологии.

В настоящем пособии рассмотрены принципы организации деловых коммуникаций, их формы и способы, а также подходы к оценке их эффективности. Отдельно рассмотрены маркетинговые, электронные и имиджевые коммуникации, показана связь между отдельными блоками фирменных коммуникаций, методы управления коллективами и межличностными отношениями, особенности влияния на целевые аудитории и группы. Проведена попытка обобщения коммуникативных закономерностей и факторов, воздействующих на уровень качества деловых связей, а также отраслевые особенности.

Настоящее пособие призвано сформулировать у бакалавров направления «Менеджмент» целостное представление о системе деловых коммуникаций промышленного предприятия, приобрести соответствующие навыки и знания в данной области с тем, чтобы применить их в практике экономической деятельности компаний.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ ПРОЙДЕННОГО МАТЕРИАЛА

### Задание № 1

Сравните столбцы в таблице 1.1 и выберите правильное сочетание представленных терминов и определений друг к другу.

*Таблица 1.1*

Термин	Определение
1. Деловая коммуникация -	правила, формы и методы общения
2. Монолог -	самый массовый вид взаимодействия людей
3. Коммуникация -	продолжительный обмен сведениями, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений
4. Диалог -	продолжительное высказывание одного лица
5. Полилог -	взаимодействия между двумя или несколькими собеседниками
6. Деловой разговор -	как форма делового общения может включать элементы монолога и диалога
7. Деловая беседа -	разговор, предназначенный для печати, радио, телевидения
8. Интервью -	кратковременный контакт, преимущественно на одну тему

### Задание № 2

Подготовьте письменную работу на тему «Основные функции общения». Приведите примеры их реализации в различных ситуациях общения.

### Задание № 3

**Продумайте возможные речевые ситуации по следующим темам:**

1. Презентация инновационной пароварки, которая при варке продуктов сохраняет все витамины.
2. Представление новой коллекции одежды для детей, которая называется «Пижон».
3. Продажа загородного коттеджа.

### Задание № 4

**Отметьте качества, которые, являются личностными качествами делового человека:**

- уверенность в себе;
- владение предметом общения;

- самоуверенность;
- гордость;
- компетентность;
- эмоциональность.

### **Задание № 5**

**Составьте по два примера к каждому из следующих видов вопросов:**

- информационные вопросы (используются для сбора сведений);
- контрольные вопросы (необходимы для контроля за ходом деловой коммуникации);
- ориентационные вопросы (используются, чтобы знать придерживается ли партнер идей высказанных ранее);
- подтверждающие вопросы (необходимы, чтобы добиться взаимопонимания);
- ознакомительные вопросы (используются для ознакомления с мнением собеседника);
- однополюсные вопросы (повторение вопроса собеседника, в знак того, что понятно, о чем идет речь и для того чтобы выиграть время на обдумывание ответа);
- встречные вопросы (необходимы для сужения темы разговора);
- направляющие вопросы (в случае отклонения от темы направляют беседу в нужное русло);
- альтернативные вопросы (предоставляют возможность выбора);
- провокационные вопросы (используются, чтобы установить правильно ли партнер понимает ситуацию);
- вступительные вопросы (необходимы для формирования у партнера заинтересованности в разговоре);
- заключающие вопросы (необходимы для подведения итогов разговора);
- закрытые вопросы (наводящие вопросы, на которые можно коротко ответить);
- открытые вопросы (выявляют ключевые моменты беседы).

### **Задание № 6**

#### **Определение какого понятия дано в предложении?**

Содержание этого вида общения в значительной степени определяется правилами и нормами поведения и является исполнением социально значимых ритуалов (поздравления, выражение сочувствия).

**Задание № 7**

В деловой коммуникации бывают ситуации, в которых необходимо отказываться от каких либо деловых условий. При указании причин отказа могут использоваться следующие предлоги, союзы и союзные слова:

- из-за того, что;
- так как;
- поскольку;
- вследствие того, что;
- в связи с тем, что.

Дополните этот список собственными предложениями, союзами и союзными словами.

**Задание № 8**

Сравните столбцы в таблице 1.2 и подберите правильное сочетание представленных терминов и определений друг к другу.

Таблица 1.2

Термин	Определение
1. Реклама -	установление двусторонних долгосрочных коммуникаций между производителем и потребителем
2. Стимулирование сбыта -	достижение высокой общественной репутации фирмы
3. Паблик рилейшнз -	краткосрочные побуждения к совершению покупок.
4. Директ – маркетинг -	создание образа фирмы, товара и достижение осведомленности о них потенциальных потребителей

**Задание № 9**

Подготовьте сценарий игровой пресс-конференции с использованием различных ролей участников дискуссии. Тему выберите самостоятельно.

**Задание № 10**

Соотнесите каждое понятие с одной из групп терминов: паблик рилейшнз; стимулирование сбыта; прямой маркетинг.

Скидки, купоны, сувенирная реклама, гарантии, льготы, продажа товара в кредит, специальные предложения, распродажи.

Пресс-релиз; статьи в прессе, интервью, проведение семинаров, спонсорство, дни открытых дверей, членство в клубах, презентации.

Письма, извещения, почтовые карточки, брошюры, листовки с информацией.



**Задание № 11**

Крупная фирма открыла филиал в другом городе. Начальнику отдела сбыта поручили обучить своего коллегу по сбыту этого регионального филиала. Он начал учить, но в личной беседе сказал своему коллеге, что его знания стоят денег и делиться ими он не намерен. Перспективы роста начальника отдела сбыта – руководитель филиала.

Особенность данного предприятия – большая специфика работы в области сбыта. Причем если действовать просто по разработанным инструкциям, уходит очень много времени, из-за многочисленных региональных особенностей.

Каким образом в деловой беседе коллега может подействовать на начальника отдела сбыта поделиться своими знаниями с ним?

В задание обязательно выбрать и описать: стиль общения, вид общения, рассмотреть «эффекты деловой коммуникации», выбрать поинтеры, построить диалог по 5 фазам деловой беседы.

**Задание № 12**

Прочитайте перечень основных видов профессиональной деятельности специалиста по рекламе и исключите, на ваш взгляд, лишние.

- маркетингово-рекламная;
- педагогическая;
- рекламно-управленческая;
- рекламно-производственная;
- художественно-творческая;
- рекламно-информационная;
- культурная;
- аналитическая;
- правовая;
- рекламно-торговая;
- научно-исследовательская.

Объясните свой выбор.

**Задание № 13**

**Составьте синонимы к следующим словам, уместным в деловой коммуникации:**

- уведомление;
- оповещение;
- отправление;
- приказ.

**Задание № 14**

Вы работаете в крупном рекламном агентстве. Вам только, что поручили написать рекламный ролик для нового товара, появившегося на

рынке. Реклама рассчитана примерно на 30 секунд. Самостоятельно выберите рекламируемый товар и включите в свой сценарий следующие пункты:

- общий план всего рекламного показа;
- все тексты (разговоры, монологи и т.д.);
- описание необходимого реквизита.

### **Задание № 15**

Составьте эссе на тему «Русский рекламный слоган».

### **Задание № 16**

#### **Определение какого понятия дано в предложении?**

В процессе его человек удовлетворяет потребность в общении, например общение друзей.

### **Задание № 17**

Подготовьтесь к тренингу «Менеджер по рекламе». Рекомендации по подготовке к тренингу:

- составьте устный рассказ о себе;
- найдите сведения о профессии менеджер по рекламе;
- подумайте, что такое коммуникативная компетентность;
- определите, как вы будете удерживать внимание рекламодателей;
- соберите информацию о рекламируемом товаре, условиях его продажи, преимуществах конкурентов;
- подумайте, как вы закончите деловые переговоры.

### **Задание № 18**

Выполните тестовое задание, при необходимости воспользуйтесь лекционным материалом.

1. Лоббирование – это
  - медицинская операция;
  - услуги по взаимодействию с государственными органами с целью создания оптимальных условий для деятельности фирмы;
  - оборонное действие при нападении.
2. Какая организация относится к некоммерческим:
  - частный детский сад;
  - городская больница;
  - частная типография.
3. Предпринимательство
  - всегда выгодно;
  - это фактор производства;
  - никогда не обходится без риска.
4. Фирма, заботящаяся о своей репутации, заинтересована

- только в извлечении прибыли;
  - в брендировании товаров;
  - в развитии собственной пиар - службы.
5. Дивиденды - это
- часть доходов корпорации, которая распределяется между держателями акций;
  - проценты от аренды недвижимости;
  - привилегированные акции.

### **Задание № 19**

На работу в фирму приняли нового дизайнера. Но вот беда – он то одно забудет сделать, то другое перепутает, то опоздает. Оплата труда фиксированная – 500 \$, рабочий день нормированный. Беседы про недопущение опозданий с ним проводились.

Директор фирмы легко может его уволить, но он хороший специалист. Подобный опыт был и с предыдущим человеком, ранее работавшим на этом месте, который также страдал подобным «недугом».

Платить больше фирма не имеет возможности, да и сотрудник не высказывает претензий по этому поводу. Знакомые владельцы других фирм говорят, что причина в том, что дизайнеры, художники – профессии творческие, поэтому приходится терпеть их выходки.

Фирма небольшая 7 человек из них директор – владелец компании. Основное направление – наружная реклама. Атмосфера в коллективе комфортная. Если в течение дня директор видит, что работа у дизайнера сделана, то всегда его отпускает домой, но настаивает на приходе на работу вовремя.

Постройте такую систему деловой коммуникации, чтобы заставить этого специалиста четко и правильно выполнять все задания руководства?

### **Задание № 20**

**Укажите на сходство/различие между следующими словами/словосочетаниями:**

- 1) меценат/спонсор
- 2) гамма/аккорд
- 3) деревня/село
- 4) заснуть/проснуться
- 5) перчатка/перстень/наперсток
- 6) бросать слова на ветер/ветер в голове/ищи ветер в поле
- 7) свежая газета/свежая рубашка/свежий хлеб/свежий ветер/свежая рыба
- 8) дрожит как осиновый лист/дрожит как овечий хвост
- 9) носить на руках/рукой подать/рука об руку/рука руку моет
- 10) родина/отечество

- 11) краски чистые/краски мягкие/краски акварельные
- 12) шторм/штурм
- 13) консервы/консерватория/консерватор
- 14) свобода/воля
- 15) крепкий/крепость/крепостной
- 16) компания/кампания
- 17) синоним/антоним/омоним
- 18) золотое время/золотые волосы/золотое кольцо/золотые  
руки/золотая пора/золотая осень
- 19) спустя рукава/засучив рукава
- 20) скучать/горевать/тосковать
- 21) сверкать/светить/сиять
- 22) красная дичь/красная строка/красное словцо/красная девица/  
красная рыба
- 23) базар, рынок, ярмарка
- 24) извинить, простить, помиловать

### **Задание № 21**

#### **Поставьте верное ударение:**

- 1) начать, углубить, товарищество
- 2) домовой, молодежь
- 3) партер, магазин, засуха
- 4) чихать, гусеница, алфавит
- 5) ожить, ожил, ожила
- 6) принять, принял, приняла, приняли
- 7) статуя, цемент, свекла
- 8) километр, ремень, коклюш
- 9) каучук, кухонный, портфель
- 10) верба, инструмент, искра, искры
- 11) вишневый, голоден, голодна
- 12) ворота, ворот, воротам
- 13) он жил, она жила
- 14) запыхаться, запыхаюсь, запыхаешься
- 15) задать, задал, задала, задали
- 16) занять, занял, заняла, заняли, занято
- 17) столяр, столяра, (мн) столяры
- 18) торт, торта, (мн) торты, тортов
- 19) прожить, прожил, прожила, прожили
- 20) сколько, скольких, скольким, сколькими
- 21) бряцать

**Задание № 22****Поставьте верное ударение:**

- 1) укупорка
- 2) средства (связи)
- 3) укусный
- 4) отнять, отнял, отняла, отняли
- 5) заторможен, заторможена, заторможено
- 6) чучело, чучела
- 7) наносный, наносная, наносное
- 8) теплится (надежда)
- 9) украинец, украинка
- 10) арбуз
- 11) пагубный
- 12) ирис (растение), ирис (конфета)
- 13) засаженный (участок)
- 14) заснеженный (путь)
- 15) боязнь (воды)
- 16) что творится
- 17) перевезен/привезен из
- 18) дети дороги родителям
- 19) обеспечение/изобретение
- 20) постигать азы
- 21) собрался кружок

**Задание № 23****Поставьте верное ударение:**

- 1) атака была стремительна
- 2) облегчить сиротам (жизнь)
- 3) прибывший осужденный был под арестом
- 4) благоприобретенные (знания)
- 5) фрейлина
- 6) шасси
- 7) цесаревич
- 8) нет двух третей
- 9) (он) побоязливее, чем...
- 10) затеплится (огонь)
- 11) взять под руки
- 12) принять
- 13) силен (в физике)
- 14) намерение
- 15) прибывший
- 16) призыв
- 17) началась (лекция)

- 18) я поняла
- 19) она так молода
- 20) принявший (на себя)
- 21) простыня/простыни (мн.)

### **Задание № 24**

#### **Поставьте верное ударение**

- 1) дороговизна
- 2) смягчить
- 3) (будет) проведена
- 4) вареная (картошка)
- 5) суетный (день)
- 6) воспринимать, воспринял, восприняла, восприняло
- 7) неприязнь
- 8) кладбище
- 9) одновременно
- 10) продать, продали, продал, продала
- 11) внесенные (поправки)
- 12) вкупе, в купе
- 13) с глазу на глаз
- 14) избалованный (ребенок)
- 15) (он) сторонится (политики)
- 16) острота (в смысле – «шутка»)
- 17) новорожденный
- 18) кишка, кишки
- 19) создать, создал, создала, создало
- 20) статус, статут
- 21) диспансер

### **Задание № 25**

#### **Поставьте верное ударение:**

- 1) вероисповедание
- 2) вермут
- 3) морковь
- 4) наголо/назло
- 5) нагнуть/нагнутый
- 6) наглухо
- 7) надвое
- 8) надолго
- 9) лото
- 10) призыв
- 11) переносить/перенесен
- 12) эксперт

- 13) знамение
- 14) дешевы/дешева
- 15) диоптрия
- 16) гористый
- 17) община/общины
- 18) козырь/козыри
- 19) крапива
- 20) формировать
- 21) оговорено

### **Задание № 26**

#### **Закончите фразу/сочетание слов:**

- 1) между Сциллой и ...
- 2) меньше говори, больше ...
- 3) он для красного словца не пожалеет и ...
- 4) большой говорун – плохой ...
- 5) добро тому врать, кто за ... ..
- 6) задним умом ...
- 7) жребий ...
- 8) за одного битого двух ... ..
- 9) баба с воза, ... ..
- 10) показать Кузькину ...
- 11) пока гром не грянет, мужик ... ..
- 12) авось да ...
- 13) Бог-то – Бог, да и ... ..
- 14) Быть с врагами на ...
- 15) Бог троицу ...
- 16) о времена, о ...
- 17) держать нос по ...
- 18) от дурной головы и ногам ...
- 19) стрелять из пушки по ...
- 20) его на кривой кобыле не ...
- 21) доброе начало полдела ...
- 22) деньги к ...
- 23) в гостях хорошо, а дома ...
- 24) в семье не без ...
- 25) было бы болото, а ... ..
- 26) буря в стакане ...
- 27) бумага все ...
- 28) большому кораблю, большое ...
- 29) береги честь ...
- 30) бедность не ...
- 31) за добро добром и ...

- 32) добро скоро ...
- 33) на безрыбье и рак ...
- 34) с больной головы да на ...
- 35) закусить ...
- 36) запретный плод ...
- 37) заморить ...
- 38) знай сверчок свой ...

### **Задание № 27**

**Закончите фразу/сочетание слов:**

- 1) и дешево и ...
- 2) на войне как ... ..
- 3) и стены имеют ...
- 4) каждому ...
- 5) капля по капле и камень ...
- 6) каков поп, таков и ...
- 7) из двух зол выбирай ...
- 8) копейка рубль ...
- 9) коготок увяз – всей птичке ...
- 10) кто рано встает, тому ... ..
- 11) кто палку взял, тот и ...
- 12) посеешь ветер, пожнешь ...
- 13) кто старое помянет, тому ...
- 14) куй железо, пока ...
- 15) ласковый теленок двух ... ..
- 16) игра не стоит ...
- 17) как волка не корми, он все в ... ..
- 18) кончил дело, гуляй ...
- 19) слово не воробей, вылетит, ... ..
- 20) легок на ...
- 21) лежачего не ...
- 22) мал, да ...
- 23) мал золотник, да ...
- 24) не бойся собаки, которая лает, а бойся той, которая ...
- 25) на ловца и зверь ...
- 26) на чужой каравай рот ... ..
- 27) всем не ...
- 28) на языке мед, а в сердце ...
- 29) насильно мил не ...
- 30) на авось не ...
- 31) муж да жена – одна ...
- 32) отогреть змею на своей ...
- 33) не дорог подарок, дорога ...



- 34) ни Богу свечка, ни черту ...
- 35) не так страшен черт, как его ...
- 36) от добра добра ... ..
- 37) охота пуще ...
- 38) не годы старят, а ...

### **Задание № 28**

#### **Закончите фразу/сочетание слов:**

- 1) учись смолоду, не умрешь ...
- 2) сулить золотые...
- 3) не мытьем, так ...
- 4) пустить козла в ...
- 5) свой глаз – как ...
- 6) привычка – вторая ...
- 7) лучше синица в руках, чем ... в ...
- 8) торговали – веселились, подсчитали – ...
- 9) от судьбы не ...
- 10) остатки – ...
- 11) скрипит колесо ... ..
- 12) что посеешь, то и ...
- 13) нужда хитрее ...
- 14) мыло серо, а моет ...
- 15) много званых, да ...
- 16) что век грядущий ... ..
- 17) нет худа без добра, но ...
- 18) ходить вокруг ... ..
- 19) худой мир лучше ... ..
- 20) цель оправдывает ...
- 21) что город, то ...
- 22) чужая душа – ...
- 23) шила в мешке ... ..
- 24) чужими руками жар ... ..
- 25) язык до Киева ...
- 26) что с воза упало, ... ..
- 27) у черта на ...
- 28) у страха глаза ...
- 29) толочь воду в ...
- 30) старая любовь ... ..
- 31) сокол мал, да ...
- 32) для смерти – все ...
- 33) после нас – хоть ...
- 34) пустой мешок – не ...
- 35) свой свояка видит ...

- 36) сам черт ногу ...
- 37) праздность – мать ...

### **Задание № 29**

#### **Объясните значение слов**

- 1) харизма,
- 2) Китеж,
- 3) нимб,
- 4) мелодия,
- 5) кураж,
- 6) конфессиональный,
- 7) рейтинг
- 8) мандат,
- 9) камея,
- 10) донор/реципиент,
- 11) Титикака,
- 12) нарцисс,
- 13) головоногие,
- 14) мириады,
- 15) Орфей,
- 16) сепарировать/сепаратист.

### **Задание № 30**

#### **Объясните значение слов**

- 1) Нетто/брутто
- 2) Нирвана/нимфа
- 3) Саммит/самшит
- 4) Феникс/гамаюн
- 5) Реституция/рескрипт
- 6) СМИ/масс-медиа
- 7) Эшафот/эпилог
- 8) Форте/ пиано/аллегро/модерато
- 9) Кесарь/кентавр
- 10) Мим/муэдзин

### **Задание № 31**

**Подберите одно общее прилагательное ко всем данным существительным:**

- 1) сон, капуста, галстук, фотография
- 2) река, дорога, ход, ветка
- 3) соус, анекдот, сюжет
- 4) ответ, план, речь, расписание, взаимодействие
- 5) номер, представление, манеж, слон, клоун

- 6) рассказ, коза, собака, принц
- 7) дом, человек, стройка, замысел, план, пир, горе
- 8) взгляд, воззвание, желание, призыв
- 9) дым, раствор, жидкость
- 10) груз, подъем, ноша, болезнь, воздух, вздох

### **Задание № 32**

**Подберите одно общее прилагательное ко всем данным существительным:**

- 1) взгляд, заяц, фалды, образ, покррой, галстук
- 2) вопрос, взгляд, тон, улыбка
- 3) друг, океан, шум, звук, пение, раскат
- 4) родственник, Восток, пункт, рейс
- 5) нос, яблоко, щеки, бант, дичь, словцо
- 6) мундир, грузовик, покррой, сапог, штаб
- 7) фестиваль, мотив, инструмент, концерт, солист
- 8) оркестр, концерт, вечер, абонемент
- 9) момент, антракт, аккорд, инструмент, произведение, сборник
- 10) война, орден, продукт, история, писатель

### **Задание № 33**

**Подберите одно общее прилагательное ко всем данным существительным:**

- 1) опыт, конь, генерал, корабль, взвод
- 2) житель, вид, простор, двор, достаток
- 3) товар, инициатива, книга, почин, опыт, совет
- 4) знания, сокровища, друг, вклад, завет
- 5) иголка, струйка, волос, вкус, голос
- 6) дуб, здание, мечта, гора, порог, мода
- 7) котлета, дом, фасад, черты (лица)
- 8) сон, собака, человек
- 9) вид, речь, здание, костюм
- 10) лицо, руки. Платье, прошлое

### **Задание № 34**

**Подберите одно общее прилагательное ко всем данным существительным:**

- 1) предмет, студент, конец, нож
- 2) цветок, огурец, лист, трава, цыпленок
- 3) ответ, вопрос, взгляд, человек, угол
- 4) одежда, рана, облака, шкура, ноздри
- 5) платок, вышивка, халат, тюбетейка
- 6) хвост, ногти, волосы, язык

- 7) закат, отблеск, земля, смерч, вал
- 8) ход, поворот, линия, переход, скорость
- 9) вода, жизнь, дрейф, лошадь
- 10) хор, одеяние, служба, свеча, календарь

### **Задание № 35**

**Подберите одно общее существительное ко всем данным прилагательным:**

- 1) святая, великая, светлая, киевская, языческая, московская
- 2) златоглавая, белокаменная, величаява, суматошная
- 3) народная, мелодичная, лихая, широкая
- 4) крепостная, каменная, белая, сторожевая, кирпичная
- 5) пешеходный, висячий, канатный, железобетонный, автомобильный
- 6) низкий, бархатный, душевный, звенящий
- 7) камерный, смешанный, мужской
- 8) славянская, древняя, владимирская, пергаментная
- 9) резной, золоченый, с балдахином, с подушками
- 10) зеленый, ранний, вкусный, соленый
- 11) яркий, пахучий, осенний, увядший, сломанный
- 12) соленый, бушующий, тихий, далекий

### **Задание № 36**

**Подберите одно общее существительное ко всем данным прилагательным:**

- 1) элегантный, полноприводный, быстроходный, грузовой
- 2) парадный, торжественный, пеший, подтянутый
- 3) белый, далекий, волнующий, легкий, скользящий
- 4) желтый, пищаний, теплый, беспомощный, однодневный
- 5) каменная, песчаная, безводная, горячая, безжизненная
- 6) летний, свежий, зеленый, благоухающий, плодовый
- 7) справедливый, умный, сильный, знающий
- 8) заботливая, любящая, добрая, улыбающаяся
- 9) шумная, тихая, зеленая, современная, старинная, транспортная
- 10) туманное, ясное, дождливое, раннее, солнечное
- 11) художественная, техническая, военная, раритетов
- 12) широкая, крутая, винтовая, мраморная, грязная

### **Задание № 37**

**Подберите одно общее слово к данным словам:**

- 1) светлая, высокая, в обоях, с балконом
- 2) модный, плодovitый, одаренный, профессиональный
- 3) прохладный, сосновый, сумрачный, величавый, молчаливый

- 4) высокий, художественный, чугунный, с орнаментом
- 5) огромный, черный, нахохленный, белохвостый
- 6) дождливые, жаркие, душные
- 7) утро, прием, чай, лягушка
- 8) мысли, туфли, день, лебедь
- 9) путь, угорь, лед
- 10) аист, голубь, лист, город, свет

### **Задание № 38**

**Подберите одно общее слово к данным словам:**

- 1) плакат, пейзаж, слой, рассказ
- 2) флаг, тропинка, волосы, ручеек, растение
- 3) час, стол, отдых, концерт, перерыв
- 4) доска, лестница, скульптура
- 5) погода, настроение, день, человек
- 6) комната, вечер, ветер, климат, хлеб, вода
- 7) с повинной, под конвоем, под расписку, без опоздания
- 8) керосиновая, электрическая, переносная, уличная, кабинетная
- 9) летает, плавает, несется, ныряет
- 10) бегают, несется, не летает, не плавают

### **Задание № 39**

**Подберите одно общее слово к данным словам:**

- 1) место, прием, халат
- 2) глаз, меч, язык
- 3) башня, душа, гора
- 4) подъем, нрав
- 5) личность, комната, голова
- 6) опыт, плод, лекарство, истина
- 7) зависть, кошка, дыра
- 8) логика, маска, воля
- 9) древность, борода
- 10) характер, деньги
- 11) талант, пятно
- 12) родня, дорога
- 13) смех, месяц, окунь

### **Задание № 40**

**Предложите по три варианта окончания для следующих фраз:**

- 1) Настя захлопала в ладоши и закричала ... ..
- 2) Анатолий покачал головой, повторяя ... ..
- 3) Вика сказала, подняв указательный палец ... ..
- 4) Почесав в затылке, он произнес ... ..

**Задание № 41****Предложите по три варианта окончания для следующих фраз:**

- 1) На последнем семинаре ... ..
- 2) Весной каждый человек ... ..
- 3) Если вы знаете ... ..
- 4) Не надо считать ... ..

**Задание № 42****Развить мысль, которая начинается словами, приведенными ниже:**

- 1) Предполагают, что в 2015 году ... ..
- 2) Сегодня трудно поверить, что было время, когда ... ..
- 3) Известно ли вам, что ... ..
- 4) Однажды, в холодный зимний вечер ... ..
- 5) При перелете из России в Англию ... ..
- 6) Если каждый день, несмотря на погоду ... ..
- 7) Вы, конечно, помните, что произошло ... ..
- 8) Книга – источник знаний, но ... ..
- 9) Никто не знает, когда ... ..
- 10) Сегодня я расскажу, что случилось ... ..

**Задание № 43****Предложите по три варианта окончания для следующих фраз:**

- 1) Настя захлопала в ладоши и закричала ... ..
- 2) Анатолий покачал головой, повторяя ... ..
- 3) Вика сказала, подняв указательный палец ... ..
- 4) Почесав в затылке, он произнес ... ..

**Задание № 44****Предложите по три варианта окончания для следующих фраз:**

- 1) На последнем семинаре ... ..
- 2) Весной каждый человек ... ..
- 3) Если вы знаете ... ..
- 4) Не надо считать ... ..

**Задание № 45****Развить мысль, которая начинается словами, приведенными ниже:**

- 1) Предполагают, что в 2005 году ... ..
- 2) Сегодня трудно поверить, что было время, когда ... ..
- 3) Известно ли вам, что ... ..
- 4) Однажды, в холодный зимний вечер ... ..
- 5) При перелете из России в Англию ... ..

- 6) Если каждый день, несмотря на погоду ... ..
- 7) Вы, конечно, помните, что произошло ... ..
- 8) Книга – источник знаний, но ... ..
- 9) Никто не знает, когда ... ..
- 10) Сегодня я расскажу, что случилось ... ..

#### **Задание № 46**

**Вставьте недостающие строки в стихотворение**

1. Ни отзыва, ни слова, ни привета,
2. ... ..
3. ... ..
4. Испуганно над сердцем тяготит:
5. ... ..
6. ... ..
7. Как легкий звук забытого напева,
8. Как в мрак ночной упавшая звезда?

#### **Задание № 47**

**Вставьте недостающие строки в стихотворение**

1. ... ..
2. Пустынею меж нами мир лежит,
3. И мысль моя с вопросом без ответа
4. ... ..
5. Ужель среди часов тоски и гнева
6. Прошедшее исчезнет без следа,
7. ... ..
8. ... ..

#### **Задание № 48**

**Вставьте недостающие строки в стихотворение**

1. ... ..
2. Где всюду великое чудится в малом.
3. ... ..
4. Где варится печень и мокнет сычуг.
5. ... ..
6. Закрыты решетками, словно темница.
7. Другие – как башни, в которых давно
8. ... ..

#### **Задание № 49**

**Вставьте недостающие строки в стихотворение**

1. О, если бы забыть мне тяжесть лет
2. ... ..

3.     Который бы привел меня к твоим дверям,
4.     ... ..
5.     Но знаю помнишь ты, не забываешь ты
6.     ... ..
7.     Ты сможешь ли забыть седую мощь ночей
8.     ... ..
9.     Ночей, когда стихает азиатский зной
10.    ... ..
11.    И круглый месяц жадно смотрит с высоты,
12.    ... ..

### **Задание № 50**

**Вставьте недостающие строки в стихотворение**

1.     ... ..
2.     Была неказиста она, небогата,
3.     ... ..
4.     Струилось дыханье весеннего дня.
5.     Поистине мир и велик и чудесен!
6.     ... ..
7.     Из этих как солнце сияющих нот
8.     ... ..

### **Задание № 51**

По роду деятельности Вам часто приходится беседовать по телефону. На это уходит очень много служебного времени.

Вы решили передать функцию ответов на деловые звонки своему помощнику. При этом существует опасность того, что помощник недостаточно опытен в том, чтобы различить важную и второстепенную информацию.

Вопросы:

1. Как Вы поступите?
2. Какую информацию считать важной, а какую второстепенной?

### **Задание № 52**

Вы часто замечаете, что, хотя Вы всегда настроены слушать собеседника внимательно, иногда смысл того, что хочет сказать Ваш партнер, ускользает от Вас, и Вы понимаете его слова совсем в другом контексте. Из-за этого в последнее время Вы допустили некоторые ошибки в работе.

Вопросы:

1. В чем может заключаться причина непонимания?
2. Что Вам нужно предпринять для избежания ошибок?



**Задание № 53**

Вы в течение рабочей недели неоднократно пытались дозвониться до директора одной фирмы, но его не было на месте, а его секретарь, очевидно, неаккуратно информировала его о поступающих звонках.

Вопросы:

1. Как Вы построите беседу с ней в следующий раз?
2. Что Вы предпримете, чтобы связаться с Вашим партнером?

**Задание № 54**

Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами на предприятии. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т. д.

Вопрос:

Что Вы предпримите для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?

**Задание № 55**

Вы ведете переговоры, и Ваш партнер утверждает нечто, безусловно ошибочное, с Вашей точки зрения, и неприемлемое для решения данной проблемы.

Вопросы:

1. Чем может быть вызвано такое отношение партнера?
2. Как Вы поведете себя в целях решения проблемы?

**Задание № 56**

Вы установили контакт с японской фирмой, с которой хотите заключить договор. Вас приглашают в Японию, встречают как самого дорогого гостя, предлагают обширную программу развлечений с обедом в дорогом ресторане, а когда дело доходит до переговоров, японцы просят подождать пару дней. И потом довольно продолжительное время сообщают Вам о периодически возникающих затруднениях.

Вопросы:

1. Чем может быть вызвано такое отношение партнеров?
2. Как Вы поведете себя?

**Задание № 57**

Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Вопрос:

Как Вы построите беседу при встрече с ним?

### **Задание № 58**

Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписываете» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

Вопросы:

1. Что означает данная поза?
2. Какова может быть причина такого поведения партнера?
3. Какие действия Вы предпримете?

### **Задание № 59**

Вспомните, Когда Вас неправильно понимали из-за нарушения культурной составляющей речевого сообщения. Какие еще факторы влияют на успешность межличностной коммуникации? Проведите небольшое исследование и составьте список факторов успешности.

### **Задание № 60**

Проанализируйте себя как члена и как лидера группы с точки зрения сформированности коммуникационных навыков.

### **Задание № 61**

Компания «Союз» выпускает полиграфическую продукцию. Основной рыночный сегмент компании – учреждения культуры, которые заказывают афиши, пригласительные билеты, календари, открытки, театральные программки. Эти изделия сами по себе не окупают затрат на их изготовление (например, театральная программка стоит 10–20 руб., что не соответствует себестоимости качественной полиграфии). Для компенсации затрат эта продукция сопровождается размещением рекламных материалов. Клиенты-рекламодатели при этом не всегда соотносят предлагаемые рекламные сюжеты с содержанием основного носителя информации как атрибута культурного мероприятия. Так, на театральной программке или билете в кинотеатр не всегда уместны сюжеты об алкогольных напитках, о лекарственных препаратах или сюжеты производственной тематики. Но компания не может упускать рекламодателя, отказав ему в сотрудничестве.

Рассмотрите виды товаров, рекламу которых требуется разместить на полиграфической продукции.

Распределите их по возможным рекламным носителям.

Если для размещения рекламы требуется корректировка содержания рекламной информации, опишите вариант решения проблемы.

### **Задание № 62**

ООО «КОМПЬЮТЕРРА» продает оборудование ведущих мировых производителей компьютерной техники, сертифицирована корпорациями *HEWLETT-PACKARD* (HP Preferred Partner GOLD 2009), *IBM* (IBM Partner World: Top 100 Business Partners 2005), *American Power Conversions* (Authorised Reliability Provider), *SAMSUNG* (авторизованный партнер). Компания реализует рабочие станции и серверы, ноутбуки, периферийное и сетевое оборудование, источники бесперебойного питания, комплектующие и расходные материалы, а также предлагает корпоративным клиентам доступные решения системной интеграции для автоматизации системы управления. На сегодняшний день число корпоративных клиентов компании превысило 2 000. Компания ориентируется и на массового потребителя, продвигая на рынок недорогую и надежную технику. Действуют специальные программы: «Компьютерная галерея», «Экспресс-кредит», имеется дисконтная система скидок.

Гарантийное и послегарантийное обслуживание реализуемого оборудования осуществляет сертифицированный сервисный центр, оснащенный необходимым оборудованием и укомплектованный квалифицированными инженерами. Спектр услуг компании включает в себя:

- разработку специализированного программного обеспечения под заказ;
- оптимизацию имеющегося у клиента программного обеспечения;
- аутсорсинг информационных технологий;
- проектирование и монтаж корпоративных сетей передач данных;
- гарантийный и послегарантийный сервис;
- техническое сопровождение поставленных решений;
- диагностику и профилактические работы;
- установку и настройку серверного программного обеспечения (Windows, Linux, Unix и др.);
- настройку доменов, почтовых серверов, доступ в Интернет;
- разнообразные виды печати (широкоформатная печать для плакатов, баннеров, постеров для оформления выставок, витрин, офисов).

ООО «КОМПЬЮТЕРРА» предоставляет клиентам возможность ознакомиться с современным оборудованием с помощью демонстрационного стенда. Он помогает клиентам сделать выбор для построения информационной инфраструктуры предприятия, сэкономить время и ресурсы при построении корпоративной информационной системы и ее оптимизации. Благодаря демонстрационному стенду до покупки

клиент может оценить затраты на реализацию и эффективность оборудования.

Назовите направления деятельности компании, которые нуждаются в развитии.

Предложите систему маркетинговых коммуникаций данной компании. Составьте план коммуникативных мероприятий на ближайшее полугодие.

Обоснуйте затраты на запланированные мероприятия, ориентируясь на уровень известных вам текущих цен.

### **Задание № 63**

Косметическое предприятие «Белита» широко известно своими изделиями высокого качества.

В начале 2008 года директор предприятия поставил задачу сосредоточить усилия на увеличении прибыли на основе выпуска новой продукции – зубной пасты. Она была изготовлена из природных компонентов, причем с лучшими, чем у всех выпускаемых паст, очищающим эффектом, ароматом, антикариесными и никотиноудаляющими свойствами.

С таким товаром можно было быстрее всего выйти на рынок России. Зубной пасте была подобрана приятная для глаз упаковка и дано название «Белита». Отдел маркетинга предложил установить уровень цены, превышающий конкурентные цены. Предприятие и раньше успешно использовало такую политику на рынке России, стремясь заполнить нишу между лучшими марками и дешевыми изделиями. Руководство приняло это предложение, считая, что более требовательные покупатели будут согласны заплатить большую цену за лучшие изделия. Предполагалось, что реализация новой пасты не составит проблемы, поскольку у «Белиты» установились давние связи с предприятиями оптовой и розничной торговли. Однако зубная паста «Белита» не нашла на рынке спроса. В результате проведенного опроса покупателей были выяснены их мнения (приводятся типичные ответы):

- Мне очень нравится та паста, которой я пользуюсь. Зачем мне ее менять?
- Не намерен покупать дорогую зубную пасту. Не может быть, чтобы она была настолько же лучше, чем насколько дороже.
- Мне не известно такое название зубной пасты. Я осторожно отношусь к новым маркам товара.

Какая задача была поставлена руководителем предприятия «Белита»?

В чем причина отсутствия спроса на «Белиту» на российском рынке?

Какие элементы системы коммуникаций, на Ваш взгляд, следовало бы задействовать для продвижения новой зубной пасты на российском рынке?

Составить программу маркетинговых коммуникаций с обоснованием каждого ее элемента.

### **Задание № 64**

Компания «Союз» выпускает полиграфическую продукцию. Основной рыночный сегмент компании – учреждения культуры, которые заказывают афиши, пригласительные билеты, календари, открытки, театральные программки. Эти изделия сами по себе не окупают затрат на их изготовление (например, театральная программка стоит 10–20 руб., что не соответствует себестоимости качественной полиграфии). Для компенсации затрат эта продукция сопровождается размещением рекламных материалов. Клиенты-рекламодатели при этом не всегда соотносят предлагаемые рекламные сюжеты с содержанием основного носителя информации как атрибута культурного мероприятия. Так, на театральной программке или билете в кинотеатр не всегда уместны сюжеты об алкогольных напитках, о лекарственных препаратах или сюжеты производственной тематики. Но компания не может упускать рекламодателя, отказав ему в сотрудничестве.

#### *Вопросы к практической ситуации*

1. Рассмотрите виды товаров, рекламу которых требуется разместить на полиграфической продукции.
2. Распределите их по возможным рекламным носителям.
3. Если для размещения рекламы требуется корректировка содержания рекламной информации, опишите вариант решения проблемы.

### **Задание № 65**

1. Определите цель и задачи рекламной кампании при выходе на рынок с новым товаром производственного назначения. Объясните последовательность и приемы, которые отличают ее от рекламной кампании нового товара потребительского назначения.

2. Подготовьте общий текст рекламного сообщения с использованием приемов эмоционального воздействия. Текст должен содержать заголовок (слоган), основную часть и дополнительные предложения.

3. Разработайте и представьте макет рекламной листовки для нового рынка с использованием приемов эмоционального воздействия. Макет листовки должен учитывать фирменный стиль рекламируемого товара, содержать текст рекламного сообщения и рациональную структуру.

4. Разработайте и представьте макет текста для наружной рекламы. Объясните особенности подготовки данного текста. Определите основные требования к наружной рекламе. Макет должен учитывать фирменный стиль рекламируемого товара, содержать текст рекламного сообщения и иметь рациональную структуру.

5. Подготовьте варианты рекламного сообщения для теле- и радиоролика. Покажите особенности подготовки данных сообщений для потребителей и найдите не менее трех отличий в работе над двумя роликами.

6. Найдите рекламу товара, использующую принцип УТП.

Попробуйте определить: данное УТП связано с действительной уникальностью товара либо передает утверждение, которого еще не делали в рекламе других аналогичных товаров.

7. Посмотрите в течение нескольких дней телерекламу, определите мотивы, используемые в увиденных вами роликах. Обоснуйте свое мнение. В рекламе, каких товаров используются мотивы надежности, мощи?

8. Посмотрите в течение нескольких дней телерекламу. Найдите самую эффективную и самую неэффективную (с вашей точки зрения) рекламу. Обоснуйте свое мнение. Попробуйте написать альтернативный сценарий для товара, телерекламу которого вы считаете неэффективной.

9. Какие, по вашему мнению, отличия могут (или должны) содержать рекламные послания торговых фирм и фирм, оказывающих услуги?

10. Посетите несколько предприятий торговли и услуг. Какая реклама используется ими непосредственно в местах продажи и оказания услуг? Эффективна ли она, по вашему мнению?

11. Спрос на товар (выберите любой) снизился из-за появления на рынке еще двух аналогичных товаров. Каковы ваши действия? Разработайте несколько возможных вариантов стратегии рекламной кампании, цель которой – повысить спрос на ваш товар.

12. Составьте график размещения средств рекламы для конкретного товара в течение года, который обеспечит одинаковую силу во действия на потребителя каждый месяц. Фирма предполагает использовать следующие средства рекламы с различной силой воздействия указанной в скобках:

- телевидение (2);
- радио (1,5);
- газеты (1,3);
- щитовая реклама (0,9);
- компьютерная реклама (1,1).

Ежемесячно можно использовать три вида рекламы.

### **Задание № 66**

«Связной» – федеральная розничная сеть, специализирующаяся на продаже услуг сотовых операторов, персональных средств связи, аксессуаров, портативной цифровой аудиотехники и фототехники. Компания является официальным дистрибьютором ведущих производителей GSM-телефонов и телефонов стандарта *DECT*, а также дилером крупнейших операторов сотовой связи. Группа компаний «Связной» является официальным дистрибьютором *Apple IMS*, *BenQ Mobili*, *Explay*, *Genius*, *Motorola*, *NEC*, *Nokia*, *Philips*, *Pholife*, *Sagem*, *Samsung*, *SonyEricsson*, *Alatel*, *Voxtel* и дилером ведущих российских операторов сотовой связи «МТС», «Билайн», «МегаФон» и «ТЕЛЕ 2»

Маркетинговое преимущество сети «Связной» – качество коммуникаций с потребителем. Система коммуникаций подразумевает

комплекс маркетинговой активности – от прямой рекламы до оформления мест продаж. В сети «Связной» различают стимулирование со стороны производителей и со стороны розничной торговли.

Примером первого является стимулирование покупателей: это предложение скидок, значительный объем продаж в кредит, бесплатный испытательный срок и подарки, поощряющие покупку новых моделей. Стимулирование со стороны розничной торговли включает в себя снижение цен, специальную рекламу, купоны, конкурсы и премии для покупателей. Можно также выделить средства стимулирования сбыта, воздействующие или не влияющие на усиление марочных предпочтений. Так, сообщения, которые прилагаются к бесплатным образцам товаров или купонам, предлагающие потребителям особые привилегии и премии, связанные с покупкой определенного товара, усиливают лояльность к торговой марке.

Ко второй группе относятся такие средства стимулирования, как поощрения, не предусматривающие льгот, премии, не связанные с товаром, конкурсы и тотализаторы, торговля по сниженным ценам и скидки розничной торговли.

По уровню цен, ассортименту и удобству мест продаж сеть «Связной» в числе лучших. Компания является новатором на рынке мобильного ритейла: «Связной» первым с 2004 г. стал принимать платежи у населения за междугородную и международную связь по счетам «Ростелеком». Компания первой начала выпуск полноцветного ежемесячного каталога мобильных телефонов под названием «Взрослые игрушки» в 2003 г.

*Вопросы к практической ситуации:*

1. Назовите, какие мероприятия по стимулированию сбыта проводятся компанией самостоятельно, а какие совместно.

Разработайте самостоятельную акцию по стимулированию сбыта для «Связного», направленную на привлечение новых клиентов.

## ОТВЕТЫ НА ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

### **Задание № 20**

- 1) не предполагает прибыль/прибыль обязательна
  - 2) последовательные звуки/одновременные звуки
  - 3) в селе должна быть церковь
  - 4) второй глагол – возвратный
  - 5) все слова от слова перст (палец)
  - 6) без пользы, не думая/пустой, несерьезный человек/без результата,
- не найти
- 7) сегодняшняя/чистая/мягкий/прохладный/живая
  - 8) он боится
  - 9) заботиться/рядом/вместе/скрывать

- 10) место рождения/история рода
- 11) краски яркие/приглушенные/прозрачные
- 12) буря/атака
- 13) от лат. – сохранять
- 14) воля – полная свобода
- 15) прочный/укрепл. пункт/ невольник
- 16) объединение/поход
- 17) одинаковые по смыслу/противоположные/одинаково звуч., но разные по смыслу (ключ)
- 18) лучшее время/цвет волос/кольцо из металла/умелые руки/осенняя пора/осенний листопад
- 19) работать плохо/хорошо
- 20) повышается качество действия
- 21) повышается качество действия
- 22) фазаны/абзац/вранье/молодая, красивая/вид рыбы – кета.
- 23) тюрк./слав./нем.
- 24) после выяснений/без выяснений/юрид. термин

### **Задание № 26**

- 1) между Сциллой и ... Харибдой
- 2) меньше говори, больше ...делай
- 3) он для красного словца не пожалеет и ...отца
- 4) большой говорун – плохой ...работник
- 5) добро тому врать, кто за ... ..морем бывал
- 6) задним умом ...крепок
- 7) жребий ...брошен
- 8) за одного битого двух ... ..небитых дают
- 9) баба с воза, ... ..кобыле легче
- 10) показать Кузькину ...мать
- 11) пока гром не грянет, мужик ... ..не перекрестится
- 12) авось да ...небось
- 13) Бог-то – Бог, да и ... ..сам не плох
- 14) Быть с врагами на ...ножах
- 15) Бог троицу ...любит
- 16) о времена, о ...нравы
- 17) держать нос по ...ветру
- 18) от дурной головы и ногам ...горе
- 19) стрелять из пушки по ...воробьям
- 20) его на кривой кобыле не ...объедешь
- 21) доброе начало полдела ...откачало
- 22) деньги к ...деньгам
- 23) в гостях хорошо, а дома ...лучше
- 24) в семье не без ...урода



- 25) было бы болото, а ... ..черти найдутся
- 26) буря в стакане ...воды
- 27) бумага все ...стерпит
- 28) большому кораблю, большое ...плаванье
- 29) береги честь ...смолоду
- 30) бедность не ...порок
- 31) за добро добром и ...платят
- 32) добро скоро ...забывается
- 33) на безрыбье и рак ...рыба
- 34) с больной головы да на ...здоровую
- 35) закусить ...удила
- 36) запретный плод ...сладок
- 37) заморить ...червячка
- 38) знай сверчок свой ...шесток

### **Задание № 27**

- 1) и дешево и ...сердито
- 2) на войне как ... ..на войне
- 3) и стены имеют ...уши
- 4) каждому ...свое
- 5) капля по капле и камень ...долбит
- 6) каков поп, таков и ...приход
- 7) из двух зол выбирай ...меньшее
- 8) копейка рубль ...бережет
- 9) коготок увяз – всей птичке ...пропасть
- 10) кто рано встает, тому ... ..Бог дает
- 11) кто палку взял, тот и ...капрал
- 12) посеешь ветер, пожнешь ... бурю
- 13) кто старое помянет, тому ...глаз вон
- 14) куй железо, пока ... горячо
- 15) ласковый теленок двух ... .. Маток сосет
- 16) игра не стоит ...свеч
- 17) как волка не корми, он все в ... ..лес смотрит
- 18) кончил дело, гуляй ...смело
- 19) слово не воробей, вылетит, ... .. не поймашь
- 20) легок на ... помине
- 21) лежачего не ... бьют
- 22) мал, да ... удал
- 23) мал золотник, да ... дорог
- 24) не бойся собаки, которая лает, а бойся той, которая ... молчит
- 25) на ловца и зверь ... бежит
- 26) на чужой каравай рот ... .. не разевай
- 27) всем не ... угодишь

- 28) на языке мед, а в сердце ... лед
- 29) насильно мил не ...будешь
- 30) на авось не ... надейся
- 31) муж да жена – одна ... сатана
- 32) отогреть змею на своей ... груди
- 33) не дорог подарок, дорога ... любовь
- 34) ни Богу свечка, ни черту ... кочерга
- 35) не так страшен черт, как его ... малюют
- 36) от добра добра ... не ищут
- 37) охота пуще ... неволи
- 38) не годы старят, а ... горе

### ***Задание № 28***

- 1) учись смолоду, не умрешь ... с голоду
- 2) сулить золотые ... горы
- 3) не мытьем, так ... катаньем
- 4) пустить козла в ... огород
- 5) свой глаз – как ... алмаз
- 6) привычка – вторая ... натура
- 7) лучше синица в руках, чем ... журавль в ... небе
- 8) торговали – веселились, подсчитали – ...прослезились
- 9) от судьбы не ... уйдешь
- 10) остатки – ... сладки
- 11) скрипит колесо ... не мазанное
- 12) что посеешь, то и ... пожнешь
- 13) нужда хитрее ... мудреца
- 14) мыло серо, а моет ... бело
- 15) много званных, да ... мало избранных
- 16) что век грядущий ... нам готовит
- 17) нет худа без добра, но ...нет добра без худа
- 18) ходить вокруг ... да около
- 19) худой мир лучше ... доброй ссоры
- 20) цель оправдывает ... средства
- 21) что город, то ... норов
- 22) чужая душа – ... потемки
- 23) шила в мешке ... не утаить
- 24) чужими руками жар ... загребать
- 25) язык до Киева ... доведет
- 26) что с воза упало, ... то пропало
- 27) у черта на ... куличках
- 28) у страха глаза ... велики
- 29) толочь воду в ... ступе
- 30) старая любовь ... не ржавеет

- 31) сокол мал, да ... удал
- 32) для смерти – все ... равны
- 33) после нас – хоть ... потоп
- 34) пустой мешок – не ... стоит
- 35) свой свояка видит ... издалека
- 36) сам черт ногу ... сломит
- 37) праздность – мать ... всех пороков

### **Задание № 29**

- 1) Харизма – Божий дар,
- 2) Китеж – сказочный город,
- 3) Нимб – сияние (вокруг головы),
- 4) Мелодия – благозвучная последовательность звуков, объединенных определенными отношениями высоты, длительности и силы, музыкальная мысль,
- 5) Кураж – смелость, задор, развязность,
- 6) Конфессиональный – церковный, вероисповедный
- 7) Рейтинг – оценка (лат.)
- 8) Мандат – поручение; документ, удостоверяющий права и полномочия,
- 9) Каменя – резной слоистый камень с выпуклым изображением,
- 10) Донор/реципиент – дающий/принимающий,
- 11) Титикака – соленое озеро в Латинской Америке,
- 12) Нарцисс – цветок, самовлюбленный человек, в мифологии – юноша-красавец, который, увидев свое отражение в воде, влюбился в него и от этой любви умер,
- 13) Головоногие – класс моллюсков,
- 14) Мириады - десять тысяч (греч.), неисчислимое множество,
- 15) Орфей - мифический искусный певец,
- 16) сепарировать/сепаратист – отделять/отделившийся.

### **Задание № 30**

- 1) Нетто/брутто – чистый вес/общий вес
- 2) Нирвана/нимфа – отрешенность, самоуглубленность/ божества, олицетворяющие силы и явления природы
- 3) Саммит/самшит – совещание на высшем уровне/сорт твердой древесины
- 4) Феникс/гамаюн – птица, символ вечного возрождения
- 5) Реституция/рескрипт – возвращение ценностей/указ монарха
- 6) СМИ/масс-медиа – средства массовой информации/название СМИ на Западе
- 7) Эшафот/эпилог – место казни/выводы

- 8) Форте/ пиано/аллегро/модерато – в музыке:  
громко/тихо/быстро/медленно
- 9) Кесарь/кентавр – император/мифическое существо
- 10) Мим/муэдзин – актер без слов/служитель мечети, призывающий с минарета на молитву

***Задание № 31***

- 1) цветной
- 2) извилистый
- 3) пикантный
- 4) четкий
- 5) цирковой
- 6) маленький
- 7) большой
- 8) пламенный
- 9) едкий
- 10) тяжелый

***Задание № 32***

- 1) дальний
- 2) красный
- 3) армейский
- 4) джазовый
- 5) симфонический
- 6) музыкальный
- 7) отечественный
- 8) боевой
- 9) сельский
- 10) ценный

***Задание № 33***

- 1) бесценный
- 2) тонкий
- 3) косой
- 4) ехидный
- 5) далекий
- 6) высокий
- 7) рубленный
- 8) чуткий
- 9) вычурный
- 10) темный

**Задание № 34**

- 1) тупой
- 2) желтый
- 3) прямой
- 4) рванный
- 5) парчовый
- 6) длинный
- 7) огненный
- 8) плавный
- 9) спокойный
- 10) церковный

**Задание № 35**

- 1) Русь
- 2) Москва
- 3) пляска/песня
- 4) стена/башня
- 5) мост
- 6) голос
- 7) хор
- 8) летопись
- 9) трон
- 10) огурец
- 11) цветок
- 12) океан

**Задание № 36**

- 1) автомобиль
- 2) строй/полк
- 3) парус
- 4) цыпленок
- 5) пустыня
- 6) сад
- 7) отец
- 8) мать
- 9) улица
- 10) утро
- 11) выставка
- 12) лестница

**Задание № 37**

- 1) комната
- 2) писатель/худ-к

- 3) лес/бор
- 4) забор
- 5) орел
- 6) дни
- 7) холодный
- 8) черный
- 9) скользкий
- 10) белый

### ***Задание № 38***

- 1) красочный
- 2) вьющийся
- 3) обеденный
- 4) мраморный/дер
- 5) ветреный
- 6) сырой
- 7) явка
- 8) лампа
- 9) утка/гусь
- 10) страус

### ***Задание № 39***

- 1) теплый
- 2) острый
- 3) высокая
- 4) крутой
- 5) светлая
- 6) горький
- 7) черная
- 8) железная
- 9) седая
- 10) бешеный
- 11) яркий
- 12) большая
- 13) серебристый

### ***Задание № 46***

А.Н. Апухтин

\*\*\*

Ни отзыва, ни слова, ни привета,  
 Пустынею меж нами мир лежит,  
 И мысль моя с вопросом без ответа  
 Испуганно над сердцем тяготит:

Ужель среди часов тоски и гнева  
 Прошедшее исчезнет без следа,  
 Как легкий звук забытого напева,  
 Как в мрак ночной упавшая звезда?

**Задание № 47**

**В.А. Луговской**

**Чимган (отрывок) (1956)**

О, если бы забыть мне тяжесть лет  
 И, как овчарке, вновь напасть на след,  
 Который бы привел меня к твоим дверям,  
 Хоть этот путь, увы не будет прям.  
 Но знаю помнишь ты, не забываешь ты  
 Чимган, Чимган – далекие хребты!

Ты сможешь ли забыть седую мощь ночей  
 В серебряной броне карагачей,  
 Ночей, когда стихает азиатский зной  
 И бубен бьет, беседуя с луной,  
 И круглый месяц жадно смотрит с высоты,  
 Чимган, Чимган – далекие хребты!

**Задание № 48**

**Н.А. Заболоцкий**

**О красоте человеческих лиц (1955)**

Есть лица, подобные пышным порталам,  
 Где всюду великое чудится в малом.  
 Есть лица – подобия жалких лачуг,  
 Где варится печень и мокнет сычуг.  
 Иные холодные мертвые лица  
 Закрыты решетками, словно темница.  
 Другие – как башни, в которых давно  
 Никто не живет и не смотрит в окно.  
 Но малую хижинку знал я когда-то,  
 Была неказиста она, небогата,  
 Зато из окошка ее на меня  
 Струилось дыхание весеннего дня.  
 Поистине мир и велик и чудесен!  
 Есть лица подобья ликующих песен.  
 Из этих как солнце сияющих нот  
 Составлена песня небесных высот

**ИТОГОВЫЙ ТЕСТ**

1. Теория коммуникации сформировалась в Европе и США как самостоятельная академическая дисциплина:

- А) в начале XXI века
- Б) в середине XX века
- В) в XIX веке
- Г) в конце XVIII века
- Д) в начале XIX

2. Чем был вызван исследовательский интерес к проблемам коммуникации и информации во второй половине XX века (назовите не менее двух факторов)?

3. Автором определения: «Коммуникация – механизм, посредством которого обеспечивается существование и развитие человеческих отношений, включающий в себя все мыслительные символы, средства их передачи в пространстве и сохранения во времени», является:

- А) Ч. Кули
- Б) К. Черри
- В) М. Каган
- Г) Т. Шибутани
- Д) Ю. Хабермас

4. Назовите автора данного утверждения: «Сообщество простирается лишь до того предела, до которого простирается действенная передача информации», а «обмен информации – цемент, скрепляющий общество».

5. Назовите основные значения понятия «коммуникация»:

- А) техническое, биологическое, экономическое
- Б) прагматическое, философское
- В) универсальное, техническое, биологическое, социальное
- Г) универсальное, аналитическое
- Д) гуманитарное

6. Наука, видящая в коммуникации одно из атрибутивных свойств материи, обусловленных материальным единством мира:

- А) биология
- Б) химия
- В) социология
- Г) философия



Д) физика

7. Наука, занимающаяся проблемами вербальной коммуникации – возникновением и развитием языка и речи (устной и письменной, диалогической и монологической) как важнейших средств человеческого общения:

- А) логика
- Б) лингвистика
- В) философия
- Г) история
- Д) прагматика

8. С 1960-х гг. после публикации работы автора ..... «Нервы управления. Модели политической коммуникации и контроля» (1963) коммуникативная проблематика начинает активно вторгаться в область политологии.

9. .... – направление, изучающее поведение и коммуникацию животных, обусловленные биологическими факторами.

10. Количество подходов к определению предмета теории коммуникации:

- А) 1
- Б) 2
- В) 3
- Г) 4
- Д) 5

11. Подход к определению предмета теории коммуникации как совокупности коммуникативных объектов и процессов и соответствующем комплексе знаний называется:

- А) кумулятивный
- Б) информационный
- В) суммативный
- Г) биологический
- Д) прагматический

12. Перечислите ряд теорий, которые входят в структуру коммуникативного знания.

## 13. Установите соответствие:

- |   |   |
|---|---|
| 1. Универсальное определение (широкое) коммуникации | А) Изучается в разделе биологии-этологии  |
| 2. Техническое определение коммуникации             | Б) Путь сообщения связи одного места с другим, средство передачи информации и других материальных и идеальных объектов из одного места в другое |
| 3. Биологическое определение коммуникации           | В) Рассматривается как способ связи любых объектов материального и духовного мира   |
| 4. Социальное определение коммуникации              | Г) Используется для обозначения и характеристики многообразных связей и отношений, возникающих в человеческом обществе                          |

14. Изобретение чего считается первой коммуникационной революцией?

15. Отношения с общественностью составляли органическую часть системы управлением обществом в таких античных государствах, как (не менее одного правильного ответа):

- А) Древняя Индия
- Б) Древний Египет
- В) Древняя Греция
- Г) Древний Рим
- Д) Персидская держава

16. Следствиями необходимости интенсификации коммуникаций явились (не менее одного правильного ответа):

- А) возникновение системы знаковых сигналов (костры, флажки и т. п.)
- Б) использование гонцов, посыльных
- В) появление голубиной почты
- Г) изобретение телеграфа
- Д) появление телевидения

17. Начало новой эры массовой дистанционных непубличных коммуникаций ознaменовано ...

18. Бихевиористская школа в основу коммуникации ставит:

- А) язык как конструкцию
- Б) речевые сигналы, позволяющие манипулировать людьми
- В) интеракцию
- Г) одиночество
- Д) акт взаимопонимания

19. Какие два подхода к изучению коммуникации преобладали в 40-50-х гг. XX в.?

20. Общение индивидов не является «подлинным», оно лишь акт, подчёркивающий одиночество каждого – это позиция:

- А) необихевиористов
- Б) символических интеракционистов
- В) экзистенциалистов
- Г) позитивистов
- Д) персоналистов

21. Установите соответствие между основами групп коммуникации и их содержанием:

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| 1. Социальная основа      | А) ориентация на изучение коммуникативных свойств с целью их использования для реализации социальных функций коммуникации |
| 2. Языковая основа        | Б) рассмотрение проблем воздействия массовой коммуникации на развитие общества  |
| 3. Коммуникативная основа | В) ориентация на проблемы межличностной коммуникации  |

22. Дисциплина, непосредственно изучающая социальную природу языка, его общественные функции и роль в жизни общества – это...

- А) герменевтика
- Б) этносоциология
- В) этимология
- Г) социальная антропология
- Д) социолингвистика

23. Вид речевой коммуникации, ориентированный на обсуждение и обоснование любых значимых аспектов действий, мнений и высказываний её участников.

24. Изучение массовой коммуникация как социального явления началось в ....

- А) 30-е годы
- Б) 20-е годы
- В) 40-е годы
- Г) 50-е го

25. Что Блумер Герберт характеризовал как спонтанно возникающую коллективную группировку?

26. «Массовой» называют социальную структуру, в которой человек...

- А) становится доминирующим
- Б) нивелируется, становясь безликим элементом
- В) занимает сильную позицию
- Г) играет немалую роль
- Д) теряется

27. В 18-19 вв. выступили против разрушения общественных объединений:

- А) Э. Берк, Ж. де Местр, Л. Бональд
- Б) К. Манхейм, Э. Ледерер, Х. Арендт
- В) Ч. Миллс, Э. Фромм, Д. Рисман
- Г) Т. Парсонс, Д. Белл
- Д) Б. А. Грушин, Б. М. Фирсов

28. Критическая теория – это...

А) система положений, раскрывающих господствующую роль массовой коммуникации в обществе благодаря их массовости и возможности воздействия на людей как прямо, так и опосредованно

Б) разновидность неомарксистского (в большей части немарксистского) подхода к анализу социальных процессов в обществе

В) теория, исходящая из постулата предоставления равного доступа всем гражданам права выбора канала коммуникации для получения любой интересующей их информации

Г) идеологическая пропаганда

29. Представители культурологической теории коммуникации:

А) Х. Мак-Люэн и А. Моль

Б) Б. М. Фирсов

В) Д. Белл

Г) Э. Фромм

Д) А. Тоффлер

30. Теория, в которой наиболее последовательно используют институты марксизма, а на первое место выдвигается роль политических факторов – это...

А) политической теория

Б) теория массового общества

В) критическая теория

Г) теория минимального познания

Д) теория коммуникативной компетентности

31. Кем основана классическая парадигма коммуникации в 1948 году?

32. Термин, который применяется для обозначения особого вида общественной формации поздних разновидностей постиндустриального общества, нового этапа развития человеческой цивилизации, – это...

А) информационное общество

Б) сплоченное общество

В) культурное общество

Г) массовое общество

Д) развитое общество

33. Разновидностью теории эгалитарной коммуникации является:

А) коммуникационная модель

Б) модель равных возможностей

В) информационная модель

Г) модель взаимоотношений

Д) общественная модель

34. Общение индивидов в пределах крупных социально-экономических систем – это...

А) массовая коммуникация

Б) общественные отношения

В) взаимоотношения

35. Сколько проблем массовой коммуникации выделяет В. П. Конецкая?

36. Система взаимосвязей, позволяющих получить практически одновременный доступ к социально значимым сообщениям большому числу людей независимо от места расположения, положения, социального статуса, – это...

- А) локальная коммуникация
- Б) гендерная коммуникация
- В) межгрупповая коммуникация
- Г) массовая коммуникация
- Д) внутригрупповая коммуникация

37. Связи любой социальной системы с внешними социальными образованиями, которые существуют вне этой системы – это...

38. Коммуникации по способу установления и поддержания контакта подразделяется на:

- А) межличностные и внутриличностные
- Б) прямые и дистанционные
- В) межгрупповые и внутригрупповые
- Г) горизонтальные и вертикальные
- Д) активные и пассивные

39. Выберите правильную последовательность:

- А) локальные коммуникации – коммуникации среднего уровня – массовые коммуникации
- Б) массовые коммуникации – локальные коммуникации – коммуникации среднего уровня
- В) коммуникации среднего уровня – массовые коммуникации – локальные коммуникации
- Г) коммуникации среднего уровня – локальные коммуникации – массовые коммуникации
- Д) локальные коммуникации – массовые коммуникации – коммуникации среднего уровня

40. Характеристикой речевого акта являются (не менее одного правильного ответа):

- А) намеренность
- Б) целеустремленность
- В) конвенциональность
- Г) красочность
- Д) упреждающий синтез

41. Специально подготовленная встреча с журналистами для краткого сообщения о деятельности руководящих органов – это...

- А) брифинг
- Б) полемика
- В) беседа
- Г) дискуссия
- Д) диалог

42. Аналоговая модель – это...

- А) оригинал, описанный определенными соотношениями
- Б) преобразование звуковых конструкций и их понимание
- В) коммуникант – сообщение – реципиент
- Г) человек, одновременно и постоянно выступающий и как источник, и как получатель информации
- Д) информация, достигающая сначала наиболее авторитетных членов группы

43. Установите последовательность элементов в модели речевой коммуникации, предложенную Романом Якобсоном:

Реципиент, сообщение, код, контакт, контекст, коммуникант

44. Модель коммуникации, в которой реализуется информационная, экспрессивная, прагматическая функция языка, – это...

- А) модель социального атомизма
- Б) семиотическая модель
- В) гомогенная модель коммуникации
- Г) циркулярная модель
- Д) линейная модель

45. Эффективная межличностная коммуникация – это...

- А) умение найти адекватную тему общения
- Б) максимальное достижение поставленных целей
- В) способность разбираться в самом себе
- Г) развитие навыков компетентного коммуникатора
- Д) способность прогнозировать коммуникационную ситуацию

46. Естественный фрагмент социальной жизни, определяемый включенными в него людьми, местом действия и характером действительности, называется:

- А) коммуникация
- Б) социальная основа
- В) социальная ситуация
- Г) коммуникативный барьер

Д) общение

47. Отсутствием явной коммуникации является:

- А) ритуалы
- Б) времяпровождение
- В) замкнутость
- Г) игры
- Д) совместная деятельность

48. Соотнесите термины и их определения:

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| А) ритуалы                 | 1. сложный тип общения, цель – «заполучение добычи» |
| Б) совместная деятельность | 2. привычные, повторяющиеся действия                |
| В) игры                    | 3. взаимодействие людей на работе                   |
| Г) времяпрепровождение     | 4. разговоры о проблемах и событиях                 |

49. Функция массовой информации, имеющая широкий диапазон от установленных контактов, оканчивая контролем над обществом, называется:

- А) культурологическая
- Б) социальная
- В) информационная
- Г) познавательная
- Д) регулирующая

50. Основой теории информационного общества, разработанной Д. Беллом, является:

- А) концепция свободного потока информации
- Б) концепция культурного плюрализма
- В) концепция постиндустриального общества
- Г) теория массового общества
- Д) концепция соотнесенности информации

51. В России средством массовой информации не является:

- А) печатная пресса
- Б) телевидение
- В) интернет
- Г) радио



52. Определите последовательность следующих элементов коммуникации:

- 1) реципиент
- 2) кодирование
- 3) коммуникант
- 4) источник шума
- 5) декодирование

53. Теория, отражающая немарксистский подход к анализу социальных процессов в обществе, разработанная Т. Адорно и Г. Маркузе, называется:

- А) политико-экономическая теория
- Б) теория массового общества
- В) критическая теория
- Г) теория «информационного общества»
- Д) структурно-функциональная теория

54. Массовая информация – это...

А) процесс распространения информации с помощью технических средств

- Б) речевое общение людей в процессе их совместной деятельности
- В) общение между людьми при помощи знаков, символов, кодов
- Г) процесс обмена сообщениями и их интерпретация
- Д) однонаправленный процесс обмена информацией

55. Стрессовой ситуацией межличностного взаимодействия не является:

- А) конфликт
- Б) неодобрение со стороны других
- В) осознание нужности обществу
- Г) сексуальный контакт
- Д) публичное выступление

56. Межличностная коммуникация – это:

- А) процесс обмена информации и их интерпретация
- Б) обмен информации при помощи СМИ
- В) однонаправленный процесс обмена информацией
- Г) речевое общение людей в процессе их совместной деятельности
- Д) обмен информации при помощи невербального общения

57. Коммуникационный процесс – это...

58. Коммуникационный процесс не включает в себя:

- А) динамическую смену этапов формирования
- Б) прием и расшифровка информации в обоих направлениях
- В) использование полученной информации
- Г) получение информации в сугубо личных целях
- Д) передача информации по каналам коммуникации

59. Процесс обмена информацией начинается с:

- А) необходимости доказательства мнения
- Б) ее формирования
- В) острой потребности субъектов в информации
- Г) приказа одного субъекта другому
- Д) поиска каналов

60. Кодирование и декодирование в коммуникативных системах осуществляется с целью:

- А) исключения перехвата информации и доставки информации требуемому адресату
- Б) формирования мнения
- В) обмена информацией
- Г) не имеет определенной цели и происходит автоматически
- Д) выявления более эрудированного собеседника

61. Назовите элементы, входящие в структуру речевого сообщения.

62. К субъективным факторам, обусловленным психологическими особенностями и индивидуальным опытом человека, относятся:

- А) осмысленность и дискретность восприятия, обусловленность восприятия прошлым опытом человека и его опережающий характер
- Б) темперамент
- В) характер человека
- Г) самооценка
- Д) тип личности

63. Установите соответствие:

- |               |   |
|---------------|---|
| А) монолог    | 1. форма коммуникации большого количества людей     |
| Б) диалог     | 2. форма коммуникации доминирования одного человека |
| В) полилог    | 3. форма коммуникации между двумя людьми            |
| Г) управление | 4. разговор одного человека                         |

64. К наиболее общим синтаксическим требованиям к коммуникативному процессу, протекающему в речевой форме, относятся:

- А) прямой порядок слов, сложные формы предложений
- Б) использование сложной терминологии
- В) прямой порядок слов, подчеркивание смысловых значений при помощи пауз и интонации, использование кратких высказываний с простой грамматической структурой, ограничение многословных и многоуровневых оборотов
- Г) использование кратких высказываний, но со сложной грамматической формой, неограниченное использование сложных оборотов
- Д) прямой порядок слов и использование сложной терминологии

65. Конечная цель аргументации:

- А) самореализация и самопрезентация
- Б) формирование некоторого убеждения
- В) обмен информацией, не включая формирование убеждения
- Г) получение личной выгоды из разговора
- Д) ввести партнера в заблуждение

66. Назовите виды аргументации, использующиеся в межличностных коммуникациях:

- А) доказательство, подтверждение, опровержение, возражение, оправдание, объяснение и интерпретация
- Б) доказательство, опровержение, возражение, оправдание, объяснение и интерпретация
- В) опровержение, подтверждение, возражение
- Г) объяснение и интерпретация
- Д) некая недоговоренность

67. Установите последовательность элементов цепи коммуникации:

- А) помехи и барьеры
- Б) передача сигнала
- В) приём и декодирование
- Г) обратная связь
- Д) кодирование
- Е) канал (передаточный механизм)

68. Социологическая концепция личности сформировалась:

- А) в начале XIX в.
- Б) в конце XIX – начале XX в.
- В) в конце XVIII – начале XIX в.
- Г) в начале XX в.

Д) в конце XIX в.

69. Установите соответствие между теорией личности и её представителем:

- |                                  |               |
|----------------------------------|---------------|
| А) теория зеркального «Я»        | 1. Л. Колберг |
| Б) ролевая теория                | 2. Г. Хаймен  |
| В) теория референтных групп      | 3. Ч. Кули    |
| Г) теория развития познания      | 4. Я. Морено  |
| Д) теория нравственного развития | 5. Ж. Пиаже   |

70. Укажите характеристики языковой личности, разработанные Ю. Н. Карауловым (не менее одного правильного ответа):

- А) степень структурно-языковой сложности
- Б) наличие символических механизмов регуляции
- В) глубина и точность отражения действительности
- Г) социальный статус
- Д) определенная целевая направленность

71. Определите, в какой последовательности находятся три уровня языковой личности по Караулову:

когнитивный,                      вербально-семантический,                      мотивационный  
(прагматический).

72. Весь запас используемых слов и словосочетаний – это...

- А) вербально-семантическая характеристика личности
- Б) когнитивная характеристика
- В) прагматическая характеристика

73. Коммуникативную компетентность личности характеризует (не менее одного правильного ответа):

- А) когнитивный параметр
- Б) функциональный параметр
- В) мотивационный параметр
- Г) половой признак
- Д) классовая принадлежность

74. Американский психолог, сформировавший иерархию личностных потребностей, – это...

- А) Ж. Пиаже
- Б) Л. Колберг
- В) Э. Эриксон
- Г) А. Маслоу
- Д) Т. Парсонс

75. Два типа коммуникативной личности, выделяемые по социальной значимости функций, – это (не менее одного правильного ответа)...

- А) внимательный
- Б) демократический
- В) драматический
- Г) аргументативный
- Д) доминантный

76. В число когнитивных факторов, оценивающих коммуникативную компетентность, не входит (не менее одного правильного ответа):

- А) знание об окружающем мире
- Б) социальная роль
- В) способность к адекватному восприятию информации
- Г) харизма
- Д) способность к обобщению и систематизации

77. Какая доминанта является основной как в межличностной, так и в массовой коммуникации?

78. Австрийский ученый позитивист, развивший логико-математическое направление в семиотике:

- А) Ч. Пирс
- Б) В. М. Солнцев
- В) Р. Карнап
- Г) Ш. Балли

79. Простой тип знаков по Пирсу:

- А) индекс
- Б) иконический
- В) символ
- Г) слово

80. Воздействуя на мысли и поведение партнера, символы программируют:

- А) нормы поведения
- Б) будущее
- В) направление в семиотике
- Г) настоящее

81. Важнейшая функция социальной коммуникации – это...

- А) прагматическая
- Б) социальная

- В) информационная
- Г) экспрессивная

82. Наука, выдвигающая постулат о знаке как о материально-идеальном образовании, способном достоверно отображать информацию, – это...

- А) прагматика
- Б) социология
- В) синтактика
- Г) семиотика

83. Процесс обмена мыслями, информацией, эмоциональными переживаниями собеседников означает:

- А) общение
- Б) мышление
- В) слушание
- Г) переживание

84. Стиль изложения в периодической печати, применяющийся в непринужденно дружественной обстановке, – это...

- А) сниженный стиль
- Б) художественный стиль
- В) нейтральный стиль
- Г) низкий стиль

85. Сколько источников выразительных, эмоционально окрашенных средств языка описал Ш. Балли?

- А) 10
- Б) 2
- В) 3
- Г) 15

86. «Раздел семиотики, посвященный изучению отношения знаков и знаковых систем и употребляющих их индивидов; теория употребления языка; совокупность факторов, определяющих использование языка его носителями» – это ...

- А) семантика
- Б) герменевтика
- В) знак
- Г) прагматика

87. Термин «прагматика» в научный оборот ввел...

- А) А. А. Ветров
- Б) В. М. Солнцев
- В) Ч. Морис
- Г) Ш. Балли

88. Семантика изучает:

- А) значение единиц языка
- Б) средства языка
- В) знаки
- Г) образы

89. Социально обусловленный процесс взаимосвязи и взаимодействия социальных субъектов – это... (не менее одного правильного ответа)

- А) отношение
- Б) общение
- В) обмен информацией
- Г) коммуникация

90. Выбор стиля общения зависит от ... (не менее одного правильного ответа)

- А) сложившегося характера отношений с конкретными людьми и коллективами
- Б) экономического статуса
- В) индивидуально-типологических возможностей человека
- Г) особенности коммуникативных возможностей человека

91. Система мотивированных речевых действий людей в социально значимых ситуациях, в соответствии с правилами и нормами речи, принятыми в обществе, называется ...

- А) семантикой
- Б) прагматикой
- В) речевой коммуникацией
- Г) речевой деятельностью

92. Связи в пределах простого предложения, строящиеся как цепочки связанных слов, называются...

- А) синтаксические
- Б) семиотические
- В) знаковые
- Г) речевые

93. Паралингвистическая система информации – это ...  
А) язык знаков  
Б) язык символов  
В) язык мимики и жестов  
Г) научный язык
94. По определению Глушкова В. М., кибернетика – это наука...  
А) об общих законах преобразования информации в сложных управляющих системах  
Б) о преобразовании информации во внутренних группах  
В) о преобразовании информации во внешних группах  
Г) о специальных информационных процессах
95. ...– деятельность, направленная на создание имиджа фирмы (не менее одного правильного ответа)  
А) связи с общественностью  
Б) имиджевая реклама  
В) телешопинг  
Г) слоган
96. Немаловажную роль в речевой коммуникации играет ...  
А) тон  
Б) национальность  
В) темп  
Г) языковая принадлежность
97. Высказывание «функцией рекламы является продвижение товара на рынок и опора на массовую коммуникацию» принадлежит:  
А) Дж. Остину  
Б) Ю. Хабермасу  
В) П. Бергеру  
Г) Д. Мак-Квейлу
98. В коммуникационной системе связей с общественностью различают два основных направления деятельности: ... и ...
99. Помехи, мешающие осуществлению контактов и взаимодействию между коммуникатором и реципиентом:  
А) телекоммуникационные системы  
Б) барьеры коммуникации  
В) низкочастотные волны  
Г) парадигмы коммуникации



100. К помехам, связанным с отношениями между коммуникантом и реципиентом, не относятся:

- А) социальные
- Б) культурно-национальные
- В) психологические
- Г) технические

101. Самые распространённые барьеры в межличностной коммуникации (не менее одного правильного ответа):

- А) стилистические
- Б) языковые
- В) семантические
- Г) официальные

102. Помехи, возникающие из-за сенсорных способностей, особенностей человеческого восприятия:

- А) психофизиологические
- Б) социальные
- В) технические
- Г) экономические

103. Фонетические барьеры речевой коммуникации – это...

- А) непонимание смысла высказывания, плохое произношение, неразличимость звуков
- Б) избегание контакта с коммуникантом, различное статусное положение, искажение информации
- В) невнимание, слаборазвитое мышление, нежелание слушать
- Г) отвлеченность, отрешенность, резкая смена роли

104. К искажению информации не относится:

- А) личная оценка чужой мысли
- Б) передача информации с изменением дат и имен
- В) искажение смысла информации при передаче
- Г) перевод информации на другой язык

105. Проблемы информационных перегрузок не решаются путем...

- А) классификации информации
- Б) регулирования информации
- В) фильтрации информации
- Г) постановки на очередь сообщений

106. Обратная связь с аудиторией – это...

- А) ранжирование реципиентом информации

Б) отношение результата, полученного от организации коммуникативной деятельности, к затратам на его получение

В) реакция на действие, которое осуществляет субъект коммуникации

Г) внушение, воздействие на воображение, подсознание

107. Барьер, который ограждает руководителя от возможной траты времени впустую из-за осуществления коммуникаций, называется:

А) статусный барьер

Б) фонетический барьер

В) дистанционный барьер

Г) семантический барьер

108. Причины, по которым создаётся абракадабра:

А) появление физиологических помех

Б) неумение правильно применять слова

В) чрезвычайное усердие к максимальной точности формулировок

Г) появление препятствий на этапе получения информации

109. Технические помехи – это...

А) различные сенсорные способности

Б) принадлежность коммуникантов к разным социальным группам

В) препятствия в канале коммуникации

Г) формы отношений между коммуникатором и реципиентом

110. Условия, необходимые для эффективного обмена информацией (не менее одного правильного ответа):

А) принадлежность к одному и тому же полу

Б) настроенность на мир собеседника

В) умение слушать

Г) коммуникационная заинтересованность

111. К помехам барьеров коммуникации не относятся:

А) технические помехи

Б) бытовые помехи

В) социальные помехи

Г) психофизиологические помехи

112. Основной функцией PR является:

А) коммуникативная

Б) прогнозирующая

В) аналитическая

Г) рекламная

113. Семантические проблемы решаются посредством:

- А) правильного написания текста
- Б) распознавания значения слов
- В) правильного определения вида текста
- Г) распознавания происхождения слов

114. Особенности межнациональных коммуникаций не обусловлены:

- А) традициями
- Б) реакцией на наличие информации
- В) техническими средствами коммуникации
- Г) коммуникативными процессами

115. Наиболее часто в межличностных коммуникациях возникают (не менее одного правильного ответа):

- А) языковые барьеры
- Б) семантические барьеры
- В) фонетические барьеры
- Г) дистанционные барьеры

116. Способность быть объектом восприятия – это:

- А) перцептивный фактор
- Б) сигнификативный фактор
- В) коммуникативный фактор
- Г) информационный фактор

117. Основными вопросами, которые необходимо решить в процессе подготовки деловой беседы:

- А) определение темы деловой беседы, основных задач и целей;
- Б) самоанализ поведения участников;
- В) устное или письменное приглашение заинтересованных лиц на встречу.

118. Прием «зацепки»

А) заключается в использовании дружеских слов, личного обращения по имени и отчеству, который позволит установить контакт в начале разговора;

Б) выражается в необычном вопросе, сравнении, кратком изложении проблемы;

В) Заключается в непосредственном переходе к делу сразу, без вступления.

## 119. Прием прямого подхода

А) заключается в использовании дружеских слов, личного обращения по имени и отчеству, который позволит установить контакт в начале разговора;

Б) предполагает в начале встречи постановки ряда вопросов по проблемам, которые должны быть рассмотрены в беседе;

В) заключается в непосредственном переходе к делу сразу, без вступления.

## 120. Оценка «языка собеседника»

А) позволяет подстроиться под тип речи собеседника, что увеличивает эффективность передачи информации;

Б) позволяет передавать информацию на уровне профессиональной компетентности собеседника;

В) дает возможность собеседнику показать уровень знаний, комбинировать различные типы вопросов.

## 121. Идентификация

А) позволяет гибко менять свое поведение, изменять тип подачи информации;

Б) позволяет передавать информацию на уровне профессиональной компетентности собеседника;

В) предполагает при передаче информации поставить себя на место собеседника, чтобы лучше понять его, учесть его интересы и цели.

## 122. Оценка мотивов и уровня информированности

А) позволяет подстроиться под тип речи собеседника, что увеличивает эффективность передачи информации;

Б) позволяет передавать информацию на уровне профессиональной компетентности собеседника;

В) позволяет гибко менять свое поведение, изменять тип подачи информации.

## 123. Прямое ускорение

А) позволяет привести собеседника к окончательному решению постепенно;

Б) предполагает в процессе деловой беседы предлагать не одно, а несколько решений;

В) стимулируется за счет фраз с предложением принять сразу решение по интересующей проблеме.

## 124. Гипотетический подход

А) заключается в том, что на протяжении деловой беседы говорится лишь о принятии условного решения, что снимает страх ответственности и расслабляет собеседника;

Б) стимулируется за счет фраз с предложением принять сразу решение по интересующей проблеме;

В) заключается в том, что собеседнику предлагается принять только предварительно решение.

## 125. Заключительный этап позволяет:

А) наметить дальнейшую тактику общения с собеседником;

Б) накопить полезный опыт на будущее;

В) составить план, выбор стратегии и тактики проведения деловой беседы.

## 126. Фиксация договоренности является

А) заключительным элементом основной части деловой беседы;

Б) заключительным элементом подготовительной части деловой беседы;

В) элементом заключительного этапа деловой беседы.

## 127. В каких случаях необходимо проведение делового совещания

А) когда нужно сделать важное сообщение, которое может вызвать вопросы, требующие обсуждения;

Б) когда нужно повысить информированность руководителя, благодаря учету идей, вознаграждений и критических замечаний;

В) когда возникает необходимость проинструктировать группу людей по методам и процедурам предстоящей работы.

## 128. Постоянно действующее совещание

А) регулярно собирается для решения оперативных вопросов по плану в определенные дни;

Б) может не иметь регламентированной повестки дня, зачастую проводится без председателя и сводится к обмену мнениями по какому-либо вопросу;

В) характерна разработка повестки дня с регламентацией времени на выступления и обсуждение рассматриваемой проблемы.

## 129. Проблемное деловое совещание

А) может не иметь регламентированной повестки дня, зачастую проводится без председателя и сводится к обмену мнениями по какому-либо вопросу;

Б) регулярно собирается для решения оперативных вопросов по плану в определенные дни;

В) характерна разработка повестки дня с регламентацией времени на выступления и обсуждение рассматриваемой проблемы.

### 130. Свободное оперативное совещание

А) характерна разработка повестки дня с регламентацией времени на выступления и обсуждение рассматриваемой проблемы;

Б) может не иметь регламентированной повестки дня, зачастую проводится без председателя и сводится к обмену мнениями по какому-либо вопросу;

В) регулярно собирается для решения оперативных вопросов по плану в определенные дни.

### 131. Кульминационная структура изложения материала

А) решение проблемы дано в начале выступления, а потом оно раскрывается и поясняется;

Б) выводы делаются в конце выступления;

В) основная проблема раскрывается в середине выступления.

### 132. Антикульминационная структура изложения материала

А) основная проблема раскрывается в середине выступления;

Б) выводы делаются в конце выступления;

В) решение проблемы дано в начале выступления, а потом оно раскрывается и поясняется.

### 133. Пирамидальная структура изложения материала

А) основная проблема раскрывается в середине выступления;

Б) выводы делаются в конце выступления;

В) решение проблемы дано в начале выступления, а потом оно раскрывается и поясняется.

### 134. Место проведения совещания

А) встречи могут проходить только в помещении каждого из участников совещания;

Б) встречи могут проходить в помещении каждого из участников совещания или на нейтральной территории;

В) встречи могут проходить только на нейтральной территории.

135. Для создания позитивного психологического климата на совещании необходимо

А) не допускать недоброжелательного тона на выступлениях участников и руководителя;

- Б) пресекать агрессивные реплики со стороны участников;
- В) навязывать свою позицию, особенно руководителю, авторитет которого может сказаться на эффективности выступления.

136. В конце делового совещания руководитель должен

- А) четко сформулировать решения, принятые в ходе коллективного обсуждения;
- Б) назвать ответственных исполнителей;
- В) выделить основные моменты рассматриваемого вопроса.

137. Истинность аргументов

- А) в качестве аргументов могут выступать только такие сведения, истинность которых была доказана или они вообще не у кого не вызывают сомнения;
- Б) приводимые аргументы не должны противоречить друг другу;
- В) аргументы должны быть доказаны независимо от тезиса.

138. Достаточность аргументов

- А) в качестве аргументов могут выступать только такие сведения, истинность которых была доказана или они вообще не у кого не вызывают сомнения;
- Б) приводимые аргументы не должны противоречить друг другу;
- В) определяется тем, что аргументы в своей совокупности должны быть такими, чтобы на их основе строился доказываемый тезис.

139. Автономность аргументов

- А) аргументы должны быть доказаны независимо от тезиса;
- Б) в качестве аргументов могут выступать только такие сведения, истинность которых была доказана или они вообще не у кого не вызывают сомнения;
- В) определяется тем, что аргументы в своей совокупности должны быть такими, чтобы на их основе строился доказываемый тезис.

140. Сильные аргументы

- А) вызывают сомнения оппонентов;
- Б) не вызывают критику, их не возможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание;
- В) неэтично использовать в процессе спора или полемики.

141. Несостоятельные аргументы

- А) неэтично использовать в процессе спора или полемики;
- Б) вызывают сомнения оппонентов;

В) не вызывают критику, их невозможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание.

142. Метод охвата

А) дает возможность использовать аргументы собеседника против него самого;

Б) основан на использование модели «да – но»;

В) заключается в приведении дополнительных аргументов в пользу оппонента.

143. Метод «бумеранга»

А) представляет собой прямое обращение к собеседнику и ознакомление его с фактами и сведениями, являющимися основой доказательства;

Б) дает возможность использовать аргументы собеседника против него самого;

В) предполагает обстоятельное обсуждение наиболее слабых мест в позиции партнера, чтобы он сам понял необходимость ее изменения.

144. Оборонительный метод

А) основан на проведении анализа доводов оппонента, выявлении противоречий в аргументации собеседника и проведении убедительных контраргументов;

Б) дает возможность использовать аргументы собеседника против него самого;

В) заключается в одновременной концентрации внимания собеседника, как на сильных, так и на слабых сторонах его позиции.

145. Метод видимой поддержки

А) заключается в приведении дополнительных аргументов в пользу оппонента;

Б) реализуется путем тщательно продуманных вопросов, задаваемых в определенной последовательности для уточнения позиции собеседника;

В) заключается в разбиении информации собеседника на части таким образом, чтобы было ясно определены сильные и слабые стороны рассматриваемого вопроса.

146. Метод замедленного темпа

А) заключается в одновременной концентрации внимания собеседника, как на сильных, так и на слабых сторонах его позиции;

Б) предполагает обстоятельное обсуждение наиболее слабых мест в позиции партнера, чтобы он сам понял необходимость ее изменения;



В) представляет собой прямое обращение к собеседнику и ознакомление его с фактами и сведениями, являющимися основой доказательства.

147. Визуальная система

А) основана на осязательном восприятии и выражается в соприкосновении собеседников;

Б) представляет собой восприятие общей моторики различных частей тела, которая отражает эмоциональные реакции человека;

В) основана на слуховом восприятии собеседника.

148. Ольфакторная система

А) выражается в обонятельном восприятии;

Б) основана на осязательном восприятии и выражается в соприкосновении собеседников;

В) основана на слуховом восприятии собеседника.

149. Кинексика

А) связана с движением лицевых мышц человека и свидетельствует о его эмоциональных реакциях;

Б) изучает внешние проявления человеческих чувств и эмоций;

В) изучает прикосновения в ситуации общения.

150. Проксемика

А) изучает внешние проявления человеческих чувств и эмоций;

Б) исследует расположение людей в пространстве при общении;

В) изучает различного рода психофизиологические проявления человека.

151. Экстралингвистика

А) изучает различного рода психофизиологические проявления человека;

Б) включает в себя различные характеристики голоса;

В) исследует расположение людей в пространстве при общении.

152. Тип взгляда

А) показывает направленность внимания собеседника;

Б) определяет визуальный контакт, обращенный к собеседнику, а также способ этого обращения;

В) свидетельствует об оптическом восприятии собеседника и окружающего мира.

## 153. Направление взгляда

А) свидетельствует об оптическом восприятии собеседника и окружающего мира;

Б) показывает направленность внимания собеседника;

В) свидетельствует об оптическом восприятии собеседника и окружающего мира.

## 154. Жесты-регуляторы

А) жесты, выражающие отношение говорящего к чему-либо;

Б) жесты, выражающие через движение тела и мышц лица определенные эмоции;

В) это специфические привычки человека, связанные с движением рук.

## 155. Жесты- иллюстраторы

А) это своеобразные заменители слов или фраз в общении;

Б) это жесты сообщения (указатели, пиктографы, кинетографы, идеографы);

В) жесты, выражающие через движение тела и мышц лица определенные эмоции.

## 156. Жесты доминирования

А) проявляются в критической ситуации, когда человек пытается сохранить самообладание;

Б) проявляются при эмоциональной нестабильности человека;

В) проявляются у человека, имеющего высокий статус, превосходство над собеседником.

## 157. Межличностный конфликт

А) представлен различными группами работниками;

Б) это столкновение людей, чьи нормы поведения или методы работы взаимно исключают друг друга или несовместимы в данной ситуации;

В) возникает спонтанно, без предварительной подготовки.

## 158. Конструктивный конфликт

А) может быть вызван недовольством административными действиями, организацией трудового процесса;

Б) это разногласия, которые затрагивают принципиальные проблемы жизнедеятельности организации и ее сотрудников;

В) это разногласия, которые приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые могут привести к ссору и вызвать другие отрицательные явления.

159. Вынужденный конфликт

А) выражается в действиях исподтишка, маскировкой истинных намерений;

Б) заранее спланированные или спровоцированные конфликты;

В) конфликты, на которые необходимо пойти для регулирования отношений в учреждении.

160. Дефицит материальных ценностей

А) возникает из-за разногласий между субъектами или сторонами;

Б) возникает из-за ограниченности каких-либо ресурсов, в результате чего несколько субъектов не могут одновременно удовлетворить свои интересы в достаточной мере;

В) возникает из-за того, что группа или окружение предъявляют личности требования, не совпадающие с теми, на которые ориентирован сам человек.

161. Предконфликтная стадия

А) формирование каждой стороной стратегии участия в конфликте;

Б) снятие или разрешение конфликта;

В) завершение противостояния между конфликтующими сторонами.

162. Стиль поведения в конфликте – соперничество

А) это стремления, активно и индивидуально действуя, добиться удовлетворения своих целей;

Б) характеризуется активной борьбой личности, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных средств;

В) представляет собой приемлемое для конфликтующих сторон решение, в выработке которого сознательно и рационально принимают участие все участники конфликта.

163. Метод разрешения конфликта – борьба

А) считается самым острым и самым жестким путем разрешения конфликта;

Б) выполняется за счет рассмотрения природы конфликтной ситуации, выявления и фиксации всех ее причин;

В) производится путем предоставления всем конфликтующим сторонам возможности выговориться перед нейтральным собеседником.

164. Метод разрешения конфликта - воспроизведение сказанного соперником

А) выполняется в процессе переговоров, когда для большего понимания ситуации посредник просит конфликтующую сторону повторить 2-3 последние фразы оппонента;

Б) используется а случае, когда для разрешения конфликта приглашается нейтральная сторона, к которой апеллируют конфликтующие стороны;

В) выполняется за счет рассмотрения природы конфликтной ситуации, выявления и фиксации всех ее причин.

#### 165. Структурные методы

А) используются на начальном периоде развития конфликтной ситуации и основаны на использовании различных стилей поведения;

Б) используются в том случае, когда конфликт назревает из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы стимулирования работников;

В) предполагают воздействие на отдельного работника трудового коллектива.

#### 166. Предотвращение конфликта. Забота о справедливости

А) Характеризуется тем, что коллектив объединен целью, которая в их сознании занимает главенствующее предложение;

Б) Связана с беспристрастным следованием истине, субъективной обоснованностью неприятных, нежелательных действий и одновременно с их правдивым и откровенным признанием;

В) Связана прежде всего с вопросами оплаты труда, пренебрежение которыми воспринимается коллективом об отдельной личностью довольно болезненно.

## ВОПРОСЫ К ПРОВЕДЕНИЮ ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ

1. Соотношение понятий коммуникация и общение: различные подходы
2. Виды, уровни и формы коммуникационной деятельности: общая характеристика
3. Исторические этапы возникновения и развития коммуникации
4. Современные концепции коммуникации
5. Роль коммуникаций в развитии общества и налаживании деловых связей
6. Особенности современного коммуникативного пространства. Понятие «коммуникативное время»
7. Коммуникативная компетентность и ее роль в современных условиях
8. Основные теоретические модели коммуникации
9. Линейные и нелинейные модели коммуникации
10. Социологические и психологические модели коммуникации
11. Содержание коммуникационного процесса
12. Характеристика основных элементов коммуникационного процесса
13. Этапы коммуникационного процесса. Роль обратной связи
14. Сущность и структура деловых коммуникаций. Факторы их эффективности
15. Аудитория коммуникации: объективные и субъективные характеристики
16. Коммуникативная личность
17. Коммуникативные каналы
18. Характеристика основных групп коммуникативных каналов
19. Вербальная деловая коммуникация: содержание и структура
20. Устная деловая коммуникация: свойства, виды, ситуационная обусловленность
21. Письменная деловая коммуникация: свойства, виды, функции
22. Электронная деловая коммуникация. Принципы организации Интернет-порталов
23. Невербальная деловая коммуникация: сущностные особенности и структура
24. Возможности вербального и невербального делового воздействия на аудиторию
25. Убеждение и внушение как способы воздействия на аудиторию
26. Уровни деловой коммуникационной деятельности: общая характеристика
27. Понятие межличностной деловой коммуникации
28. Эффективное межличностное деловое общение

29. Групповые деловые коммуникации: понятие, виды и функции
30. Деловые коммуникации в малых и больших группах
31. Организационные деловые коммуникации: формы и методы
32. Психологический климат в трудовом коллективе
33. Служебное общение. Правила служебных взаимоотношений
34. Эффективность организационных коммуникаций. Корпоративная культура
35. Виды деловых коммуникаций
36. Этические основы деловых коммуникаций
37. Ведение деловых переговоров, принципы, нормы, ситуативные особенности
38. Публичная деловая коммуникация: сущность, формы, жанры
39. Подготовка и проведение презентаций и выставок, пресс-конференций и брифингов
40. Способы преодоления конфликтов в деловой коммуникации
41. Межкультурная деловая коммуникация: понятие, уровни, формы
42. Типы восприятия межкультурных различий
43. Проблемы межкультурной коммуникации. Зарубежные партнеры как коммуникаторы
44. Маркетинговые деловые коммуникации: состав, выбор, организация, оценка эффективности
45. Реклама как эффективный вид деловой коммуникации
46. Функции и коммуникативные аспекты публичных речей
47. Понятие имиджа в деловой коммуникации
48. Методы составления бюджета деловых коммуникаций
49. Понятие эффективности деловых коммуникаций
50. Понятие и виды коммуникационных барьеров. Пути и способы их преодоления

## РЕКОМЕНДАЦИИ К ВЫПОЛНЕНИЮ РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ

### **Требования к содержанию расчетно-графического задания**

Расчетно-графическое задание должно состоять из введения, основной части (теоретический и практический разделы), заключения и списка использованной литературы и иметь следующее содержание:

**Титульный лист** должен содержать: название университета, название института и кафедры; название учебной дисциплины; тему и объект работы, фамилию и инициалы студента, курс, номер группы; должность, фамилию и инициалы преподавателя (образец представлен в приложении).

**Содержание** должно воспроизводить названия разделов и подразделов, которые раскрывают тему теоретической части работы, а также практической части выполненных вариантов заданий с указанием номеров страниц, на которых они размещены.

**Введение.** Во «Введении» студент раскрывает сущность и состояние научной проблемы, ее актуальность, обосновывает необходимость проведения исследования, цель написания работы и задачи по ее достижению. Цель должна вытекать из названия темы, задачи формулируются исходя из плана (содержания) работы.

**Основная часть.** Состоит из двух разделов. Раздел I - теоретический – включает характеристику современного состояния проблемы (отвечает выбранной теме), описание нормативной базы, взгляды различных авторов на проблему, позитивные и негативные последствия проблемы. Также во время обоснования необходимо применить аналитическую информацию (статистические справочники, периодические издания и пр.). Раздел II – приводятся индивидуальные варианты практических заданий, их выполнение студентом осуществляется на базе конкретной бизнес-организации (или при отсутствии такой возможности на примере условной), выбор которой согласовывается с преподавателем.

**Заключение.** В заключении должны быть подведены итоги работы, здесь излагаются обоснованные результаты, полученные студентом в процессе достижения цели работы, возможно, перечень предложений и рекомендаций и практические результаты, полученные во втором разделе.

**Список литературы.** Источники размещают в списке в алфавитном порядке фамилий первых авторов или заголовков. Сведения об источниках, включенных в список, необходимо предоставлять согласно требованиям государственного стандарта с обязательными ссылками на них в работе.

**Приложения** могут быть включены при необходимости. При наличии нескольких приложений оформляется отдельная страница «Приложения», номер которой является последним и относится к объему расчетно-графического задания. В приложения могут быть включены материалы,

являющиеся копией документов, отчетов, или таблицы, обобщающие схемы или диаграммы.

### **Требования к оформлению расчетно-графического задания**

Расчетно-графическое задание выполняется на одной стороне листа формата А4 (210×294) и может быть представлено как в рукописном, так и в печатном виде, объем работы – 20-25 страниц печатного текста.

Расчетно-графическое задание выполняется в текстовом редакторе Word, основной шрифт – Times New Romans, межстрочный интервал – полуторный, кегель шрифта – 14, выравнивание по ширине. Отступ абзаца 1,25 см. Не допускаются интервалы между абзацами. Размер полей: верхнее и нижнее – 20 мм, левое – 30 мм, правое – 10 мм.

Все листы должны быть пронумерованы, титульный лист считается первой страницей, но не нумеруется. Нумерация страниц проставляется в правом нижнем углу листа. Каждая новая часть работы, а также введение, заключение, список литературы и приложения начинаются с новой страницы. Заголовки и нумерация в тексте работы и содержании должны полностью совпадать.

Изображение графиков, схем, диаграмм, таблиц и рисунков необходимо помещать после первой ссылки на них по тексту, нумеровать согласно разделу работы двойной нумерацией (например – Таблица 2.1). Слово «Таблица» форматируется по правой стороне листа, на строку ниже по центру пишется название таблицы обычным шрифтом. Используемый в таблицах шрифт – Times New Romans, кегель шрифта 10-12 через один интервал. Слово «Рис.» форматируется по левой стороне страницы, сразу после нумерации рисунка с большой буквы обычным шрифтом пишется название рисунка.

Используемые в работе формулы располагаются и нумеруются последовательно и должны иметь ссылку в тексте. Все обозначения в них расшифровываются.

Кроме того, в работе обязательны библиографические ссылки на источники цитат и заимствований, приведенные в тексте, например, ссылка [3, с.19] означает, что используемый в работе материал соответствует списку используемых источников и находится под номером 3 на 19-й странице. В список литературы включаются все использованные при выполнении расчетно-графического задания источники, а не только те, на которые имеются ссылки по тексту работы. Оформляется список использованной литературы с указанием авторов, точного названия работы, издательства и года выпуска согласно требованиям государственного стандарта.

Работа должна быть сброшюрована, на последней странице должна стоять дата окончания работы и подпись студента.



### **Методические рекомендации к выполнению теоретического раздела расчетно-графического задания**

Теоретический раздел предназначен для закрепления и углубленного ознакомления студентов с отдельными вопросами теории и практики деловых коммуникаций.

В теоретическом разделе должна быть раскрыта суть предложенного теоретического вопроса. Ее выполняют в виде реферата по одной из тем прилагаемого ниже перечня.

Для лучшей ориентации студентов в учебной литературе и других источниках при написании теоретического раздела расчетно-графического задания, темы в перечне сгруппированы в соответствии с рабочей программой по разделам курса «Деловые коммуникации».

Результаты изучения литературных источников должны быть представлены, не в форме механического копирования первоисточников, а в виде обобщения и анализа различных точек зрения (если таковые имеются) и подходов к исследуемому вопросу. Используемый материал должен быть обработан студентом. При цитировании обязательны ссылки на источник информации, помещенные в соответствующем месте текста в квадратных скобках: номер источника и страница согласно списку использованной литературы.

Приступая к выполнению работы, следует подобрать материал, который будет положен в ее основу, изучить его и составить план теоретической части задания. План предварительно согласовывается с преподавателем. При этом разделы плана будут служить подразделами теоретической части расчетно-графического задания. Подразделы в качестве иллюстративного материала могут содержать табличные данные, рисунки и формулы с необходимыми пояснениями к ним.

Теоретический раздел должен быть объемом порядка 10-15 листов печатного текста, полностью освещать тему, желательно с привлечением данных, касающихся деловых коммуникаций на российских предприятиях. Для этого используют учебную литературу по деловым коммуникациям, а также методические разработки, нормативно-правовые документы, статьи из отечественных экономических журналов и газетные публикации за последние четыре-пять лет.

Выбор номера темы теоретического раздела расчетно-графического задания осуществляется в соответствии с одной из тем прилагаемого перечня по согласованию с преподавателем.

### **Перечень тем теоретического раздела расчетно-графического задания**

1. Деловая коммуникация. Понятие и сущность. Виды и формы
2. Модели деловых коммуникаций

3. Значение вербальных и невербальных параметров в деловой коммуникации
4. Виды коммуникативных барьеров и способы их преодоления
5. Коммуникативная компетентность и ее значение в деловой коммуникации
6. Личная эффективность как основа коммуникативной компетенции
7. Уровни деловой коммуникационной деятельности: общая характеристика
8. Гендерные аспекты делового коммуникативного поведения
9. Деловая коммуникация в межкультурном контексте
10. Особенности западного и восточного делового дискурса
11. Феномен культурного шока его значение в деловой коммуникации
12. Факторы, влияющие на кросс-культурную деловую коммуникацию: стереотипы, предрассудки, дискриминация
13. Вербальные и невербальные межкультурные коммуникации: проявление межкультурных различий в языке и ментальности
14. Политическая корректность: ее роль в деловой межкультурной коммуникации
15. Манипуляции в деловой коммуникации. Их виды и формы
16. Манипулятивные воздействия с помощью методологии нейролингвистического программирования
17. Этические основы деловых коммуникаций
18. Деловой этикет в разных культурах
19. Деловой телефонный этикет
20. Публичная деловая коммуникация: сущность, формы, жанры
21. Подготовка и проведение презентаций и выставок, пресс-конференций и брифингов
22. Психолого-коммуникативный потенциал деловых партнеров
23. Деловая риторика: основные особенности проведения эффективных презентаций и переговоров
24. Функции деловых переговоров, составляющие процесса деловых переговоров. Стили деловых переговоров
25. Давление в переговорах и способы противостояния в деловых переговорах
26. Манипуляции и запрещенные приемы в деловых переговорах
27. Критика и комплименты в деловой коммуникации
28. Конфликты и конфликтные ситуации в деловых отношениях. Пути и способы их разрешения
29. Коммуникативные ошибки при кросс-культурном взаимодействии
30. Специфика составления деловой корреспонденции
31. Виды и способы презентации. Техника успешных презентаций. Основные ошибки при проведении презентаций
32. Электронная коммерция и деловая коммуникация

33. Маркетинговые деловые коммуникации: состав, выбор, организация, оценка эффективности
34. Реклама как эффективный вид деловой коммуникации
35. Функции и коммуникативные аспекты публичных речей
36. Понятие имиджа в деловой коммуникации
37. Особенности деловой коммуникации в Интернет
38. Коммуникация в Интернет с представителями разных культур
39. Специфика деловой коммуникации в сетевых сообществах
40. Особенности делового общения в профессиональных сетевых сообществах
41. Специфика онлайн переговоров
42. Деловая коммуникация в агентных и человеко-агентных системах
43. Особенности деловой коммуникации в сетях мобильной связи
44. Деловая коммуникация в блогах
45. Некоторые технологии *web 2.0* в работе и деловом общении
46. Использование информационных технологий в тайм-менеджерских практиках
47. Эффективность деловых коммуникаций

### **Методические рекомендации к выполнению вариантов практического раздела расчетно-графического задания**

Практический раздел, предусматривающий проведение на базе конкретной (или при отсутствии такой возможности на примере условной) системы (подсистемы, элемента) управления бизнес-организации их анализ, оценку состояния дел.

В начале анализа в рамках 1-2 страниц необходимо представить краткие сведения об истории бизнес-организации, ее становлении, акционерах и структуре собственности, организационной структуре, местоположении, развитии и расширении деятельности (филиалы и регионы деятельности, виды продукции, рынки) и т. д. Объект анализа студент выбирает самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Следующие задания студентом выполняются согласно представленной информации выбранного объекта.

### **Задание 1**

#### **Составление организационно-распорядительных документов**

На основании образцов приложения 2-4 составить распорядительные (приказ, распоряжение, указание) и справочно-информационные (служебную, докладную и объяснительную записки) документы.

1. Составить приказ по основной деятельности и о личном составе бизнес-организации, пользуясь формами, приведенными в приложении 1, и выполняя следующие требования:

– заголовок приказа должен кратко и точно отражать содержание текста документа, отвечая на вопрос «о чем?» (например, о назначении, об утверждении, по результатам итогов, о мерах и т.п.);

– текст приказа должен содержать констатирующую и управленческую (распорядительную) часть.

В констатирующей части формулируются цели и задачи предлагаемых действий, излагаются факты и события, послужившие причиной издания приказа:

*«С целью организации надлежащего контроля и обеспечения бесперебойной работы подразделения*

*ПРИКАЗЫВАЮ: ... »*

Если основой для издания приказа является законодательный, нормативный или правовой акт или документ, ранее изданный данной организацией, в констатирующей части отмечается его наименование, дата и номер.

*«С целью выполнения Приказа Министерства труда и социальной защиты от 01 июня 2015 г. № 336н « Об утверждении... »*

*ПРИКАЗЫВАЮ: ... »*

Распорядительная (управленческая) часть документа начинается со слова ПРИКАЗЫВАЮ без кавычек, после которого ставится двоеточие.

Приказ может предусматривать несколько различных по характеру действий, поэтому его распорядительная часть может делиться на пункты и подпункты. Каждый пункт начинается с указания в дательном падеже ответственного должностного лица, структурного подразделения или организации, после чего в сжатой приказной форме излагаются предлагаемые действия и указываются сроки выполнения мероприятий.

Последним пунктом приказа указывается должностное лицо, структурное подразделение или организация, на которых возлагается контроль за исполнением приказа.

2. Составить распоряжение, которое выдает руководитель бизнес-организации или руководители других уровней управления с целью решения оперативных, текущих задач (вопросов) для достижения общих целей.

Распоряжения оформляются по тем же правилам, что и приказы. Поручения и указания, содержащиеся в тексте распоряжения, должны быть привязаны к ранее выданным распорядительным документам: иметь ссылки на них, отменять или оговаривать их корректировки.

3. Составить указание пользуясь образцом приложения 4. Указание должно иметь заголовок к тексту, констатирующую и распорядительную часть. Текст распорядительной части оформляется в приказной форме в следующей последовательности:

- исполнитель (полное название должности, Ф.И.О.);
- действие;

- срок исполнения (без слова «срок»).

В последнем пункте указывается должностное лицо, на которое возложен контроль за исполнением документа.

Составить докладную, служебную и пояснительную записку. Каждый из данных документов должен иметь следующие реквизиты:

- указание на автора (организация, структурное подразделение или должностное лицо, от которого направляется записка);
  - наименование адресата (кому направляется документ);
  - наименование вида документа;
  - дату составления;
  - регистрационный номер;
  - заголовок к тексту (например, «О нарушении трудовой дисциплины», «О приобретении трудовых книжек» и др.), текст;
  - подпись лица, составившего документ (с указанием должности).
- Сделать сравнения и выводы.

## Задание 2

### Разработка должностной инструкции менеджера

Разработать должностную инструкцию менеджера, которая должна содержать следующие разделы:

**Общие положения.** Указывается должность, которую занимает специалист. Устанавливается сфера его деятельности, порядок назначения и освобождения от должности, замещение должности во время отсутствия. Определяются общие квалификационные требования (стаж работы по специальности, квалификационный разряд, уровень профессиональной подготовки и т.д.), образовательный уровень (конкретные требования к наличию специального образования). Устанавливается подчиненность специалиста и должностные лица, которыми он руководит.

**Функции.** Определяются основные направления деятельности специалиста, составляется список работ, которые он выполняет, и процессов, в которых принимает участие.

**Должностные обязанности.** Перечисляются конкретные задачи, которые должен выполнять специалист. Отмечается форма его участия в процессе управления – управляет, утверждает, обеспечивает, рассматривает, исполняет, контролирует, согласовывает и т.д.

**Права.** Определяются права, предоставляемые специалисту для выполнения функций и обязанностей в пределах его компетенции. Они могут быть расширены или ограничены в каждом конкретном случае с учетом специфики производственной деятельности бизнес-организации.

**Ответственность.** Устанавливаются виды ответственности за несвоевременное и некачественное выполнение специалистом должностных обязанностей, а также не использование прав,

предоставляемых ему. Определяется дисциплинарная ответственность за соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, инструкций по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии, а также за неразглашение информации, составляющей коммерческую тайну предприятия.

**Должностные связи.** Перечисляется круг должностных лиц, с которыми специалист вступает в служебные взаимоотношения и обменивается информацией, указываются сроки получения и предоставления информации, определяется порядок подписи, согласования и утверждения документов.

При оформлении должностной инструкции следует соблюдать следующие требования:

- гриф утверждения документа должен состоять из следующих элементов: слова УТВЕРЖДАЮ (без кавычек), наименования должностного лица, утверждающего документ; подписи, инициалов, фамилии должностного лица, даты утверждения;
  - документ подписывается руководителем структурного подразделения или специалистом, который его разработал;
  - должностная инструкция должна быть согласована с юристом, подписана директором предприятия и доведена до рабочего под расписку.
- Сделать выводы.

### Задание 3

#### Построение коммуникационных сетей предприятия

1. Вы менеджер-маркетолог, постройте коммуникационный процесс при передаче определенных распоряжений (задач) менеджера подчиненному.

1.1. Пользуясь информацией, представленной на рис. 1, описать процесс коммуникации менеджера и подчиненного в конкретной производственной ситуации.

1.2. Результаты построения коммуникационного процесса представить в виде табл. 1.

Таблица 1

Коммуникационный процесс

Этап коммуникационного процесса	Шаг коммуникационного процесса	Расшифровка
...	...	...

1.3. Сделать выводы.

2. Постройте коммуникационные сети предприятия типа «змея», «звезда», «шпора», «круг» и «колесо» с указанием конкретных участников коммуникационного процесса, вида и формы передаваемой информации.

*Порядок выполнения*

2.1. Построить открытую линейную коммуникационную сеть типа «змея», пользуясь рис. 2.

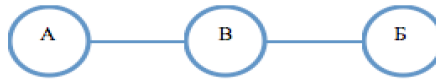


Рис. 2. Коммуникационная сеть типа «змея»



Рис. 1. Модель коммуникационного процесса

Коммуникационная сеть типа «змея» предусматривает, что элементы структуры управления А и Б связаны и находятся в тупиках, а элемент В выполняет роль посредника и может контролировать А и Б.

2.2. Сформировать многоуровневые коммуникационные сети типа «звезда» и «шпора», представленные на рис. 3, где А – центральное звено. При этом сеть «звезда» позволяет элементу А оперативно направлять связанные между собой необходимые распоряжения исполнителям Б, В, Г, регулировать, координировать и контролировать их действия.

Сеть типа «шпора» предусматривает введение посредника Б, который конкретизирует распоряжение центрального элемента А для исполнителей В, Г и Д.

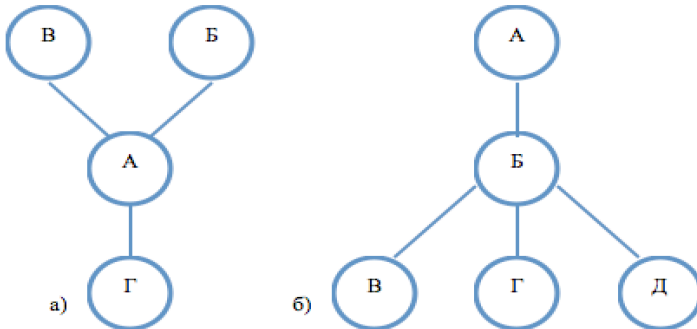


Рис. 3. Коммуникационные сети типа: а) «звезда», б) «шпора»

2.3. Построить замкнутые коммуникационные сети типа «круг» и «колесо» (рис. 4). Это гибкие структуры, внутреннее взаимодействие в которых основано преимущественно на неформальных или полупоформальных принципах (например, при решении творческих задач). Отличием сети «колесо» является наличие центрального элемента, который координирует исполнителей, облегчает и ускоряет коммуникационный процесс.

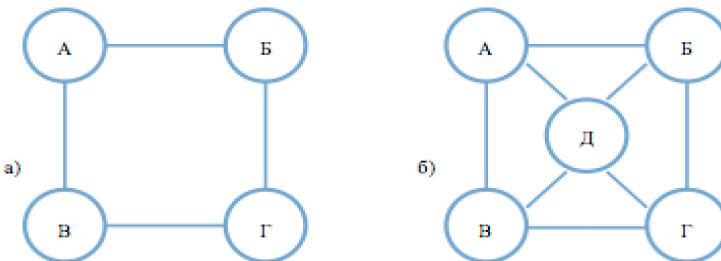


Рис. 4. Коммуникационные сети типа: а) «круг», б) «колесо»



2.4. Результаты формирования коммуникационных сетей оформить в виде табл. 2.

Таблица 2

## Коммуникационные сети предприятия

Тип коммуникационной сети	Участники коммуникационного процесса	Передаваемая информация	Форма носителя передаваемой информации
«Змея»	А – ... Б – ... А – ...	...	Документ, устное сообщение, письмо, факс др.

Сделать выводы.

## СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

**Аббревиатура** (от лат. *brevis* – краткий) – слово, образованное из названий начальных букв или звуков слов.

**Абстракция** (от лат. *abstractio* – отвлечение) – форма познания, основанная на мысленном выделении существенных свойств и связей предмета и отвлечении от других частных его свойств и связей; результат процесса абстрагирования.

**Авантажный** – производящий благоприятное впечатление, привлекательный.

**Авторитаризм** (от лат. *autoritas* – власть) – абсолютизация власти одной стороны (партии, системы и др.), обычно сочетающаяся с элементами личной диктатуры.

**Авторитет** – общепризнанное влияние лица или организации в различных сферах общественной жизни, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте.

**«Адвокат дьявола»** – «черный» оппонент, осуществляющий жесткую критику, подвергающий все аргументы сомнению.

**Активное чтение** (*active reading*) – считывание, корректирование, изменение и дополнение текстов, транслируемых с помощью электронно-дисплейных средств связи.

**Алгоритм** (*algorithm*) – порядок выполнения операций. В коммуникативистике используется при анализе способов моделирования текстов или программ из стереотипных компонентов.

**Альтернативные коммуникации** (*alternative communications*) – коммуникации противоположные по идейной направленности стандартным моделям монополизированной информационно-развлекательной индустрии. Охватывает альтернативные СМИ, популярные концерты, театральные представления, карнавалы, шествия, фестивали, ярмарки, митинги.

**Амбивалентный** – неоднозначный, двойственный, колеблющийся, неустойчивый.

**Амбиция** (от лат. *ambitio*) – обостренное самолюбие, самомнение, завышенные претензии.

**Анимия** – отсутствие или ослабление выразительности лицевой мускулатуры.

**Амплуа** (франц. *emploi* – должность) – (буквальное – применение) роль, род занятий, соответствующий дарованию и внешним данным.

**Анонс** (тизер) (*teaser* – от слова *tease* – дразнить, надоедать) – броское объявление, предваряющее сводки новостей.

**Апелляция** – обращение за поддержкой к общественному мнению.

**Апломб** – излишняя самоуверенность, проявляющаяся в речи, поведении.

**Апелляция** – обращение за поддержкой к общественному мнению; в праве ряда стран – обжалование приговоров и судебных решений, не вступивших в законную силу.

**Априори** – логико-философское понятие, которое означает знание, умозаключение, вывод, не основывающийся на реальном опыте, а также изначально присущее человеку знание.

**Апперцепция** – зависимость восприятия от прошлого опыта, запаса знаний и общего содержания духовной жизни человека.

**Арго** – речь социально замкнутых групп.

**Аргументация** – приведение доказательств.

**Архетип** – (от греч. *arhe* – начало и *tyros* – образ) – прообраз, идея. В коммуникативистике – засвидетельствованная языковая форма, исходная для позднейших продолжений, последующего развития.

**Аттракция** (от лат. *attraho* – притягиваю к себе) – возникновение при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого.

**Атрибуция** (*attribution*) – установление авторства или источника информации.

**Аудиметр** (*audimeter*) – прибор, датчик для фиксации принимаемых вещательных программ, применяемых для учета включенных приемников через компьютерные коммуникационные сети.

**Аудиовизуальный** – основанный на одновременном восприятии зрением и слухом.

**AIDA** – совокупность правил, формирующих общественные отношения, где *A* – *attention* (внимание), *I* – *interest* (интерес), *D* – *desire* (желания), *A* – *activity* (активность).

**Аудитория** – 1) помещение для чтения лекций; 2) слушатели лекции, доклада и др.; группа читателей, слушателей и зрителей, принимающая информацию от одного источника.

**Аудитория массовая** (*mass audience*) – потребители информации распространяемой средствами массовой коммуникации.

**Аффект** (от лат. *affectus* – душевное волнение, страсть) – бурная кратковременная эмоция, возникающая, как правило, в ответ на сильный раздражитель.

**Барьеры коммуникации** – помехи, мешающие осуществлению контактов и взаимодействию между коммуникатором и реципиентом. Они препятствуют адекватному, приему, пониманию и усвоению сообщений в процессе осуществления коммуникативных связей.

**Безопасность массовой информации.** Обеспечение безопасности массовой информации включает решение как частных задач, так и принятия комплекса мер по единой программе, а также интеграцию различных подсистем безопасности в единую систему на основе общности методологических и методических подходов. Наиболее эффективен и

надежен интегральный подход обеспечения информационной безопасности. Он предполагает обязательную непрерывность процесса обеспечения безопасности массовой информации, как во времени, так и в пространстве. Интегральный подход к этой проблеме к тому же является наиболее перспективным, однако его применение невозможно без развитой инфраструктуры, значительных материальных и интеллектуальных затрат и высокого уровня технических средств.

**Бихевиоризм** (*behaviorism*) – направление психологических исследований, изучающее поведение людей как совокупности ответных реакций на действие внешней среды. В основе коммуникации считается не язык как система, а непосредственные речевые сигналы, манипулируя которыми можно воспитать человека любого склада.

**Брейнсторминг** – «мозговая атака» – методика стимуляции творческой активности и продуктивности.

**Бренд** – образ марки данного товара (услуги) в сознании покупателя, выделяющий его в ряду конкурирующих, обладающий известностью и доверием у покупателей.

**Брендинг** – процесс создания бренда в результате использования всех форм продвижения товара (услуги).

**Брейнсторминг** – «мозговая атака» – методика стимуляции творческой активности и продуктивности.

**Брифинг** (*briefing om brief* – краткий) – специально подготовленная встреча с журналистами для краткого сообщения о деятельности руководящих органов (парламент, правительство и др.), а также о текущих событиях, затрагивающих интересы органов власти и населения.

**Буфер** (англ. *buffer*, – от *buff* – смягчать толчки, приспособление для смягчения ударов). В коммуникативистике автор понятием «коммуникативный буфер» обозначает промежуточное звено, смягчающее сложности передачи информации от одного звена к другому нестыкующемуся или разнородному звену.

**Бэкграундер** – текущая информация, не содержащая сенсации.

**Валидность** (лат. *validus* – сильный, крепкий) – обоснованность и адекватность исследовательских инструментов. По отношению к информации (валидность информации) представляет собой ее способность отражать фактическое состояние объекта.

**Вербальный** – устный, словесный.

**Вербальные коммуникации** – речевые коммуникации, основанные на умении говорить, слушать и писать то, что нужно.

**Вербальные коммуникативные средства** – устное словесное взаимодействие сторон (беседа).

**Верификация** (*verification*) – проверка достоверности информации.

**Версия** (от ср. век. лат. *versio* – поворот) – одно из объяснений какого-либо обстоятельства, факта.

**Вертикальная передача информации** (*vertical transfer of information*) – однолинейный процесс информационного обмена от коммуникатора к реципиенту с тенденцией к монополизации роли отправителя информации.

**Взаимная интерпретация** – лабораторный метод осуществления коммуникации с целью активизации коллективного мышления или выработки коллективного решения. Коммуникатор просит проинтерпретировать (истолковать, объяснить) одного из коммуникантов высказывание другого, который после чего комментирует данную интерпретацию.

**Виртуальный** – способный к действию, возможный; (филос.) – не существующий непосредственно сам по себе, но способный возникнуть при наличии известных условий.

**Визави** – напротив друг друга.

**Визуальный** – воспринимаемый глазами.

**Видеоконференция** (*videoconference*) – в отличие от интерактивного телевидения видеоконференция имеет возможность трансляции образов и звуков одновременно в обоих направлениях, что дает возможность с помощью экрана соединять участников коммуникативного процесса по подобию зала конференции.

**Виды вербальной коммуникации** (виды общения) – специалисты в сфере общения различают познавательное, убеждающее, экспрессивное, суггестивное и ритуальное общение. Познавательное общение осуществляется с целью освоения новой информации и применения ее в практической деятельности. Убеждающее общение ставит цель вызвать у партнеров по общению определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником. Экспрессивное общение осуществляется с целью сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, передать чувства, переживания, побудить к необходимому социальному действию. Суггестивное общение ставит цель оказать внушающее воздействие на партнера для изменения его поведения, смены установок, ценностных ориентаций. Ритуальное общение ведется для закрепления и поддержания конвенциональных отношений, регуляции социальной психики в группах, сохранения ритуальных традиций фирмы, корпорации и др.

**Визави** – напротив, друг против друга.

**Внутренняя общественность** – сотрудники фирмы или компании, объединенные служебными отношениями, традициями, корпоративной ответственностью, подчиняющиеся служебной дисциплине.

**Возражение** – довод, мнение против чего-нибудь, выражение несогласия с чем-нибудь.

**Вторичная социализация** – освоение социальных норм не исходя из жизненного опыта, а посредством с помощью телевизионных новостей с их

собственными кодами, временем и пространством. Вторичной социализации могут подвергаться люди, не имеющие прочного опыта, минуя первичную социализацию.

**Гедонизм** (от греч. *hedone* – удовольствие) – стремление к наслаждению, удовольствию как высшая цель и основной мотив человеческого поведения.

**Глобальная деревня** (*global village*) – глобальная интерактивная телесеть и коммуникационные системы, применяющие двустороннюю связь с передачей образа и звука в обоих направлениях формируют ощущение многомерности чувственного восприятия уже не только ближайших собеседников, но и общины планетарного масштаба

**Глобальная информационная безопасность** – (*information security*). В условиях глобализации информационных обменов (коммуникаций) необходимо искать новые пути, формы и средства за сохранение культурных, экономических и других общественных ресурсов и ценностей.

**Глобальная коммуникация** – коммуникация, охватывающая огромную часть человечества в транснациональных масштабах по всему миру. В качестве одной из систем глобальной коммуникации выступает Internet.

**Глобальные проблемы распространения информации** – проблемы, связанные с распространением массовой информации и вызывающие нарушения как в работе крупных информационных систем, так и в общественном сознании. Проблему «культурного империализма» разработал Х. Шиллер, нового информационного порядка – Т. Варис, К. Норденстренг.

**Гомогенная модель** строится в соответствии с классическим индивидуализмом. Средства массовой коммуникации поставляют аудитории определенную информацию, сформированную в виде определенных посылок. Далее в системе внутриличностной и межличностных коммуникаций эта посылка принимается или отвергается. Дискретность в гомогенной модели обозначает наличие атомической структуры, в виде составляющих (индивидуумов), не нарушающих однако однородность массы в плане выражения своего мнения по поводу чего-либо.

**Горизонтальная передача информации** (*horizontal transfer of information*) – равноправное участие получателей (реципиентов) и отправителей информации (коммуникаторов) в многоканальных интерактивных информационных обменах.

**Горячая линия** (*hot-line*) – прямая связь с места событий для передачи самых свежих «горячих» новостей и сведений из первых рук (*hot tip*).

**Групповая динамика** – лабораторный метод осуществления коммуникации с целью выработки решений, в котором коммуникатор-психолог (социальный) выступает как активный член группы или же в

качестве внешнего эксперта, одновременно организующего коллективную дискуссию по определенным правилам и ролевым распределениям.

**Групповая саморефлексия** – осознание социальными группами своих действий, а также того, как они выглядят со стороны, в процессе взаимодействия с представителями других групп или индивидами.

**Дайджест** (*digest*) – краткое изложение содержания информации.

**Двухступенчатая модель коммуникации** впервые была обоснована в 1940 году во время проведения избирательной кампании в штате Огайо (США), а более подробно разработана при изучении механизмов формирования общественного мнения в г. Дека-туре (штат Иллинойс) в 1955 году. Исследования подтвердили предположение о том, что при усвоении содержания полученной информации люди склонны прислушиваться прежде всего к тем, кто для их окружения является наиболее влиятельным и компетентным. Такими лидерами чаще являлись неформальные лидеры. Определенное суждение, предлагаемое аудитории средствами массовой информации, приводится в конкретное действие, чаще всего, посредством механизма межличностных коммуникаций. Причем наибольшее влияние на принятие решение оказывают лидеры.

**Дедукция** – рассуждение от общего к частному.

**Дезавуировать** – публично отказаться от своих предшествующих высказываний.

**Декодировать** – раскрыть, расшифровать, отменить систему условных команд. Перевести информацию на язык, понятный получателю.

**Деловая беседа** – форма деловой коммуникации, предполагающая обсуждение, дискуссию в целях достижения единого консенсуса между сторонами.

**Деловые переговоры** – процесс партнерского взаимодействия, целью которого является получение взаимовыгодных результатов.

**Дескриптор** (*descriptor*) – слово или словосочетание, используемое в качестве индекса для поиска в информационно-поисковых системах или при проведении контент-анализа текстовой информации.

**Деструктивный** – неэффективный, непродуктивный, разрушительный.

**Джентльменское соглашение** – принятое наименование договора, заключаемого в устной форме и без официальных формальностей, но неукоснительно соблюдаемого.

**Джойнеровая коммуникативная сеть** (*joiner* от слов *to join* – присоединяться) – (авт.) неформализованная самоформирующаяся информационная система. Образовывается активными членами общества, являющимися членами многих клубов и обществ, участвующими в значимых массовых мероприятиях, выборах и таким образом становящимися активными «переносчиками» информации, вносящими в коммуникативную сеть свое субъективное начало. Создавая ощущение представительности (репрезентативности) для значительно большего

сообщества (порой даже и для всего сообщества, в которые они входят), чем они представляют, джойнеровые сообщества как бы формируют ее вторую (параллельную) модель. Попадая в выборку большинства опросов, активно выступая во многих представительных форумах от имени сообществ, которые они инициативно представляют, участвуя во всех выборах, джойнеры и их сеть значительно искажают онтологическую сущность сообществ, поскольку они начинают обнаруживать себя, чаще всего, исключительно посредством коммуникативных действий джойнеровых сетей. Представляется, что и в средствах массовой коммуникации, включая СМИ, джойнеровые сети являясь доминирующими, формируют во многом искаженную информацию, подверженную экспертной корректировке джойнерами. Таким образом, и все информационное общество становится джойнеровым, проявляющим свою гносеологическую сущность посредством джойнеровой коммуникативной сети.

**Диагностика** (от греч. *diagnosticos* – способный распознавать) – набор методов и принципов постановки диагноза о состоянии какого-либо организма.

**Диагностика социальная** – диагностика объектов, относящихся к социальной сфере (социальных общностей и институтов, социальных организаций, массовых социальных действий, движений, жизнедеятельности и отдельных индивидов во взаимодействии с социальной средой, условиями и образом жизни масс.

**Диагностика социологическая** – основанная на теоретических идеях и исследовательских методах, выработанных социологической наукой, технология комплексного анализа состояния социальных объектов и социальных аспектов других общественных систем, главное назначение которой заключается в информационном обеспечении управления соответствующими объектами.

**Диалектическая концепция социальной коммуникации** – концепция, основанная на анализе противоречий в некоторых видах коммуникации, не нарушающих целостности коммуникативного акта.

**Диалог** (*dialogue*). В узком смысле двусторонний обмен информацией между людьми как публично, так и посредством масс медиа. В более широком понимании – горизонтальная передача информации, в процессе которой коммуникатор и реципиент принимают равноправное участие.

**Диверсификация** (*diversification*). В коммуникативистике – образование многоотраслевых коммуникативных комплексов, а также вложение средств в различные сферы информационной индустрии.

**Дигитализация** (*digitalization*) – перевод информации в цифровую форму.

**Дилемма** – затруднительный выбор между двумя возможностями.



**Диалог** – вид речи, характеризующийся зависимостью от обстановки разговора, обусловленностью предыдущими высказываниями.

**Дискурс** – 1) Вид речевой коммуникации, в которой обсуждаются и обосновываются любые значимые аспекты действий, мнений, высказываний ее участников, позволяющий сформировать никем не оспариваемый минимум проблем и решений, а также критически обсудить взгляды и намерения участников; 2) совокупность высказываний, объединенных тем или иным набором социально заданных характеристик (цели высказывания, предметная область, типичный лексикон, характерные риторические приемы и пр.).

**Дистанционные коммуникации** – обмен информацией, осуществляемый на расстоянии с помощью технических средств.

**Дифирамб** – восторженная похвала.

**Диффамация** (*defamation*) – публичное распространение как имеющих место фактов, так и ложных сведений, порочащих кого-либо.

**Доверие** – отношение к действиям партнеров в процессе рыночного взаимодействия, основанное на убежденности в их добросовестности, честности, искренности. Доверие ориентировано на безусловное уважение человеческого достоинства, исполнительской дисциплины.

**Доказательство** – установление истинности высказывания, суждения, теории.

**Доминировать** – господствовать, преобладать.

**Доминанта** (от лат. *dominans*. род. пад. *dominantis* – господствующий) – главенствующая идея, основной признак или важнейшая составная часть чего-нибудь.

**Единоначалие** – принцип управления, предоставляющий руководителю предприятия, учреждения, организации преимущественное право в принятии управленческих решений с возложением на него единоличной ответственности.

**Естественный язык** – язык, сложившийся в ходе общественной практики у того или иного народа и выступающий важнейшим средством общения, обмена мыслями и взаимного понимания между людьми.

**Желтая пресса** (*yellow press*) – «бульварно-массовая» печать, насыщенная крикливыми сенсациями, «жареными фактами», сплетнями, инсинуациями, ориентированная на малообразованных читателей, а также на людей с низменными интересами и вкусами.

**Жизнь общества духовная** – относительно самостоятельная область общественной жизни, основу которой составляет духовная деятельность и общественные отношения, регулирующие духовную деятельность и функционирование общественного сознания. Помимо процессов художественной деятельности и общественного сознания она включает коммуникации между субъектами духовной деятельности.

**Жизнь общества художественная** – относительно самостоятельная область общественной жизни, основу которой составляют различные виды художественного творчества и общественных отношений, регулирующих функционирование искусства, взаимосвязь художников и публики. Она включает, кроме процесса художественной деятельности, художественное сознание общества коммуникации между индивидуальными и коллективными субъектами, дифференцирующимися по экономическим, социальным, юридическим и другим отношениям.

**Защита коммуникационных систем** – комплекс мер, ставящих задачу исключить несанкционированный доступ в коммуникативную систему.

**Зиппинг** (*zipping*) – ускоренное прокручивание рекламных клипов.

**Зондировать** – предварительно осторожно выяснить что-нибудь, например зондировать почву для переговоров.

**Идентификация** – опознание чего-либо, кого-либо, установление тождества объекта или личности; уподобление, отождествление индивида с кем-либо или с чем-либо (группой, коллективом), помогающее ему успешно овладевать различными видами социальной деятельности, усваивать свои нормы и ценности.

**Изобразительная информация** – зрительное и эмоциональное восприятие сведений о товаре с помощью графического изображения товара (фотографий, открыток) в целях удовлетворения покупательских предпочтений. Достоинство данной формы информации – доступность, наглядность и лаконичность ее восприятия.

**Избирательность информации** (канала) (*selectivity*) – индивидуальный выбор читателем, слушателем, зрителем интересующей их информации в соответствии с устоявшимися взглядами.

**Имидж** (*image*) (изображение, отражение, копия, подобие, образ). В коммуникативистике имидж – это образ реального факта, события, явления, лица, формирующийся под воздействием СМИ, рекламы в массмедиа, а также с помощью профессиональной деятельности имиджмейкеров.

**Имиджмейкер** (*imagemaker*) – специалист по созданию имиджей, организации пропагандистских кампаний и рекламы нуждающихся в этом лиц, организаций, партий и др.

**Импонировать** – производить положительное впечатление, нравиться, например импонировать открытостью.

**Инвариантность** (*invariability*). В коммуникативистике – сохранность, повторяемость тех или иных структур, архетипов, образов, отношений, языкодискурсных единиц или формул общения и связей.

**Инверсия** (*inversion*) – прием подхода к работе с текстом, помогающий раскрыть плюрализм их значений путем перестановки отношений между персонажами, событиями и фактами и изменения сюжетных линий, обычного порядка слов в предложении.

**Инициатор сообщения** (*message originator*) – в коммуникативистике то же самое, что и коммуникатор.

**Инновация** – нововедение.

**Инсайдер** (*insider*) – коммуникант, входящий во влиятельные структуры и имеющий доступ к закрытой информации.

**Инсайт** – внезапное озарение.

**Инсинуация** – злостный замысел, лживые клеветнические измышления с целью опорочить принизить, что-либо или кого-либо.

**Интегрированные маркетинговые коммуникации** (ИМК) – это сочетание соответствующих типов рекламы и стимулирования; интеграция методов и средств маркетинговых, рекламных коммуникаций, стимулирования сбыта и связей с общественностью с учетом времени и интересов покупателей.

**Интерактивный** – взаимодействие; режим диалога человека и СМК, когда на запрос пользователя немедленно поступает ответ системы.

**Интонация** – ритмико-мелодическая сторона речи (повышение и понижение тона), манера произношения, выражающая чувства.

**Интроспекция** – самонаблюдение.

**Интенсивность коммуникации** – частота обмена информацией.

**Интерактивное телевидение** (*interactive television*) – телевидение, позволяющее по запросу абонента передавать текстовую, графическую и другую информацию и выводить ее на экран.

**Интерактивный** – режим диалога человека с ЭВМ, когда на запрос пользователя немедленно поступает ответ системы (прим. исп. – интерактивное взаимодействие).

**Интернет** (*Internet*) – всемирная компьютерная коммуникативная сеть, к которой подключены миллионы пользователей со всего мира. Превратившись в глобальную сеть, Интернет продолжает развиваться, став доступным для более обширной аудитории, обеспечивая ее такими видами сервисных услуг, как электронные почтовые и банковские операции, видеоконференции, телешоппинг, программы на заказ и пр.

**Интерпретация** (от лат. *interpretatio*) – истолкование, объяснение, раскрытие смысла, перевод на более понятный язык.

**Интерфейс** (*interface*) – граница, раздел. В коммуникативистике – соединительное звено в виде комплекса технических и программных средств, объединяющих различные части системы.

**Интраверт** (от лат. *extra* – вне и *versio* –поворачивать, обращать) – личность, направленная на явления своего собственного субъективного мира; личность не расположенная к общению.

**Интранет** (*Intranet*) – сеть внутренних связей между информационными компаниями.,

**Интровертный** – обращенный внутрь; психологическая характеристика самоуглубленной личности, чья мыслительная

деятельность в основном направлена на собственный мир переживаний и чувств.

**Интроспекция** – самонаблюдение; изучение собственных психических процессов.

**Информация** (*information* от лат. *informatia* – разъяснение, изложение) – совокупность сведений, уменьшающих неопределенность в выборе возможностей.

**Информатика** – как область научных знаний, связанных с получением, хранением, преобразованием, передачей и использованием информации.

**Информациология** – наука, которая изучает закономерности образования, передачи и накопления информации, ее свойства, структуру, роль в проявлении фундаментальных законов окружающего нас мира.

**Информационная безопасность** – способность государства, общества, социальной группы, личности обеспечить с требуемой вероятностью достаточные и защищенные информационные ресурсы и потоки для поддержания жизнедеятельности, устойчивого функционирования и развития соответствующего структурного образования. Обеспечение информационной безопасности предполагает противостояние негативному воздействию на индивидуальное и общественное сознание и психику людей, а также на компьютерные сети и другие источники информации.

**Информационная среда** (*information environment*). В информатике – совокупность технических и программных средств хранения, обработки и передачи информации, обеспечивающих заданный режим работы и условия выполнения ее задач. В коммуникативистике применяется и в более широком значении – как реальность, в которую погружаются люди, находящиеся в постоянном соприкосновении со СМИ и другими средствами коммуникации.

**Индукция** – логический вывод, умозаключение в процессе мышления от частного к общему.

**Инициатива** – внутреннее побуждение к новым формам деятельности; предприимчивость, руководящая роль в какой-либо деятельности.

**Инновация** – нововведение.

**Инсинуация** – злостный вымысел, лживые клеветнические измышления с целью опорочить, принизить что-либо или кого-либо.

**Информационное общество** (*information society*). Термин применяется для обозначения особого вида общественной формации поздних разновидностей постиндустриального общества, новой эры развития человеческой цивилизации.

**Информационное пространство** (*information space*) – сфера общества с достаточно развитой сетью информационных коммуникаций.

**Информационный обмен** – взаимная передача информации друг другу несколькими субъектами.

**Инцидент** – происшествие, столкновение.

**Иррациональный** – недоступный пониманию, разуму.

**Искусственный язык** – язык, который строится по сформированным заранее правилам и предназначен для решения каких-либо конкретных задач.

**Истеблишмент** (*establishment*) – доминантная система государственных, экономических идеологических отношений, организаций, учреждений и других структур, обладающих властным влиянием на общество. В сферу истеблишмента включают и массмедиа, с помощью которых формируется сознание массовой аудитории, формируется ее жизненный стиль.

**Калокагатия** (греч. *kalokagathia*, от *kalos* – прекрасный и *gathos* – добрый) – гармоническое сочетание внешних и внутренних достоинств человека.

**Каналы коммуникации** (коммуникационные каналы) (*communication channel*) – 1) комплекс средств связи между источником и приемником информации: телефонных, радиовещательных, телетрансляционных, компьютерных и др.; 2) специально сформированная среда, через которую передается информация от коммуникатора к реципиенту.

**Кампания по связям с общественностью** – комплексное и многократное использование PR-средств, а также рекламных материалов в рамках единой концепции и общего плана воздействия на мнения и отношения людей в целях популяризации имиджа, поддержания репутации, создания паблисити.

**Канал связи** (применительно к обмену информацией) – средство передачи информации: письменной, устной, формальной, неформальной, пригодной для электронных средств связи и т.п.

**Канал коммуникационный** – канал продвижения информации от коммуникатора к коммуниканту.

**Каналы личной коммуникации** – каналы межличностного общения: личная встреча, личная переписка, беседа по телефону, позволяющие устанавливать обратную связь и обеспечивающие возможность для личного обращения.

**Каналы неличной коммуникации** – средства распространения информации без присутствия личного контакта и обратной связи, средства массовой информации (СМИ), а также средства избирательного воздействия, рассчитанные на специализированные аудитории.

**Карт-бланш** – неограниченные полномочия, полная свобода действий.

**Катарсис** (*catharsis* от греч. *catharsis* – очищение). Выражение акта агрессии или насилия в СМИ (эмоциональное потрясение, очищение с помощью страха и сострадания).

**Квазикоммуникация** – ритуальные действия, подменяющие общение и предполагающие диалог по исходному условию.

**Кейс** – история или случай; в практике деятельности служб по связям с общественностью – рассказ о положительном опыте использования потребителями популярных продуктов, услуг компании или же об успешном разрешении проблемных ситуаций.

**Кибернетика** (от *kybernetike* – искусство управления) – наука об общих законах преобразования информации (управление, связь, переработка, преобразование информации) в сложных системах (живых организмах, машинах и обществе). Кибернетика включает в себя достаточно самостоятельные разделы – информационная теория, теория алгоритмов, теория автоматов, исследование операций, теория оптимального управления, теория распознавания образов. Она разрабатывает общие принципы создания систем управления и систем для автоматизации умственного труда.

**Классическая позитивистская методология субъектно-объектных диспозиций** – представлена концепциями структурного функционализма, системного подхода, информационного общества, технологического детерминизма, компьютерной футурологии и др. Онтология социальных коммуникаций в данном подходе основывается на системных связях и функциях. Коммуникативные технологии ставят задачу сконструировать желаемые образ определенного субъекта и социальные связи в системе. В управленческом аспекте данный подход можно сравнить с принципом классической кибернетики, который предполагает жесткий контроль за поведением системы, при котором исключаются все ненужные взаимосвязи.

**Клирингхауз** (*clearing-house*) – центр сбора, обработки, анализа, синтеза и распространения информации.

**Клише** – стереотипное, избитое выражение, шаблонная фраза.

**Когнитивная модель субъектно-объектных отношений по поводу объекта** (неклассическая методология). Эта феноменологическая по своим истокам модель выделяет сферу коммуникаций в качестве особого онтологического объекта. Его изучение требует применения таких методов, как герменевтическая интерпретация смыслов, критическая рефлексия, рациональная реконструкция. Автор этой методологии, немецкий философ Ю. Хабермас, отдавал предпочтение позитивной науке в изучении социальных субъектов. Социальные коммуникации он рассматривает как способ эмансипации, высвобождения от экономических, политических и других влияний, которые искажают коммуникации и играют латентную роль принуждения. Формирование «эмансипированного общества» позволяет, по его мнению, вести разумный диалог всех со всеми другими. А это не что другое, как основа для формирования гражданского общества путем развития коммуникативных отношений и рационализации систем массовых коммуникаций.

**Код** (*code*) – система условных знаков, символов, правил передачи информации по каналам связи.

**Коллаж** – прием в изобразительном искусстве, использующий наклеивание на какую-либо основу материалов, отличающихся от нее по цвету и фактуре, а также произведение, целиком выполненное с помощью этой техники.

**Коллизия** (от лат. *collisio* – столкновение) – столкновение противоположных, разнонаправленных сил, взглядов, интересов и стремлений.

**Колонтитул** – *catchword* (фран. *colonne* – столбец и *titulus* – надпись) – краткие данные об авторе, заглавии книги или статьи, помещаемые в целях более легкой ориентации читателя в тексте

**Коммуникабельность** (*communicability*) – общительность, психологическая совместимость; способность, предрасположенность к общению, коммуникации, к установлению связей.

**Коммуникант** – любая из сторон процесса коммуникации, участник коммуникации.

**Коммуникативистика** – наука, изучающая гуманитарные аспекты развития информационных систем и средств, характер, формы, результаты их воздействия на общественную жизнь.

**Коммуникативная диада** – прочные, устойчивые связи между двумя элементами коммуникативной системы. Ее могут организовать, например, дружеские и доверительные связи между двумя людьми. Если такую связь образуют два полярно противоположных элемента системы, а при отсутствии хотя бы одного из них диада разрушается, а их объединение составляет неразрывную систему, то в этом случае такая диада называется коммуникативным диполем (авт.). Например, образование семьи представляет собой процесс формирования коммуникативного диполя.

**Коммуникативная личность** – «коммуникативная личность понимается как одно из проявлений личности, обусловленное совокупностью ее индивидуальных свойств и характеристик, которые определяются степенью ее коммуникативных способностей, когнитивным диапазоном, сформировавшимся в процессе познавательного опыта, и собственно коммуникативной компетенцией – умением выбора коммуникативного кода, обеспечивающего адекватное восприятие и целенаправленную передачу информации в конкретной ситуации».

**Коммуникативная механика** – составляющая технологии самопрезентации личности или группы людей.

**Коммуникативная способность человека** – способность человека, которая проявляется в его общении с людьми. Она включает в себя умение слушать и понимать людей, оказывать на них влияние, устанавливать с ними необходимые взаимоотношения.

**Коммуникативное пространство** – пространство, где протекает коммуникативный процесс. В одних случаях оно может иметь географически или территориально очерченные границы, в других – представлять аморфное состояние.

**Коммуникативный вектор** – характеризует величину, направление и интенсивность коммуникативных процессов.

**Коммуникация манипулятивная** – то же самое, что и пропаганда.

**Коммуникация массовая** – 1) система взаимосвязей, позволяющая получить практически одновременный доступ к социально значимым сообщениям большому числу людей, независимо от места расположения, положения, социального статуса (например, СМИ, Интернет); 2) одновременное нахождение большого числа людей в ограниченном пространстве, позволяющем осуществлять им взаимодействие (коммуникацию) с «лидерами мнений» (например, митинги, шествия, презентации, концерты в больших открытых или закрытых помещениях (например, в крытых стадионах). Общим критерием для обоих видов массовой коммуникации является одновременное потребление большим количеством людей массовой информации.

**Коммуникация непубличная** – вид коммуникации, имеющий дело с информацией, у которой нет публичного статуса. К ним относятся приватные, специализированные, закрытые, секретные и т. п. коммуникации.

**Коммуникация публичная** представляет собой вид коммуникации, использующей информацию, представляющую общественный интерес.

**Коммуникация социальная** – обмен информации между социальными субъектами (индивидами, индивидом и общностью, общностями, индивидом и институтом, общностью и институтом, социальными институтами).

**Коммуникация эксклюзивная** – персональное предоставление канала коммуникации физическому или юридическому лицу.

**Коммуникограмма** – диаграмма, представляющая систему связей в организации, как они воспринимаются и сообщаются членами организации.

**Коммюнике** – официальное правительственное сообщение о международных переговорах и соглашениях, о важных событиях во внутренней жизни страны.

**Компоненты модели коммуникации.** Основными компонентами модели коммуникации являются источник, сообщение, канал и получатель. Источник – индивид, группа людей, социальный институт, организация и другие субъекты, являющиеся создателем информационного сообщения. Сообщение – это стимул, передаваемый источником получателю, ради чего и осуществляется коммуникативное действие. Оно состоит из символов, которые имеют одинаковое значение для обеих сторон коммуникации. Главным символом, используемым коммуникативными системами,



является язык. Канал – это средство передачи сообщения. Получатель – адресат, кому предназначено сообщение. Результаты коммуникативного акта зависят от правильного (валидного) восприятия полученной информации, от чего в свою очередь зависят результаты коммуникации. Если же акт коммуникации привел к желаемым изменениям в знаниях, установках и поведении получателя (получателей), то такой коммуникативный акт считается эффективным.

**Коммуникативная личность** – личность, имеющая совокупность индивидуальных свойств и характеристик, которые обеспечивают умение выбрать схему передачи информации в конкретной ситуации и адекватно воспринимать информацию. Коммуникативная личность характеризуется мотивационными, когнитивными и функциональными параметрами.

**Коммуникативная перегрузка** (*communicatin overloard*) – ситуация, когда объем коммуникативных входов и каналов существенно превышает возможности их применения и обработки информации или же потребности коммуникативных сторон.

**Коммуникативная сфера** – социально-обусловленная область коммуникативной деятельности человека, имеющая свои функции, определяемые коммуникативными потребностями – необходимостью сообщить или получить какую-либо информацию. Она интегрирует целый ряд социально значимых характеристик коммуникации, таких как смысловая информация, социальный статус коммуникантов, их коммуникативные роли и степень мотивированности в обмене информацией. Коммуникативная сфера по своей природе тесно связана с общественными связями и отношениями.

**Коммуникативная тетрада** – коммуникативная система, включающая четыре стороны, каждая из которой находится во взаимосвязи со всеми остальными тремя коммуникантами.

**Коммуникативная триада** – устойчивая система коммуникативных взаимосвязей между тремя коммуникантами.

**Коммуникативная установка** – состояние предрасположенности субъекта к осуществлению какой-либо коммуникации. Это компонент коммуникации, служащий связующим звеном между социальной информацией и поведением коммуникантов. Коммуникативная установка различается в зависимости от характера передаваемой информации. Например, при передаче: деловой информации – установка на рекламирование своей деятельности, ее результатов и достоверности сообщаемых фактов; познавательной информации – установка на интерес и перспективу творчества; культурологической информации – установка на эстетические, этические, развлекательные факторы, определяющие социальную ценность коммуникации.

**Коммуникативная харизма** (*communication charisma*) – характеристика лидера, способного вдохновлять людей на взаимодействие

между собой и с общественностью, обмениваться социально полезной информацией.

**Коммуникативное пространство** – территория, среда, в пределах которой происходит взаимодействие.

**Коммуникативные средства** (не технические средства коммуникации). Принято коммуникативные средства подразделять на: 1) несловесные персональные; 2) словесные устные; 3) письменные персональные; 4) письменные групповые.

**Коммуникативный** (коммуникационный) процесс – процесс взаимодействия в пределах и посредством коммуникативной системы между различными субъектами коммуникации, при котором осуществляется обмен информацией.

**Коммуникативные методы выработки решений** – методы взаимодействия ведущего (коммуникатора) с группой (формальной, неформальной, искусственно созданной, экспертной и т. д.) с целью коллективной выработки решений по обсуждаемой проблеме. К наиболее распространенным методам выработки решений в процессе осуществления интенсивных коммуникаций в группе относятся мозговой штурм, групповая динамика, взаимная интерпретация, групповая саморефлексия, синектика, конференция идей, модерация, фасилитация, работа по содержанию, игровые методы, метод социодрамы.

**Коммуникативные субъектно-объектные отношения** – инициируемое активным субъектом отношений действие, на которое пассивно среагировал объект. При активизации объекта отмеченные отношения могут превратиться в субъектно-субъектные.

**Коммуникатор** (communicator) – инициатор коммуникативных связей; лицо или группа лиц, формирующих и передающих сообщения.

**Коммуникации внешние** – система связей любой социальной системы с внешними социальными образованиями, которые существуют вне ее. Любая социальная организация не может существовать без связей со внешней средой и поэтому внешние коммуникации становятся обязательным компонентом функционирования любой социальной системы (организации, института).

**Коммуникации случайные** (стихийные). Часто происходит случайный обмен информацией между людьми. При случайных встречах осуждают деловые вопросы, принимают решения и это случайные коммуникации превращает в элемент самоорганизации системы.

**Коммуникационная система** – система, включающая как технические, так и другие средства и обеспечивающая коммуникативный процесс в заданном алгоритме.

**Коммуникационное пространство** – сфера, в которой осуществляется информационный обмен посредством коммуникаций.

**Коммуникационные технические средства** – материально-вещественные элементы, специально созданные для помощи в осуществлении коммуникаций между людьми.

**Коммуникация** (лат. *communicatio* – сообщение, передача) – в широком смысле рассматривается как процесс взаимодействия и способы общения, позволяющие создавать, передавать и принимать разнообразную информацию. Между людьми коммуникация осуществляется в форме общения. Социологическое направление рассматривает коммуникабельность информационных средств межличностных, межгрупповых, международных общений.

**Коммуникативная компетентность** – совокупность знаний, умений и навыков, таких как: функции общения и коммуникации; особенности коммуникативного процесса и основные его характеристики; виды коммуникации; средства коммуникации: вербальные и невербальные, виды слушания и техники его использования; обратная связь: вопрос-ответ; формы и методы делового взаимодействия; психологические и коммуникативные типы партнеров; технологии и приемы влияния на людей; самопрезентация.

**Коммуникация активная** – деятельное, энергичное взаимодействие сторон.

**Коммуникация аудиовизуальная** – получение информации, взаимодействие, осуществляемые с помощью радио-, кино и теле средств. Воздействует эффективно на людей благодаря своим выразительным возможностям.

**Коммуникация групповая** (множественная) – коммуникация между тремя и более сторонами (множеством сторон), не составляющими устойчивую группу (иначе такая коммуникация превращается во внутригрупповую).

**Коммуникация дистанционная** – взаимодействие, осуществляемое на расстоянии с помощью рупора, динамика, радио-, теле-, компьютерных средств коммуникации.

**Коммуникация вербальная** – словесное взаимодействие, построенное на лексически выделенных единицах, соответствующих объективным реалиям.

**Коммуникация визуальная** – взаимодействие с помощью видимых символов. В отличие от вербальной, визуальная коммуникация не обладает заранее установленными, лексически выделенными единицами. В ней существуют лишь предварительные нормы, определяющие форму необходимого сообщения. Визуальная коммуникация несет, в себе значительно большее количество вариантов чтения. Например, в системе связей с общественностью, осуществляемой с помощью телевидения в прямом эфире, появляется дополнительная (незапланированная)

информация, которая «черпается» из контекста ситуации, расстановки действующих лиц, их поз, жестов и мимики, динамики процесса и др.

**Коммуникация внутригрупповая** – взаимодействие внутриструктурированных групп. В малых социальных группах «теснота» и интенсивность общения велика. С увеличением размеров группы коммуникации все более обезличиваются.

**Коммуникация внутриличностная** – коммуникация, возникающая внутри индивидуума. Это ситуация, когда индивидуум «говорит сам с собой», вбирая в себя роли и коммуникатора и реципиента. Выводы, сделанные человеком в результате «внутреннего диалога», служат при этом элементом обратной связи.

**Коммуникация когнитивная** (от лат. *cognitio* – знание, познание) – взаимодействие каких-либо субъектов с познавательной целью. Характеризуется соотношением логичного и алогичного в поведении людей, вступающих в когнитивную коммуникацию. Наибольшей эффективностью обладают когнитивные коммуникации, в которых сбалансирована когнитивная структура человека в ситуации восприятия содержательной информации от другого человека. Согласно теории конгруэнтности Ч. Осгуда и П. Танненбаума, достижение соответствия в когнитивной структуре человека (субъекта, нацеленного на познание) существенно повышает ценность эффективности когнитивной коммуникации.

**Коммуникация конфликтная** – взаимодействие в условиях противоборства, противостояния сторон, участвующих в коммуникативном процессе.

**Коммуникация кризисная** – взаимодействие между субъектами коммуникации в условиях резкого изменения течения коммуникативного процесса, вызвавшего затруднения в привычном обмене сообщениями между элементами коммуникативной системы. Кризисная ситуация в развитии общественных систем вызывает нарушения, которые активный субъект коммуникации стремится преодолеть с помощью механизмов, технологий и инструментов связи с общественностью.

**Коммуникация культурно-духовная** – согласно концепции Джорджа Гербнера коммуникативистика должна изучать не любые связи, а лишь те, которые складываются в ходе обмена информацией о событиях, имеющих культурное значение для обменивающихся сторон. Эта концепция достаточно близка концепции коммуникации во имя комьюнити (*communication for community*)m Уилбура Шрамма, который говорит о гуманном предназначении информационных связей между людьми, объединяющих их в человеческое сообщество. В литературе можно встретить и понимание культурно-духовной коммуникации как взаимодействие в культурно-духовной сфере.

**Коммуникация локальная** – взаимодействие, осуществляемое, в малой формализованной группе (внутрисемейная, триадная – общение трех лиц, образующих неразрывный треугольник связей, и др.).

**Коммуникация массовая** (mass communication) – разновидность коммуникации, охватывающей большие и средние по размеру сообщества людей, способствующей «глобализации» процесса передачи информации посредством включения обратной связи в процесс взаимодействия между людьми. Осуществляется посредством СМИ (прессы, радио, телевидения, Интернета). Массовая коммуникация, вовлекающая сообщества среднего размера, может возникать на шествиях, демонстрациях, митингах, сборах, церемониях и пресс-конференциях. Выделяется пять основных особенностей процесса связи и передачи информации большой группе людей: «1) массовость аудитории; 2) ее гетерогенность; 3) использование высокоскоростных и репродукционных средств связи и информации; 4) быстрое распространение сообщений; 5) относительно небольшая потребительская стоимость информации» Представляется, что несмотря на бесспорность влияния этих признаков на формирование массовой коммуникации, не обязательно все вместе эти особенности характеризуют массовую коммуникацию. Формирующим массовую коммуникацию признаком все же является не столько массовость и большая пропускная способность и низкая цена каналов коммуникации, и не столько разнородность массовой аудитории, а массовость аудитории, охваченной системой коммуникации.

**Коммуникация межгрупповая** – может осуществляться как между различными группами, входящими в одну организацию, между организацией (группа более высокого порядка) и его образованиями (группами), так и группами, функционирующими вне общей организации.

**Коммуникация международная** – система взаимосвязей, осуществляемых между представителями различных стран.

**Коммуникация межкультурная** – коммуникация, осуществляемая между представителями различных культур или культурных сообществ. Ее можно рассматривать как специфический процесс взаимодействия разных вариантов культуры через вербальное и невербальное общение своих и чужих носителей культуры и языка. Как особая ступень культурной коммуникации отличается от последней не только наличием дополнительного срединного члена в коммуникативной цепи, но и собственными свойствами.

**Коммуникация межличностная** – взаимодействие (коммуникация) между различными лицами при непосредственном контакте или взаимодействии, организованном с помощью интерактивных аудиовизуальных технических средств, в процессе которого происходит обмен информацией и передача сведений между отдельными людьми.

**Коммуникация моментальная** (*instantaneous communication*) – передача информации с большой скоростью с помощью телеграфа, различных компьютерных сетей и пр.

**Коммуникация научная** – установление познавательных, а также социальных отношений в научном сообществе или других заинтересованных субъектов с ним в целях производства, развития и применения научного знания, обмена информацией и ее наращивания, организации и оценки научного труда.

**Коммуникация непосредственная** – коммуникация, осуществляемая напрямую с использованием вербальных и невербальных средств в пределах визуального восприятия (например, беседа, публичное выступление).

**Коммуникация опосредованная** – коммуникация, осуществляемая через посредника. Коммуникация при этом осуществляется как посредством физических лиц – посредников, так и различных средств коммуникации, включая технические (средства массовой информации и рекламы, такие технические средства, как рупор, громкоговоритель, телефон, радио, видеосвязь, компьютерные коммуникационные сети локального или глобального характера).

**Коммуникация офисная** – взаимодействие, осуществляемое внутри офиса и посредством офисных средств (вводится в научный оборот автором впервые).

**Коммуникация партисипарная** (*participatory communication*) – коммуникации, включающие различных участников (*participants*) коммуникативного процесса в содержание и форму передаваемой информации в зависимости от их общественного положения, профессии, возраста, пола и других культурно-демографических факторов.

**Коммуникация пассивная** – взаимодействие, характеризующееся безучастным, безразличным отношением сторон (или одной из сторон) как к содержанию передаваемой информации, так и самому процессу коммуникации

**Коммуникация производственная** – взаимодействие в производственной сфере. Включает в себя большое количество видов взаимодействия в сфере производства материальных и духовных благ.

**Коммуникация протестная** – коммуникация, осуществляемая с целью выразить протест тем или иным действиям органов власти, руководства или руководителям, лидерам, затронувшим интересы людей, пришедших в соответствии с этим в состояние напряженности.

**Коммуникация рекреационная** – коммуникации, осуществляемые в сфере, основной целью которой является восстановление физических и моральных сил.

**Коммуникация семиотическая** – в семиотических коммуникациях принято рассматривать три аспекта по характеру соотношения знаков:

синтактику – отношения между знаками в речевой цепи – в высказывании или дискурсе; семантику – отношения между знаками (как формы) и обозначаемым объектом действительности и прагматику – отношения между знаком и говорящими или слушающим.

**Коммуникация социологическая** – взаимодействие, осуществляемое с помощью социологических методов (интервью, анкетирования, наблюдения и др.).

**Коммуникация среднего уровня** – взаимодействие, осуществляемое в рамках социальных групп и организаций.

**Коммуникация уличная** – взаимодействие (коммуникация) между различными лицами и группами при непосредственном контакте на улице. Уличные коммуникации в виде демонстраций, митингов, шествий, сборов, уличных концертов, как правило, приобретают массовую форму. Обратная связь достаточно слаба и проявляет себя в специфической форме в виде «эффекта присутствия».

**Коммуникация учебная** – взаимодействие с целью получения знаний, навыков и умений, осуществляемое в большинстве своем через систему образования.

**Коммуникация художественная** – взаимодействие, осуществляемое посредством художественных образов, символов, знаков.

**Коммуникация экспрессивная** – яркое эмоционально выраженное межличностное взаимодействие с проявлением чувств, настроений.

**Коммуникограмма** – диаграмма, отражающая систему связей между структурными элементами в организации или любой другой социальной системе. Она позволяет составить структурные сети организации, проследить динамику связей между составляющими компонентами в процессе обмена информацией, выявить возможные изменения в системе коммуникации.

**Коммюнике** – официальное правительственное сообщение о международных переговорах и соглашениях, важных событиях внутренней жизни страны.

**Компиляционная коммуникация** (*compilation communication*) – взаимодействие, осуществляемое с помощью комбинации различных заимствованных информационных фрагментов, представляемых в различной форме (текст, рисунок, видеокадр и пр.)

**Компьютеризация** (*computerization*) – процесс развития компьютерной техники и ее внедрения в различные сферы общественной жизни.

**Компьютерная футурология** – рационалистская концепция социальной коммуникации интерпретирует достижения научно-технического прогресса, превращения компьютера из средства вычисления или обработки данных в уникальное полифункциональное средство массовой коммуникации. Социальная мысль сегодня находится перед

дилеммой, связанной с техническим прогрессом, что такое компьютер – «монстр или мессия»? Современные футурологи рассматривают различные варианты позитивного и негативного влияния Internet-коммуникаций на общественное развитие.

**Комьюнити** (*community*) – различные виды коммуникабельной общности, объединения их в группах, сообществах, содружествах для совместной жизнедеятельности в определенной сфере.

**Консенсус** – общее согласие по обсуждаемому или спорному вопросу, достигнутое без процедуры голосования.

**Контекст** – относительно законченный отрывок письменной или устной речи (текста), общий смысл которого позволяет уточнить (установить) значение и употребление входящих в него слов и словосочетаний.

**Конфиденциальный** – сугубо личный, доверительный, секретный, не подлежащий огласке.

**Конфликт** – столкновение позиций, взглядов, интересов, сопровождающееся сильными эмоциональными переживаниями, стрессами в результате преодоления противоречий конфликтующих сторон.

**Конформизм** – тенденция человека изменять свое поведение под влиянием других людей таким образом, чтобы оно соответствовало мнениям окружающих, стремление приспособить его к их требованиям.

**Конфронтация** – противопоставление, противоборство.

**Конвенция** – международный договор по специальному вопросу, устанавливающий взаимные права договаривающихся сторон.

**Коннотация** – (ср.-век. лат. *connotatio*, от лат. *con* – вместе и *noto* – отмечаю, обозначаю) в языкознании дополнительное, сопутствующее значение языковой единицы или категории. Например, ассоциации, связанные с визуальным текстом, несут дополнительное значение.

**Континуум** (*continuum*). В журналистике и коммуникативистике – непрерывность процесса и неразрывность связей между явлениями в кинофильме, непрекращающееся вещание по радио и телевидению и др. В более широком понимании – обоснование информационных связей в качестве постоянного атрибута коммуникабельности гуманитарных ценностей и культурных достижений человечества.

**Контрагент** – каждая из сторон, участвующих в двустороннем или многостороннем договоре (контракте).

**Контркоммуникация** – коммуникация, сформированная для противодействия какой-либо уже существующей коммуникации.

**Концепт** (от лат. *conceptus*, *concupiere* – понятие, зачатие) – основная единица культурной и межкультурной коммуникации. В концепте раскрывается смысл обозначаемого им феномена. Концепты имеют вербальную и невербальные формы, раскрывается лишь в ситуации коммуникации. Например, в вербально выраженной форме концепты



выступают в виде ключевых слов, метафор, образов данного языка и данной культуры. В невербальной форме концепты представляют собой ряд значимых (ритуальных, обрядовых) действий, жестов. Невербальные концепты лежат в основе «стереотипов поведения» людей, позволяющих отличить членов «своего» этноса от «чужих».

**Концепции коммуникаций иррационалистские** – концепции относящиеся к «понимающей» (интерпретирующей) социологии. В них делается упор на важности понимания субъективного смысла действий самим индивидом. В каждой из этих концепций имеется конструктивный методологический принцип, который в той или иной степени связан с существенными характеристиками коммуникации. Наиболее значимые из иррационалистских концепций коммуникации: бихевиоризм, символический интеракционизм, феноменологическое направление, структурный функционализм, диалектическая концепция, неомарксистская концепция.

**Концепции коммуникаций рационалистские** – концепции, связанные не только с методологическими вопросами, но и с проблемами социального прогнозирования. Их разновидности – информационное общество, технологический детерминизм, компьютерная футурология – возникли на базе теории постиндустриального общества. Согласно этой теории интерпретация социальных явлений зависит от поставленных познавательных задач, а в конечном счете – от технологии и знания. Информация превращается в одно из самых главных ценностей общества. Для коммуникации это связано с качественно новым уровнем переработки и распространения информации, созданием коммуникативных систем, способных обеспечить обмен информацией.

**Концепция структурного функционализма** – раскрытие системных связей как внутри процесса массовой коммуникации, так и между ее различными средствами.

**Конвергенция символьная глобальная** – понятие введено автором в оборот и применяется сегодня для обозначения процесса интенсивного увеличения числа символьных коммуникативных элементов (слов, знаков, символов и пр.) – общих для всех коммуникаций, используемых во всемирном масштабе.

**Конфиденциальный** – сугубо личный, доверительный, секретный, не подлежащий огласке.

**Конформность** – способность человека изменять свое поведение таким образом, чтобы оно соответствовало мнениям окружающих, вырабатывало стремление приспособить его к их требованиям; пассивное приспособление, отсутствие своего мнения.

**Конфронтация** – противостояние, противоборство.

**Конфиденциальный** – сугубо личный, доверительный, секретный, не подлежащий огласке.

**Корпоративная культура** – система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения членов данной корпорации, отличающихся стилем поведения, показателями удовлетворенности работой, уровнем взаимного сотрудничества, степенью идентификации корпоративных членов с целями корпорации. Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

**Корпоративный имидж** – это образ корпорации, формирующийся под воздействием СМИ, рекламы в массмедиа, а также с помощью профессиональной деятельности имиджмейкеров с использованием опознавательного элемента (рисунка, эмблемы, логотипа) или визуальных средств (плакаты, униформа, оформленные корпоративной атрибутикой транспортные средства, техника, продукция, фирменные бланки, конверты и пр.

**Креатура** – создание, творение; креативный – способный творить.

**Креативность** – способность творить.

**Кризис** – 1) решение по какому-либо вопросу, или в сомнительной ситуации; поворотная точка к лучшему или к худшему; момент, требующий принятия решения; 2) качественные изменения, происходящие в системе, в результате которых появляются или исчезают элементы отношений, законов, структурных компонентов.

**Круглый стол** – одна из форм совместного обсуждения идей, проблем, ситуаций, имеющих значение для широких кругов общественности.

**Критический анализ дискурса.** Учение возникло на теоретической основе так называемой критической лингвистики, которая сформировалась в Англии на рубеже 70–80-х годов, трактует язык как один из видов «социальной практики» (Р. Фаулер, Г. Кресс). Дискурс (лат. *discursus* «рассуждение, довод») определяется как цельный текст, актуализация которого обусловлена множественными факторами, в том числе и социальными. «Критический анализ дискурса» исходит из того факта, что тексты являются результатом деятельности людей, функционирующих в определенной социальной ситуации. Отношения коммуникатора и реципиента обычно отражают разные модели социальных отношений людей. Коммуникативные средства на любом уровне функционирования также социально обусловлены.

**Ксенофобия** – навязчивый страх, боязнь чужих, нетерпимое отношение к людям иной веры, культуры и всему непривычному.

**Кумулятивный эффект** (*cumulative effect*) – результат, полученный от одновременного влияния СМИ на сознание, психологию и образ жизни

массовой аудитории, в виде сформированных стереотипов и мифов массовой культуры.

**Лабильность** (от лат. *labilis* – скользящий, неустойчивый) – в дифференциальной психофизиологии – свойство нервной системы, которое характеризуется скоростью возникновения и прекращения нервного процесса. Лабильность характеризуется максимальным количеством импульсов, которое функциональная структура может передать в единицу времени без искажений.

**Лабораторный метод осуществления коммуникаций** – взаимодействие в специально созданной среде, осуществляемое по специальной программе.

**Лapidарный** – предельно сжатый и выразительный.

**Латентный** – скрытое, внешне незаметное развитие какого-либо процесса, явления.

**Лейтмотив** – доминирующее начало в деятельности человека, основная мысль, неоднократно повторяемая и подчеркиваемая.

**Лексикон** – словарь; запас слов, выражение.

**Легитимность** – то же, что и законность.

**Лейтмотив** – доминирующее начало в деятельности человека, основная мысль, неоднократно повторяемая и подчеркиваемая.

**Лексикон** – словарь; запас слов и выражений.

**Лидеры мнений** – люди, способные оказывать сильное влияние на установки или поведение других индивидов в нужном направлении. Понятие впервые введено в оборот П. Лазарсфельдом как часть модели, в которой предполагалось, что потоки сообщения движутся от источника по каналам средств массовой информации к «лидерам мнения», передающим эти сообщения тем, кому они считают нужным. «Лидеры мнений» имеют доступ к внешним источникам информации, могут обеспечить контакты между группами людей и лидерами, достаточно доступны для их последователей, сами являются приверженцами норм, существующих в возглавляемых ими группах или сообществах.

**Личностная коммуникация** – случайный обмен информацией между людьми.

**Листок новостей** – достаточно доступное и дешевое средство коммуникации. Как правило, выполняется специалистами по связям с общественностью на принтере и размножается с помощью ксерокса. Листки новостей различны по тематике, например «новости рынка», «новые проекты» и т.д.

**Лояльность** – верность, приверженность действующим законам, установлениям органов власти; корректное, благожелательное отношение к кому-либо, к чему-либо.

**Масс-медиа** – название средств массовой информации (СМИ).

**Манипулирование** – сложное, запутанное действие; ловкая проделка, подтасовка; система приемов и способов воздействия на сознание с целью навязывания каких-либо идей или введения в заблуждение.

**Маркетинг** – «философия» производства, используется для изучения покупательского спроса, организации рекламы, проведения ценовой политики на основе изучения рынка и применительно к его требованиям.

**Маркетолог** – специалист по изучению и применению маркетинга.

**Маргинал** – человек, находящийся в промежуточном, пограничном положении между какими-либо социальными группами, утративший прежние социальные связи и трудно приспособляемый к новым условиям жизни.

**Массмедиа** (*mass media*) – то же самое что и средства массовой информации.

**Массовая аудитория** (*mass audience*) – все потребители информации, распространяемой по каналам СМИ. Имеются трактовки массовой аудитории как инертного молчаливого большинства либо как общественной силы, способной влиять на массмедиа, а так же как системы, состоящей из групп, имеющих своих лидеров мнений.

**Медиа-кит** – средство связей с общественностью, которое содержит несколько видов материалов, полезных для газет и журналов, в том числе: пресс-релиз, бэкграундер, факт-листы, фотографии, видеопленки.

**Межличностные отношения** – система установок, ориентаций и ожиданий членов группы относительно друг друга, определяющихся содержанием и организацией совместной деятельности и ценностями, на которых основывается общение людей.

**Межличностные коммуникативные процессы** – если межличностные каналы информации функционируют параллельно и одновременно с каналами массовой коммуникации, то они оказывают большое влияние на общество.

**Меморандум** – дипломатический документ, излагающий существо обсуждаемых вопросов. Как правило, служит дополнением к ноте или устной беседе.

**Менеджмент** – совокупность современных принципов, методов, средств и форм управления предприятием в условиях рыночной экономики с целью достижения наивысшей эффективности и увеличения прибыли.

**Менталитет, ментальность** – образ, способ мышления личности или общественной группы, а также присущая им духовность и ее социальная и биологическая обусловленность; склад ума, умственный настрой, мировосприятие.

**Меритократия** (от лат. *meritus* – достойный и греч. *kratos* – власть) – власть наиболее одаренных людей.

**Меркантильный** – мелочно-расчетливый, преследующий личную выгоду.

**Метаязык** – язык, на котором формулируются приемы анализа, фиксируются его результаты. Естественный язык выступает как метаязык по отношению к искусственному языку.

**Мимика** – выразительные движения лица, отображающие чувства, отношения человека.

**Мимикрия** – способность человека скрывать свои взгляды, приспособляясь к обстоятельствам.

**Мистификация** – намеренное введение кого-либо в заблуждение, заведомый обман.

**Мнемоника** – совокупность приемов и способов, облегчающих запоминание с использованием ассоциаций.

**Моветон** – дурной тон, невоспитанность, манеры и поступки, не принятые в обществе.

**Модели коммуникации** – коммуникации рассматриваются либо как действие (односторонний процесс передачи сигналов без осуществления обратной связи), либо как взаимодействие (двусторонний процесс обмена информацией), либо как коммуникативный процесс, в котором коммуниканты поочередно и непрерывно выступают в роли источника и получателя информации. Исследователи структурируют модели коммуникации по различным основаниям (социологические, психологические, семиотические). Г. Г. Почепцов выделяет марксистские, литературные, театральные, герменевтические, фольклорные, культурологические, прагматические, нарративные, текстовые, философские, игровые, антропологические, вещественные, деконструктивистские, постструктуралистские, атематические, кибернетические, разведывательные, конфликтологические и др. коммуникации. Очевидно, что все отмеченные модели коммуникации, кроме как по отмеченным основаниям, можно проструктурировать по функциям, содержанию, форме, целям и задачам.

**Модель социального атомизма** в системе массовых коммуникаций строится на принципах целостности и конструктивной завершенности элементов, входящих в коммуникативную систему. Любое устойчивое взаимодействие между социальными группами или формализованными структурами может быть представлено в виде модели социального атомизма, если коммуникаторы в ней представляют собой достаточно структурированную и самостоятельную форму.

**Модель «путь-цель»** (*ath-goal-leaderchip*) – модель, в которой используются структуры обеспечения поддержки и вознаграждения коммуникантов, что способствует созданию атмосферы достижения целей коммуникации путем создания целевой ориентации и выбора, корректировки пути к поставленным целям.

**Мозговой штурм** (мозговая атака) – лабораторный метод использования эффекта коммуникации, осуществляемой с целью

выработки решений, в котором поочередно идет очень быстрый поток высказываний без интервала между коммуникантами. После каждого круга высказываний ведущим или кем-либо из участников коммуникативного процесса выделяются главные элементы и формулируются задачи в зависимости от полученных результатов.

**Мониторинг** (от англ. на базе лат. корня *monitor* – напоминающий, предостерегающий) – система сбора информации, регулярного наблюдения, оценки и прогноза, специально организованное систематическое наблюдение за состоянием каких-либо объектов, система наблюдения и контроля над любыми социальными процессами, вызывающими исследовательский интерес.

**Мониторинг социальный** – система периодического сбора информации о явлениях в социальной сфере.

**Мониторинг социологический** – мониторинг, осуществляемый с помощью социологического инструментария.

**Мотивация** – побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность.

**Мультимедиа** (*multimedia*) – 1) Множество информационных средств, используемых в кино, спектаклях, на лекциях и пр. 2) Сложные полифункциональные системы сбора обработки, передачи и преобразования информации из одних форм в другие, включая компьютеры с программными средствами и сети для распространения информации.

**Муссировать** – нагнетать, преувеличивать значимость чего-либо путем многократного повторения одних и тех же действий.

**Назализация** – приобретение звуком носового тембра, негативные окolorечевые характеристики: звуки, паузы, слова-паразиты.

**Надежность системы коммуникации** – способность системы коммуникации выполнять заданные функции, сохраняя свои основные характеристики в заданных пределах.

**Направления коммуникации** – различают вертикальные (восходящие и нисходящие) и горизонтальные коммуникации. В нисходящем направлении информационные связи инициируются более высоким, в восходящем – более низким уровнем коммуникации. Горизонтальные коммуникации осуществляются между людьми, группами, находящимися на одном иерархическом (производственном, социальном) уровне.

**Невербальная коммуникация** – коммуникация, опирающаяся не на слова, а на мимику, пантомиму, интонации, паузы, цвет, составляющие неречевые коммуникации.

**Невротизм** – состояние, характеризующееся эмоциональной неустойчивостью, тревогой, низким самоуважением, вегетативными расстройствами.

**Неомарксистская концепция социальной коммуникации** – концепция, основанная на отчуждении социальных структур общества и содержательных характеристик коммуникативных средств, отдающая приоритет фактологическому анализу при изучении коммуникации как социальнообусловленной деятельности.

**Нирвана** – успокоение, освобождение от всех земных чувств, страстей и привязанностей.

**Нонсенс** – бессмыслица, нелепость, несообразность.

**Обратная связь** – возможность получать комплексные сведения о различных реакциях целевых аудиторий на поступившие сигналы с учетом совокупности факторов общего фона социальной обстановки.

**Обструкция** – действия, демонстративно направленные на срыв чего-либо (заседания, собрания, переговоров).

**Общение** – взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене информацией общего познавательного или познавательного характера.

**Общественное мнение** – состояние массового сознания, заключающее в себе отношение к событиям, различным группам и личностям.

**Общественное настроение** – явление общественного сознания, отражающее тенденции его развития; преобладающее состояние чувств и настроений коллектива, влияющее на образ мысли и образ жизни.

**Общественное сознание** – проникновение морали и этики в процессы общественного развития в условиях ценностно-регулятивного механизма формирования нравственного понятия в обществе.

**Общественность** – группа людей, выражающих по какой-либо проблеме определенное мнение, а также реагирующих на события и возникшие ситуации.

**Объяснение** – письменное или устное изложение в оправдание чего-нибудь, признание в чем-нибудь.

**Одиозный** – неприятный, нежелательный, вызывающий к себе резко отрицательное отношение.

**Омнибусное издание** (*omnibus edition*) – в самом общем виде представляет собой издание, включающее в себя разнородный материал. В странах Северной Европы омнибусом называют также и газеты, предлагающие в одной упаковке различные типы новостей. Отечественные медиакампании, медиаисследования, включающие в себя одновременно вопросы нескольких заказчиков, а также издания, включающие материалы нескольких заказчиков, называют омнибусом.

**Онлайн** (*on-line*) – оперативный интерактивный режим компьютерных связей.

**Оппонент** – противник в споре; лицо, которому поручена публичная оценка диссертации, доклада.

**Оправдание** – довод, которым можно объяснить, извинить что-нибудь.

**Опровержение** – речь, статья, сообщение, в которых доказывается ложность, неверность чего-нибудь.

**Остракизм** – изгнание, осуждение кого-либо.

**Открытая общественность** – широкая массовая общность потребителей товаров и услуг, многоликая аудитория СМИ, члены ассоциаций потребителей, идейные участники политических движений, партий и фракций.

**Паблик рилейшнз (PR, связи с общественностью)** – система связей с общественностью, цель которой – деятельность по улучшению взаимоотношений между организацией и общественностью; искусство и наука достижения гармонии за счет понимания друг друга; рационально структурированная система коммуникационного обеспечения деятельности организации.

**Паблисити** – известность, популярность, достигаемые публичными выступлениями, а также с использованием средств массовой коммуникации (СМК); гласность, публичность, открытость; рекламирование, самореклама.

**Парадигма** – строго научная теория, воплощенная в системе понятий, выражающих существенные черты действительности; исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения.

**Партисипационная модель коммуникации** – модель, предполагающая независимость информационной коммуникативной деятельности вне зависимости от властных и идеологических структур.

**Паритет** – равенство, одинаковое положение, принцип равных прав и возможностей, равное соотношение.

**Перманентный** – постоянный, непрерывный.

**Персонализм** – теория, согласно которой коммуникация есть внутренняя метафизическая способность личности открывать в себе чувство другого.

**Персонификация** – наделение животных и растений, отвлеченных понятий неодушевленных предметов и явлений природы человеческими свойствами, представление их в лицах.

**Перцепция** – восприятие, представление, отражение.

**Пертурбация** – внезапное изменение, осложнение в обычном ходе чего-либо, вносящее расстройство, беспорядок.

**Пиетет** – глубокое уважение, почтительное отношение к кому-либо, чему-либо.

**Поглаживания позитивные** (*positive strokes*) – публичное провозглашение заслуг индивида или социальной группы, которое приносит удовлетворение и положительно воздействует на их признание общественностью.

**Подтверждение** – признание правильности чего-нибудь, засвидетельствование, удостоверение.



**Подтекст** – внутренний, добавочный, скрытый, отличный от прямого значения высказывания смысл, который восстанавливается на основе контекста с учетом ситуации.

**Позиционирование** – создание и поддержание понятного клиентом образа, имиджа.

**Позиционирование товара или услуги** – определение на основе исследований наиболее верного и эффективного образа товара/услуги в конкурентном ряду, который доводится до целевой аудитории в ходе мероприятий по продвижению товара/услуги.

**Полилог** – дискуссия, беседа трех и более участников.

**Понимающая социология** – теория, утверждающая, что основным результатом коммуникации является взаимное понимание людей, находящихся в общей коммуникации.

**Популизм** – примитивная политическая тактика заигрывания с не очень подготовленной массой аудитории с целью манипулирования общественным мнением, голосами избирателей.

**Постиндустриальное общество** – концепция была разработана американским социологом Беллом. В ее основе лежит разделение общества на доиндустриальное, индустриальное и постиндустриальное. Постиндустриальное общество прежде всего связано с изменением, происходящими в социальной структуре общества, достижениями современных научно-технологической, информационной революций.

**Постфактум** – после того, как что-либо уже произошло, свершилось.

**Право человека на коммуникацию** – необходимость создания как материальных, так и духовных условий для осуществления желаемых коммуникаций.

**Прагматизм** – деятельность людей, руководствующихся практической выгодой вне зависимости от ее нравственного значения.

**Превалировать** – преобладать, иметь перевес.

**Превентивный** – предупреждающий, предохранительный; опережающий действия противной стороны.

**Презентация** (*presentation*) – показ новых книг, газет, журналов, фильмов, телепрограмм публике, совершаемый часто с рекламно-коммерческими целями.

**Прерогатива** – исключительное право, принадлежащее какому-либо государственному органу или должностному лицу.

**Пресса** – массовые периодические печатные издания – газеты и журналы, выполняющие одну из главных ролей СМИ в формировании общественного мнения.

**Пресс-атташе** (*press-officer*) – сотрудник дипломатического представительства (посольства, миссии), ответственный за связь с печатью.

**Пресс-бюро** (*press-office*) – пресс-центр, служба информации, организуемая во время съездов, конференций, конгрессов, спортивных

состязаний и т. п. Этим термином также обозначают постоянно действующие центры информации при различных редакциях и агентствах.

**Пресс-конференция** (*press-conference, news conference*) – собрание журналистов, организуемое официальными лицами или известными представителями общественности с целью информирования их по актуальным вопросам.

**Пресс-релиз** (*press release*) – официальное сообщение, выпускаемое для публикации в печати или распространения по каналам вещательных средств связи правительственными учреждениями, пресс-бюро, штаб-квартирами различных организаций; листовка, специальный бюллетень или брошюра со срочным, главным образом официальным, сообщением для СМИ.

**Престиж** – авторитет, влияние; значимость, привлекательность, приписываемые в общественном сознании различным сторонам деятельности людей; уважение, которым пользуется кто-либо.

**Препринт** (*preprint*) – предварительное издание.

**Препятствия на пути коммуникации** – помехи и барьеры в системе коммуникации возникают по субъективным (индивидуальные особенности и восприятие информации различными людьми), объективным (организационным, техническим) причинам.

**Прецедент** – случай, имевший место ранее и служащий примером или оправданием для аналогичных действий в настоящем.

**Приватный** – частный, неофициальный.

**Прием инсинуации** – использование клеветнических измышлений, направленных против кого-нибудь.

**Проблемная коммуникация** – взаимодействие, осуществляемое с целью формулирования проблемы, существующей в настоящее время лишь в латентной форме, но требующей разрешения. Чаще всего используется в исследовательских коллективах, политических коммуникациях. На первом этапе происходит взаимодействие по вычленению и формулировке проблемы в высшем эшелоне организации между первыми и вторыми лицами до достижения между ними консенсуса. В дальнейшем высший эшелон, уже выступающий в процедуре разрешения проблемной ситуации в виде единого фигуранта, выдает задание по линейной и функциональной структурам организации на подробную разработку проблемного задания. После получения ответов по каналам обратной связи они обобщаются на уровне вторых лиц организации, обсуждаются с первым лицом и принимается окончательная формулировка проблемы и содержания исследовательского проекта, которое в дальнейшем становится обязательным для исполнения соответствующими структурами. Методика разработана и апробирована автором.

**Продюсер** (*producer*) – физическое или юридическое лицо, спонсирующее или осуществляющее подготовку к выходу в свет художественного произведения (книги, передачи, фильма, спектакля и пр.).

**Проксемика** (*proxemics*) – научное направление, изучающее различия в привычках и ощущениях людей, связанные с межличностным расстоянием в рамках одной культуры, а также при взаимодействии различных культур.

**Промоушн** – рекламное стимулирование, способствующее продвижению товаров или услуг на рынке.

**Простейшая модель коммуникации** в виде действия источника коммуникации, посылающего сигнал, который принимает адресат. Обратная связь в таком виде коммуникации отсутствует.

**Прострация** – состояние полной физической и нервно-психической расслабленности, упадок сил, наступающий после тяжелой болезни, сильного переутомления, нервного потрясения.

**Пропаганда** – распространение научных, политических, философских и других идей с целью их внедрения в общественное сознание и активизации массовой практической деятельности.

**Пропаганда коммерческая (паблисити)** – неличностное стимулирование спроса на товар, услугу или деятельность посредством публикаций или благоприятных презентаций на радио, телевидении, которые не оплачены определенным спонсором.

**Профанация** – искажение, извращение чего-либо; опошление, оксечение.

**Псевдокоммуникация** – коммуникация, не имеющая смысла и осуществляемая без потребности в ней, а также не имеющая характерных признаков; неудавшаяся попытка диалога.

**Публичность** (*publicity*) – создание известности, популярности кому-либо или чему-либо с помощью системы связей с общественностью.

**Радикальное критическое направление в теории коммуникации** – главным объектом критики для данной теории является манипуляция массовым сознанием, подчинение средств массовой информации конкретной идеологии.

**Раппорт** – близкие межличностные отношения, основанные на высокой степени общности мыслей, интересов, чувств.

**Раритет** – исключительно редкая, ценная вещь, чудо, диковинка

**Регламентация** – установление определенных правил, порядка разработки распоряжений, предписаний.

**Регрессивное поведение** – форма защитной реакции индивида при переживании им фрустрации, состоящая в замене значимой для него сложной задачи, решение которой затруднено в сложившейся ситуации, на более легкую.

**Режим интерактивный** – режим диалога человека посредством технической системы, когда на запрос пользователя поступает ответ через техническую систему, т. е. организовывается взаимодействие.

**Резюме** – краткое изложение речи, статьи; краткий вывод, заключительный итог.

**Рейтинг** (*rating*) – показатель популярности физических или юридических лиц.

**Рейтинг программ** (*program rating*) – числовой показатель популярности вещательных программ. Применяется для определения эффективности деятельности СМИ, выявления потенциальной аудитории, соответствующей типам передач и потенциальным возможностям.

**Реклама** (франц. *reclame* «реклама», лат. *reclamare* «кричать, выкрикивать») – специально подготовленная информация о потребительских свойствах товаров и услуг с целью создания спроса на них. Как вид деятельности, благодаря своей специфике, входит в сферу общественных связей и отношений.

**Рекламная кампания** – комплекс проводимых в определенный период непрерывных мероприятий по рекламированию товаров или услуг в конкретном радиусе действия. Главные этапы: определение целей, исследование рынка, изучение товара, разработка рекламной идеи, выбор рекламных средств, изготовление и ввод в действие рекламных средств, контроль за ходом, оценка результатов.

**Реклама социальная** – информация, выражающая общественные и государственные интересы. Социальная реклама осуществляется на безвозмездной основе.

**Рекламация** – претензия покупателя (заказчика) к продавцу (поставщику, подрядчику) по поводу не соответствующего условиям качества товара (произведенной продукции), недостаточности количества, необходимости устранения дефектов, снижения цены, возмещения понесенных ущербов.

**Релаксация** – уменьшение напряжения, состояние покоя, расслабленности, возникающие у субъекта вследствие снятия напряжения после сильных переживаний или физических усилий.

**Релайтер** – специалист по связям с общественностью.

**Релевантность** (*relevancy, relevance*) – уместность. В информатиологии и коммуникативистике – соответствие между запросами получателя информации и фактическим содержанием получаемой информации.

**Реноме** – репутация, установившееся мнение о ком-либо, чем-либо.

**Респектабельный** – почтенный, достойный, вызывающий уважение.

**Респондент** (*respondent*) – лицо, отвечающее на задаваемые вопросы. •

**Ретроспективный** – обращенный к прошлому, посвященный рассмотрению прошлого.

**Рефлексия** – процесс самопознания субъектом внутренних психических актов и состояний; процесс размышления человека о происходящем в его собственном сознании; склонность к самоанализу.

**Реципиент** – в системе коммуникации сторона принимающая сообщение и реагирующая на него.

**Речевая деятельность** – система мотивированных речевых действий людей в социально значимых ситуациях, обусловленных правилами и нормами речи, принятыми в обществе.

**Речевой акт** – целенаправленное речевое поведение, совершаемое в соответствии с правилами речевого поведения, принятыми в данном обществе.

**Ригидность** – неспособность корректировать программу деятельности в соответствии с требованиями ситуации; негибкость.

**Риторика** (греч. *rhethorike*) – теория и искусство красноречия; бессодержательная речь.

**Реципиент** – субъект, воспринимающий адресованное ему сообщение, реагирующий на сообщение.

**Релайтер** – специалист по связям с общественностью.

**Самоактуализация** – стремление человека к возможно полному выявлению и развитию своих личностных возможностей.

**Самопрезентация** – умение представить себя, свои знания и умения с наилучшей стороны.

**Связи с общественностью** – (*public relations*) – наука и искусство организации взаимодействия физического или юридического лица со своей общественностью с целью созданию своего имиджа, увеличивающего их возможности в достижении своих целей.

**Семантика** – является разделом семиотики (также как и логики). Занимается анализом комплекса связанных между собой понятий. Семантика изучает значение единиц языка (слов, сочетания слов). По отношению к рассматриваемым объектам ставится вопрос о значении и смысле. Проблематика семантики выражается в вопросах: «Что означает то или иное понятие (термин), высказывание, суждение?». Объектом анализа является знак, фрагмент текста. Нахождение предметного значения (денотата) для какого-либо имени дает существенную информацию об этом имени, но, тем не менее, это не исчерпывает семантическую проблематику. Предметное значение указывает объем обозначенного данным именем понятия, но не объясняет его содержания.

**Семиотика** (от греч. *semeion* – знак, признак), наука, исследующая свойства знаков и знаковых систем в обществе (естественные и искусственные языки, некоторые, относящиеся к знакам явления культуры), самом человеке (зрительное и слуховое восприятие и др.)

природе (коммуникации в мире животных). Для семиотического подхода характерно выделение трех уровней исследования знаковых систем: 1) синтактика; 2) семантика; 3) прагматика.

**Сензитивность** – особенность человека, проявляющаяся в повышенной чувствительности к происходящим с ним событиям.

**Сентенции** – нравоучения, изречения нравоучительного характера.

**Сеть коммуникации** – совокупность средств передачи информации, осуществления взаимодействия между различными субъектами. Разновидностью сетей коммуникации являются: радиосеть, телевизионная сеть, сеть спутниковой связи, сеть кабельного телевидения, сеть общего пользования, региональная сеть и др.

**Символические посредники** (*symbolic media*) – понятие, рассматривающее взаимодействие как взаимообмен и регулирование с помощью символических средств (например, деньги).

**Символический интеракционизм** – теория, утверждающая, что социальная структура есть результат стабилизации межличностного общения, а социальное развитие – процесс развития коммуникативных форм.

**Синекура** – хорошо оплачиваемая должность, не требующая большого труда.

**Синтактика** (один из разделов семиотики) рассматривает чисто структурные свойства знаковых систем с точки зрения их синтаксиса (безотносительно к их значениям и функциям знаковых систем. Формирование упомянутого смысла знаковой конструкции осуществляется с помощью алфавита (совокупность букв, знаков), правил образования и преобразования).

**Сленг** – слой лексики, не совпадающий с нормой литературного языка.

**Слоган** (*slogan*) – броская фраза, с помощью которой рекламодатели ставят цель обратить внимание на тот или иной товар или его определенные свойства.

**Связи с общественностью (паблик рилейшнз, PR)** – система связей с общественностью, цель которой – деятельность по улучшению взаимоотношений между организацией и общественностью; искусство и наука достижения гармонии за счет понимания друг друга; рационально структурированная система коммуникационного обеспечения деятельности организации.

**Слух** – специфическое (или злободневное) высказывание мнения, передаваемое от человека к человеку обычно посредством устной речи, без предоставления надежных стандартов достоверности.

**Слушание** – процесс сосредоточенного восприятия информации, понимание значения, смысла сказанного.

**Соматический** – термин, употребляемый для обозначения явлений и систем организма человека, связанных с телом (в отличие от психических).

**Социальная коммуникация** – коммуникативная деятельность людей в социальной среде, формирующая социальные отношения, обусловленные социальными нормами и оценками. Социальная коммуникация – это взаимодействие людей, обусловленное целым рядом социально значимых оценок, конкретных ситуаций, коммуникативных сфер и норм общения, принятых в обществе, в данном социуме. Социальная коммуникация, или социокommunikация является предметом специальной отрасли социологии – социологии коммуникации.

**Социокультурная модель коммуникации** основывается на идее, что эффект массовой коммуникации зависит от социального взаимодействия между членами группы.

**Социально-психологическая компетентность** – способность человека эффективно взаимодействовать с окружающими его людьми в системе межличностных отношений; умение ориентироваться в социальных ситуациях, правильно определять личностные особенности и эмоциональные состояния других людей, выбирать адекватные способы реакции и реализовывать эти способы в процессе взаимодействия; умение поставить себя на место другого.

**Социолингвистика** (*sociolinguistics*) – наука, изучающая социальные аспекты языка и речи. Она развивается на стыке языкознания, социологии, социальной психологии и этнографии, исследующей проблемы, связанные с социальной природой языка, его общественными функциями и воздействием социальных факторов на язык.

**Социология массовой коммуникации** – отрасль социологии, предметом которой являются закономерности массовых информационных процессов и деятельности социальных институтов, формирующих и распространяющих массовую информацию.

**Социология общественного мнения** – отрасль социологии, предметом которой является структура, закономерности, каналы, механизмы формирования и функционирования общественного мнения, а также отношение больших социальных групп, институтов, народов к явлениям, представляющим общественный интерес.

**Социометрия Морено** (от лат. *societas* – общество и греч. *metreo* – измеряю). Морено в отличие от своих предшественников, пытавшихся применить математические методы для изучения социальных явлений, Гуревич объяснял социальные феномены исходя из изучения межличностных отношений индивидов. Морено сузил инструментарий изучения этого явления до набора социологических и социально-психологических инструментов, изучающих «неформальные» взаимоотношения между индивидами.

**Соционика** – отрасль знания, которая с помощью формально-логического и математического аппарата изучает происходящие в обществе информационные процессы.

**Социономика** (от лат. *societas* – общество и греч. *nomos* – правило, закон) – научное направление в социологии, предметом которой является изучение системы законов, теорий, категорий, методов, методик, общих для всех гуманитарных наук, с целью создания единой теоретико-методологической основы для всех гуманитарных наук и их практического использования в формировании и развитии социальной сферы и удовлетворении социальных потребностей людей. Социономика призвана не только вычленять общее из гуманитарных наук, цементировать и трансформировать ее в новую науку, но и играть коммуникативную роль среди них. Таким образом социономика в перспективе претендует стать интегральной гуманитарной наукой.

**Социономия** – общесоциологическая наука о принципах общественного устройства.

**Социум** (от лат. *socium* – общее, совместное) – большая устойчивая социальная общность, характеризующаяся общими условиями жизнедеятельности людей, находящихся в значимых для каждого из них отношениях и соответственно характеризующихся общностью культуры.

**Спичрайтер** (*speechwriter*) – составитель речей для руководителей.

**Спорадический** – отдельный, случайный, появляющийся от случая к случаю.

**Средства массовой информации (СМИ)** – специфические социальные институты (пресса, агентства печати, радио, телевидение, компьютерная сеть Интернет и т. д.), обеспечивающие сбор, обработку и распространение информации, по степени охвата аудитории являющейся массовой.

**Средства массовой коммуникации (СМК)** – вся система коммуникационных процессов сегодняшнего дня, в отличие от термина «средства массовой информации» (СМИ), который означает лишь традиционный набор – телевидение, радио, пресса. Процесс коммуникации в СМК носит двухсторонний характер, в то время как в СМИ – это, в основном, однонаправленный, односторонний процесс. Целью средств массовой коммуникации, таким образом, является установление обратной связи, а целью средств массовой информации – донесение сообщения до коммуниканта.

**Стагнация** (от лат. *stagnare* – делаю неподвижным) – застой во многих сферах общества одновременно.

**Стагфляция** (от лат. *stagnare* – делаю неподвижным и *inflatio* – вздутие) – состояние экономики страны, при котором застой сочетается с развитием инфляционных процессов.

**Статусный барьер социальный** – предписанное или достигнутое, положение индивидом или группой в социальной системе, препятствующее осуществлению коммуникации между кем-либо.



**Стереотип социальный** – схематичные и упрощенные представления о социальных объектах, широко распространенные в обществе.

**Стратегия** – искусство руководства, основанного на правильных и далеко идущих прогнозах.

**Сублимация** – в психологии психический процесс преобразования и переключения энергии аффективных влечений на цели социальной деятельности и культурного творчества.

**Субсидиарные права** (*subsidiary rights*) – дополнительные права на переиздание книг или их использование в качестве сценариев для кино и телефестивалей.

**Суггестия** – внушение, воздействие на воображение, подсознание.

**Таблоид** (*tabloid*) – малоформатная газета со сжатым текстом и броскими анонсами, фотографиями, заголовками.

**Тезаурус** – одноязычный толковый или тематический словарь, максимально охватывающий лексику данного языка; лингвистический словарь.

**Телекоммуникационные системы** (*telecommuting*) – системы, позволяющие осуществлять связь между коммуникантами посредством компьютеров. При осуществлении такой связи с домом систему называют электронной хижинкой.

**Телекоммуникация** (*telecommunication*) – коммуникации, осуществляемые посредством новейших электронных средств, обладающих высокой скоростью и большой емкостью информативных передач.

**Телеконференция** (*teleconference*) – видеоконференция, объединяющая участников коммуникационных процессов путем двустороннего обмена текстовой, звуковой и образной информацией.

**Телешopping** (*teleshopping*) – выбор, заказ и приобретение товара с помощью телеэлектронных рекламных объявлений и служб.

**ТВ-метрия** – измерение восприятия телевизионных программ с помощью электронных средств слежения с применением датчиков прямого съема информации при просмотре респондентами тех или иных каналов телевидения.

**Теория коммуникации** – система основных идей в коммуникативистике, дающих целостное представление о тех или иных закономерностях или существенных взаимосвязях.

**Теория двухступенчатой коммуникации** – разработана Б. Барельсоном, Г. Годэ, Э. Катц, П. Лазарсфельдом, Р. Мертоном и характеризует наличие двухступенчатого потока коммуникации, на первой ступени которой идеи распространяются от средств коммуникации к лидерам, а от них к менее активной массе. «Лидеры мнений» являются связующим звеном между средствами массовой коммуникации и массой. Они, в свою очередь, могут иметь своих лидеров – наиболее авторитетных

среди лидеров, – к которым они обращаются за советом. В этом случае двухступенчатая коммуникация превращается в многоступенчатую коммуникацию (три и более ступеней).

**Теория диффузии инноваций** – раскрывает зависимость массовой коммуникации от более широкого социального окружения. Теория информационного общества (*information society theory*) – доктрина, получившая широкую известность в период компьютерного бума 1970–1980-х годов. Американский культуролог Олвин Тоффлер в книге «Третья волна» сделал заявление о том, что мир вступает в новую, третью стадию цивилизации, в судьбе которой решающую роль будут играть информационные демассированные средства связи, основу которой будут составлять компьютерные системы, соединяющие частные дома со всеми заинтересованными субъектами коммуникаций. Информация превращается в самый дорогой товар, революционно преобразовываются сами средства коммуникации.

**Теория коммуникации** (греч. *theoria* – рассмотрение, исследование) – система основных идей в коммуникативистике, дающих целостное представление о тех или иных закономерностях или существенных взаимосвязях.

**Теория Мак-Луэна и А. Моля** – рассматривает массовые коммуникации и создаваемые ими культуру как новый этап социального общения.

**Теория массового общества** (англ. *mass society*, греч. – *theory*) описывает и объясняет как патологию общества социальные и личностные отношения с точки зрения возрастания роли народных масс в истории

**Теория массы** – теория, объясняющая поведение человеческих множеств, члены которых объединены лишь присутствием в одном месте в одно время и взаимодействие между которыми имеет характер усиления взаимных эмоций

**Теория обратной связи** – разработана Дж. Райли, Ф. Баллем и раскрывает специфику и особенности установления обратной связи от аудитории к коммуникатору.

**Теория общественного мнения.** – совокупность концепций и взглядов различных ученых, в которых рассматривается природа, роль и значение в обществе оценочных суждений групп людей относительно проблем, событий и фактов.

**Теория повторного открытия первичной группы** – выявляет роль межличностного взаимодействия в распространении массовой коммуникации.

**Технологический детерминизм** – иррационалистская концепция социальной коммуникации, согласно которой уровень развития техники определяет тип общества, его социальную структуру, систему

общественных коммуникаций. Составляет основу концепций «индустриального общества» и «постиндустриального общества».

**Типы коммуникаций** – существуют внутриличностная, личностная, межличностная, внутригрупповая, межгрупповая, массовая коммуникации. Такие коммуникации осуществляются в различной сфере (культурно-духовной, научной, производственной, рекреационной, учебной), среди людей различного возраста, пола, принадлежащих к различным народам, нациям, этносам, расам (геронтокоммуникации, тендерные, национально-этнические, межрасовые коммуникации), между различными категориями населения (молодежные, женские, религиозные), между планетами, континентами, странами, государствами, народами, территориями (межпланетные, межконтинентальные, межгосударственные, международные, межтерриториальные) и др.

**Тирада** – длинная фраза, пространная реплика, отрывок речи, произносимые в приподнятом тоне.

**Ток-шоу** (*talk-show*) – проведение живого диалога со слушателями и зрителями в прямом эфире.

**Толерантность** – терпимость, допущение.

**Трансакционный анализ** (*transactional employees*) – изучение социальных взаимодействий индивидов, целью которого является усовершенствование коммуникаций и человеческих отношений.

**Трансакция** (*transaction*) – сделка, урегулирование деловых споров и договоров; в информатике – операция приема и отправления данных, в коммуникативистике – урегулирование различных коммуникационных проблем.

**Транскультурные коммуникации** (*transcultural communication*) – взаимосвязь между различными культурами.

**Третировать** – пренебрежительно обращаться с кем-либо, относиться с презрением.

**Тривиальный** – избитый, лишенный оригинальности, обыденный.

**Трюизм** – общеизвестная, избитая истина; банальность.

**Утилитарный** – направление, основным критерием которого является материальная выгода и польза; узкопрактический, прикладной.

**Утрировать** – преувеличивать, исказить подчеркиванием какой-либо стороны, черты в чем-либо, ком-либо.

**Участник коммуникации** – любой из коммуникантов.

**Факсимиле** – точное воспроизведение чьей-либо подписи, чужого почерка.

**Фальсификация** – злостное, преднамеренное искажение каких-либо данных.

**Фанаберия** – заносчивость, кичливость, спесь, чванство, надменность.

**Фрустрация** – психологическое состояние, возникающее в результате разочарования, неосуществления какой-либо значимой для человека цели, потребности; гнетущая тревога, чувство напряженности, безысходности.

**Фасцинация** – специально организованное вербальное воздействие, предназначенное для уменьшения потерь семантически значимой информации при восприятии сообщения реципиентами; очарование.

**Феномен** – необычное, редкое явление, исключительный факт, человек.

**Фиаско** – неуспех, провал, полная неудача.

**Физиогномика** – учение о якобы однозначной связи между внешним обликом человека и его принадлежностью к определенному типу личности, благодаря чему по внешним признакам могут быть установлены психологические характеристики этого типа.

**Физические барьеры коммуникации** (*physical barriers*) – коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникации.

**Фильтрация** (*filtering*) – уменьшение содержания сообщения до основного содержания и доведения его до адресата.

**Фобия** – навязчивое неадекватное переживание страхов конкретного содержания, охватывающих субъекта в определенной обстановке и сопровождающихся вегетативными дисфункциями (сердцебиение, обильный пот и т. п.).

**Фокус-группа** (*focus-group*) – избранная по определенным признакам аудитория для изучения реакции на ту или иную информацию (действия, передачи, вопросы). Метод сбора информации с помощью специально подобранной аудитории.

**Фрустрация** (*frustration*) – результат блокирования мотивации (стремления), не позволяющий индивиду или группе достичь цели.

**Функции контроля СМИ** (от лат. *functio* – исполнение свершение) – контролирующая роль (социального контроля), которую играют СМИ посредством формирования общественного мнения. Функции коммуникации. Коммуникация выполняет следующие функции: апеллятивная, взаимодействия, волеизъявительная, воздействия, информационная, перформативная, побудительная, прагматическая, регулирующая, ритуальная, самопрезентации, установления контакта, экспрессивная. Массовой коммуникации Г. Лассуэл отводит функции обозрения окружающего мира, корреляции с социальными структурами общества, передачи культурного наследия. К. Райт к этим трем функциям добавляет развлекательную функцию, Мак-Квейл – мобилизующую, А. А. Леонтьев – оптимизации деятельности общества, формирования группового сознания, социального контроля, социализации личности.

**Фурор** – блестящий успех, вызывающий всеобщее одобрение.

**Харизма** – божественный дар; бытующее представление об особой одаренности, исключительности, непогрешимости кого-либо.

**Харизматический** – наделенный харизмой, исключительно одаренный, следующий божественному призванию, предназначению.

**Харизматический лидер** – человек, наделенный в глазах его последователей (адептов) авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности – героизме, мудрости святости и т.п.

**Цель коммуникации** (коммуникативная цель) – планируемый результат, ориентиры на достижение которых направлена коммуникативная деятельность.

**Целевая аудитория** – определенная группа людей, конкретный сегмент массы текущих и потенциальных потребителей с выделением специфических признаков, в том числе демографических, психологических, социально-культурных.

**Церемония** – торжественный акт; внешние формы приличия; стеснение, скованность или ломание, жеманство в обращении, поведении.

**Циркулярная коммуникация** в отличие от линейной человек одновременно и постоянно выступает и как источник, и как получатель информации. Здесь линейная модель трансформируется в непрерывный процесс коммуникации.

**Честолюбие** – выраженность в личности мотивов достижения первенства, стремление к славе, получению наград, к почетному положению в какой-либо области жизнедеятельности.

**Читабельность** (*readability*) – возможность понимания реципиентом письменного сообщения.

**Эвфемизм** – непрямот, смягченное выражение вместо резкого.

**Эксклюзивный** – то, что распространяется на ограниченный круг предметов, например эксклюзивное право на владение чем-либо.

**Экспектации** – система ожиданий, требований относительно норм исполнения индивидом внутригрупповых ролей.

**Экспозе** – краткое изложение содержания документа, произведения или выдержки из него.

**Экспрессия** – сила проявления чувств, переживаний; выразительность.

**Экстраверт** – в психологии тип личности, противоположный интроверту, непосредственно откликающийся на внешние впечатления; личность, направленная на мир внешних объектов.

**Электронный мониторинг** (*electronic monitoring*) – систематический сбор информации об интересующем объекте с помощью электронных средств.

**Элементы коммуникации** – это то, (кроме технических средств) с помощью чего осуществляется коммуникация (слово, предложение, жест и пр.). Элементами современных коммуникаций является кодирование,

передача сигнала, канал, прием и расшифровка (декодирование), обратная связь, помехи и барьеры.

**Эмоциональный катарсис** (*emotional catharsis*) – снятие эмоционального напряжения и возбуждения во время осуществления прямой межличностной коммуникации.

**Эмпатия** – понимание другого человека через эмоциональное сопереживание.

**Энтропия** (*entropy*) – в информатике – мера неопределенности ситуации; в коммуникативистике – характеристика кризисности ситуации в информационном процессе (чем больше определенность, тем меньше величина энтропии).

**Эпатирование** – скандальня выходка, шокирование, поведение, нарушающее общепринятые правила поведения.

**Эффективность коммуникации** – отношение результата, полученного от организации коммуникативной деятельности к затратам на его получение. Отражает взаимообусловленность затрат на осуществление коммуникаций и получаемого результата при достижении целей коммуникации.

**Язык** – система знаков любой физической природы, служащая средством человеческого общения, мыслительной деятельности, способом выражения самосознания, передачи информации от поколения к поколению.

**Языковая личность** – совокупность способностей и характеристик человека, обуславливающих создание и восприятие им речевых текстов. Вербально-семантическая характеристика личности складывается из запаса слов и словосочетаний, которыми пользуется личность. Когнитивная характеристика личности связана с ее мыслительно-познавательной деятельностью. Прагматическая (мотивационная) характеристика определяется намерениями, мотивами, установками коммуникантов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Аширов, Д.А.* Управление персоналом: учеб. пособие. – М.: Проспект, 2008.
2. *Базаров, Т.Ю.* Управление персоналом. – М.: Академия, 2010.
3. *Бенине, У.Б.* Лидеры./ У. Бенине, Б. Нанус – СПб.: Питер, 2006.
4. *Бернет, Дж.* Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход: Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2001.
5. *Брагина, З.В.* Управление персоналом: учеб. пособие./ З.В. Брагин. – М.: КНОРУС, 2008.
6. *Василик, М. А.* Основы теории коммуникации: учебник / Под ред. проф. М. А. Василика. – М. : Гардарики, 2003.
7. *Валуев, С.А.* Организационный менеджмент./ С.А. Валуев, А.В. Игнатьева. – М.: Проспект, 2010.
8. *Гвишиани, Д.М.* Организация и управление./ Д.М. Гвишиани – М.: Проспект, 2009.
9. *Герчикова, И.Н.* Менеджмент./ И.Н. Герчикова. – М.: Проспект, 2005.
10. *Гнатюк, О.Л.* Основы теории коммуникации: учеб. пособие / О.Л. Гнатюк. – М.: КНОРУС, 2010.
11. *Голубков, Е. П.* Маркетинговые исследования: Теория, практика и методология. / Е.П. Голубков – М.: Финпресс, 1998.
12. *Голубкова, Е.Н.* Маркетинговые коммуникации. / Е.Н. Голубкова – М.: Изд-во «Финпресс», 2000. – 256с.
13. *Егоршин, А.П.* Управление персоналом./ А.П. Егоршин. – Н.Новгород: Альком, 2010.
14. *Зверинцев, А.Б.* Коммуникационный менеджмент. / А.Б. Зверинцев. –СПб.: Питер, 2007.
15. *Исаенко, А.Н.* Кадры управления в корпорациях США./ А.Н. Исаенко. – М.: Проспект, 2010.
16. *Казарян, И.Р.* Коммуникации как основа эффективного управления персоналом: учеб. пособие / И.Р. Казарян, С.П.Морозов. – Чита: ЧитГУ, 2011.
17. *Карлофф, Б.* Деловая стратегия. / Б. Карлофф. – М.: Проспект, 2001.
18. *Котлер, Ф.* Основы маркетинга./ Ф. Котлер. – М.: Академия, 2002.
19. *Кривокора, Е.И.* Деловые коммуникации: учеб. пособие / Е. И.Кривокора. – М.: ИНФРА-М, 2012.
20. *Кузин, Ф.А.* Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика./ А.Ф. Кузин. – М.: Омега-Л, 2010.
21. *Курбатов, В.И.* Стратегия делового успеха./ В.И. Курбатов –

Ростов-н/Д.: Экономика, 2007.

22. *Ладанов, Н.Д.* Практический менеджмент./ Н.Д. Ладанов – М.: Проспект, 2010.

23. *Лукашевич, В.В.* Основы управления персоналом: учеб. пособие./ В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2008.

24. *Мескон, М.* Основы менеджмента. пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2008.

25. *Невзлин, Л.Б.* Паблик рилейшнз. Кому это нужно?/ Л.Б. Невзлин. – М., 2003.

26. *Панкратов, Ф.Г.* Рекламная деятельность./ Ф.Г. Панкратов, Ю.К. Баженов, Т.К. Серегина, В.Т. Шахурин. – М.: Экономика, 2010.

27. *Панфилова, Н.П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб.: Знание, ИВЭСЭИ, 2001.

28. *Панфилова, А. П.* Теория и практика общения : учеб. пособие / А. П. Панфилова. – М.: Издательский центр «Академия», 2007.

29. *Почепцов, Г.Г.* Паблик рилейшнз для профессионалов. / Г.Г. Почепцов – М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер», 2000.

30. *Почепцов, Г.Г.* Теория и практика коммуникации./ Г.Г. Почепцов – М.: Экономика, 2008.

31. *Пригожий, А.И.* Современная социология организаций./ А.И. Пригожий. – М.: Прогресс, 2009.

32. *Роджерс, Э.* Коммуникации в организациях./ Э. Роджерс, Р. Агарвая-Роджерс. – М.: ИНФРА-М, 2009.

33. *Румянцева, З.П.* Менеджмент организации./ З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин. – М.: Прогресс, 2010.

34. *Русинов, Ф.М.* Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений./ Ф.М. Русинов, Л.Ф. Никулин, Л.В. Фаткин. – М.: РАГС, 2010.

35. *Саймон, Г.А.* Менеджмент в организациях./ Г.А. Саймон, Д.У. Смитбург, В.А. Томпсон. – М.: Прогресс, 2005.

36. *Старобинский, Э.Е.* Как управлять персоналом./ Э.Е. Старобинский. – М.: Экономика, 2010.

37. *Турчинова, А.И.* Управление персоналом./ А.И. Турчинова. – М.: РАГС, 2009.

38. *Фахутдинов, Р.А.* Управленческие решения: учебник./ Р.А. Фахутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2008.

39. *Фёдорова, Н.В.* Управление персоналом организации: учеб. пособие./ Н.В. Фёдорова, Н.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2009.

40. *Филиппов, А.В.* Работа с кадрами (психологический аспект). / А.В. Филиппов – М.: Академия, 2010.

41. *Шемль, В.М.* Управленческая этика./ В.М. Шемль. – М.: Прогресс, 2009.



*Полезные интернет ресурсы*

[www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Госкомстат России  
[www.russcomm.ru](http://www.russcomm.ru) – Российская коммуникативная ассоциация (РКА)  
[www.old.minsvyaz.ru](http://www.old.minsvyaz.ru) – Министерство информационных технологий и связи РФ  
[www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» (информация по массовой, политической, деловой коммуникации и образованию)  
[www.md-marketing.ru](http://www.md-marketing.ru) – информационный портал о маркетинге  
[www.triz-ri.ru](http://www.triz-ri.ru) – система «Триз-шанс»: методики и технологии рекламы, PR, маркетинга и бизнеса  
[www.polit-hub.spb.ru](http://www.polit-hub.spb.ru) – портал по политической коммуникации «Коммутатор»  
[www.modetel.ru](http://www.modetel.ru) – аналитические обзоры в области телекоммуникаций  
[www.telecomru.ru](http://www.telecomru.ru) – телекоммуникации России (новости, обзор и исследование рынка телекоммуникаций)  
[www.mis.ru](http://www.mis.ru) – МИС-Информ еженедельные новости рынка коммуникаций  
[www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) – корпоративный менеджмент, теория и практика  
[www.md-marketing.ru](http://www.md-marketing.ru) – информационный портал о маркетинге  
[www.triz-ri.ru](http://www.triz-ri.ru) – система «Триз-шанс»: методики и технологии рекламы, PR, маркетинга и бизнеса  
[www3.informs.org/site/ManSci/](http://www3.informs.org/site/ManSci/) – «Management Science»  
[www.dis.ru/manag](http://www.dis.ru/manag) – «Менеджмент в России и за рубежом»  
[www.economist.com](http://www.economist.com) – «The Economist»  
[www.expert.ru](http://www.expert.ru) – «Эксперт»  
[www.hbr-russia.ru](http://www.hbr-russia.ru) – «Harvard Business Review»  
[www.ko.ru](http://www.ko.ru) – «Компания»  
[www.mavriz.ru](http://www.mavriz.ru) – «Маркетинг в России и за рубежом»  
[www.russianfocus.ru](http://www.russianfocus.ru) – «Русский фокус»  
[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) – «Секрет фирмы»  
[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru) – «Управление персоналом»  
[www.uptp.ru](http://www.uptp.ru) – «Проблемы теории и практики управления»  
[www.vopreco.ru](http://www.vopreco.ru) – «Вопросы экономики»  
[www.akdi.ru](http://www.akdi.ru) – «Экономика и жизнь»  
[www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) – «Консультант Плюс»

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### *Приложение 1*

#### **Образец оформления титульного листа**

Министерство образования и науки РФ  
Белгородский государственный технологический университет  
им. В.Г. Шухова

Институт экономики и менеджмента

Кафедра маркетинга

### **Расчетно-графическое задание**

**по дисциплине «Деловые коммуникации»**

Тема: «....»

Выполнил:  
студент группы Ф.И.О.  
Руководитель:  
должность, Ф.И.О.

Белгород-20\_\_г.

## Образец приказа по основной деятельности

**ПРИКАЗ**

№ \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## Заголовок

## Констатирующая часть текста

---

---

---

## ПРИКАЗЫВАЮ:

## Управленческая часть текста

1. (Кому, что сделать, сроки)

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

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

4. Контроль за выполнением приказа возложить на \_\_\_\_\_

---

\_\_\_\_\_  
(Руководитель предприятия)\_\_\_\_\_  
(подпись)\_\_\_\_\_  
(расшифровка подписи)

## Проект приказа внесен:

\_\_\_\_\_  
(должность)\_\_\_\_\_  
(подпись)\_\_\_\_\_  
(расшифровка подписи)

## Согласовано:

\_\_\_\_\_  
(должность)\_\_\_\_\_  
(подпись)\_\_\_\_\_  
(расшифровка подписи)

## Образец приказа о личном составе

**ПРИКАЗ**

№ \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Принять (назначить, перевести, предоставить отпуск, освободить)

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

Основание (ссылка на документ) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Руководитель предприятия)\_\_\_\_\_  
(подпись)\_\_\_\_\_  
(расшифровка подписи)

Согласовано:

Главный бухгалтер \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(подпись)\_\_\_\_\_  
(расшифровка подписи)

Юрист \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(подпись)\_\_\_\_\_  
(расшифровка подписи)

## Образец распоряжения

**РАСПОРЯЖЕНИЕ**

№ \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## Заголовок

## Констатирующая часть текста

В соответствии с приказом Ген. директора от \_\_\_\_\_

Кому, что сделать, сроки \_\_\_\_\_

Проводить \_\_\_\_\_

Организовать \_\_\_\_\_

Обеспечить \_\_\_\_\_

Заместитель ген. директора \_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_  
(расшифровка подписи)

Образец указания руководителя структурного подразделения предприятия

**УКАЗАНИЕ**

№ \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Заголовок

Констатирующая часть текста

На выполнение \_\_\_\_\_  
обязываю (предлагаю)

Кому, что сделать, сроки \_\_\_\_\_

Поручить \_\_\_\_\_

Проводить \_\_\_\_\_

Контроль за исполнением возложить на \_\_\_\_\_

Менеджер \_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(расшифровка подписи)

## СОВЕТЫ ПО УЛУЧШЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

### I. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОБРАЩЕНИЯ С ЛЮДЬМИ.

1. Обвиняя человека в чем-либо, вы только вызываете в нем внутренний протест. Поэтому первый принцип гласит: вместо того чтобы обвинять людей, попытайтесь понять их.

2. Искренне цените и хвалите достоинства людей.

3. Желая убедить человека что-то сделать, постарайтесь прежде возбудить в нем желание делать это. Секрет успеха во взаимоотношениях с людьми заключается в способности рассматривать вопрос с точки зрения другого человека и разрешать этот вопрос с учетом его интересов.

### II. ШЕСТЬ СПОСОБОВ ПОНРАВИТЬСЯ ЛЮДЯМ.

1. Проявляйте искренний интерес к людям и их проблемам.

2. Улыбайтесь. Людям приятно встречать улыбающихся людей, о них редко думают плохо. Если вы всегда улыбаетесь при встрече с человеком, то он не скажет вам плохого, даже если вы заслуживаете этого. Улыбайтесь.

3. Человек будет очень расположен к вам, если вы помните, как его зовут.

4. Исключительное внимание к говорящему – это наиболее важный фактор. Ничто так не льстит собеседнику, как внимание.

5. Заводите разговор о том, что интересует вашего собеседника.

6. Уважайте достоинства других людей. Если вы хотите иметь друзей – давайте им возможность превзойти вас. Мудрый не выставляет мудрость напоказ.

### III. КАК ЗАСТАВИТЬ ЧЕЛОВЕКА СТАТЬ НА ВАШУ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ.

1. Не критикуйте, ибо люди не любят себя критиковать или признавать неправыми. Критика заставляет человека встать на защиту своей чести и оправдать себя.

2. Не говорите, что вы умнее. Воздерживайтесь от прямого высказывания своего мнения, противоречащего мнению других. Уважайте мнение других людей. Никогда не говорите прямо, что человек не прав.

3. Если вы не правы, признайтесь в этом в категорической форме. Это настраивает собеседника на дружеский тон.

4. Заставляйте человека говорить «да» в самом начале разговора. Не давайте по возможности говорить «нет». Человек не любит менять мнение. Если человек согласился с вами в девяти случаях, то скорее всего согласится и в десятом.

5. Дайте человеку возможность высказаться о своих успехах, они для него значат больше, чем ваши.

6. Начинайте беседу только с дружеского тона.
7. Дайте человеку почувствовать, что идея, поданная вами, принадлежит ему.
8. Смотрите на вещи глазами собеседника. Задавайте себе вопрос: почему он хочет сделать это?
9. Относитесь с сочувствием к идеям и желаниям человека. Говорите: «Если бы я был на вашем месте, я бы считал точно так же».
10. Все люди хотят быть честными. Поэтому прибегайте к благородным мотивам, т.е. покажите, что, став на вашу точку зрения, человек сделает что-то хорошее или поступит благородно.

#### IV. СЕМЬ СПОСОБОВ ИЗМЕНИТЬ МНЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА, НЕ ВЫЗЫВАЯ У НЕГО НЕГОДОВАНИЕ ИЛИ ОБИДУ.

1. Начинайте беседу с похвалы и искреннего восхищения.
2. Не говорите человеку об ошибках прямо.
3. Прежде чем критиковать, укажите на свои ошибки.
4. Дайте человеку возможность сохранить свою репутацию. Не говорите, что он глуп, а скажите, что в этот раз он поступил опрометчиво.
5. Одобряйте даже незначительные успехи. Хвалите человека за его малейшие достижения. Будьте щедры на похвалу.
6. Старайтесь создать человеку хорошую репутацию, даже приписывайте ему положительные черты, и человек будет стремиться оправдать ваше мнение.
7. Старайтесь показать, что недостаток может быть легко исправлен.

## **РЕЧЕВЫЕ СТАНДАРТЦЫ, ПОМОГАЮЩИЕ ПРОВЕСТИ ДЕЛОВУЮ БЕСЕДУ**

### **НАЧАЛО БЕСЕДЫ**

Я полагаю, что нашу беседу лучше всего начать с обсуждения...

Сегодня я предлагаю обсудить...

Я думаю, что вам хорошо известны причины, побудившие меня встретиться с вами, и поэтому мне хотелось сразу перейти к обсуждению...

Мне хотелось бы начать нашу беседу с...

Я полагаю, что нам прежде всего следует обсудить...

Я думаю, что мы начнем наш разговор с...

Нашу беседу в соответствии с ранее достигнутой договоренностью целесообразно, на мой взгляд, начать с...

### **ВЫРАЖЕНИЕ ОДОБРЕНИЯ И СОГЛАСИЯ**

Ваши условия нас вполне устраивают.

Этот пункт наших возражений не вызывает.

Думаю, что мы можем договориться и о...

Я вполне разделяю вашу точку зрения на...

Мы ничего не имеем против...

Это, на наш взгляд, очень хорошая идея.

Я полностью согласен с вашим мнением о...

Мое представление... полностью совпадает с вашим.

Ваши условия в целом для меня приемлемы.

Можно считать, что в основном мы договорились.

### **ВЫРАЖЕНИЕ ЖЕЛАНИЯ ОТСТАИВАТЬ СВОЮ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ**

Я предлагаю вернуться к обсуждению этого пункта с несколько иных позиций.

Но давайте рассмотрим и другие стороны этого решения.

Мне бы хотелось получить от вас дополнительную информацию по этому вопросу.

Мне кажется, что мы несколько отклонились от темы нашего разговора. Поэтому я предлагаю вернуться к обсуждению предыдущего пункта нашего соглашения.

Я вижу решение этого вопроса по-другому. В связи с этим я хотел бы пояснить...

Я полагаю, что вы согласитесь с наличием и другого варианта решения этого вопроса, который мне хотелось бы сейчас с вами обсудить.

Хотелось бы, чтобы вы уточнили вопрос о...

Думаю, что следует обсудить и другие стороны этого вопроса.

Мне хотелось бы еще раз вернуться к обсуждению вопроса о...



Может быть, вам будет интересно узнать заключение экспертов по этому вопросу.

#### **ВЫРАЖЕНИЕ ПРОСЬБЫ**

Вы нас очень обяжете, если согласитесь...

Не могли бы вы...

Мы хотим обратиться к вам с просьбой о...

Если вас не слишком обременит (затруднит)...

Я буду очень признателен (благодарен), если...

Мы очень рассчитываем на вашу помощь в...

Я хотел бы просить вас о...

С вашей стороны будет очень любезно, если...

#### **ВЫРАЖЕНИЕ ИЗВИНЕНИЯ**

Приносим наши извинения за...

Еще раз прошу извинить меня за...

Примите наши извинения за...

Мы искренне сожалеем, что...

Я должен извиниться перед вами за...

#### **ВЫРАЖЕНИЕ СОМНЕНИЯ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

У меня пока не сложилось окончательного мнения по этому поводу

Меня несколько смущает наличие...

Я бы очень просил вас уточнить... поскольку по этому факту у меня есть прямо противоположная информация.

Мне не совсем понятно ваше желание, связанное с...

У меня большое сомнение в необходимости...

Мне кажется, что этот вариант решения несколько преждевременен.

Я бы предпочел другое решение этой задачи.

#### **ВЫРАЖЕНИЕ НЕОДОБРЕНИЯ, НЕСОГЛАСИЯ И ОТКАЗА**

В целом ваше предложение приемлемо, но...

Наша точка зрения несколько расходится с вашей.

Здесь мы исходим из несколько иного понимания...

Мы придерживаемся иной точки зрения.

В принципе мы согласны с большинством ваших предложений, но у нас есть ряд возражений и замечаний.

Согласиться с вашим вариантом... трудно, поскольку его реализация может вызвать определенные сложности.

Нас не вполне устраивают предложенные вами условия.

Мы видим решение этой проблемы в несколько ином свете.

Сожалеем, что наше финансовое положение не позволяет удовлетворить вашу просьбу.

К сожалению, принять ваши условия мы не можем.

Мы высоко ценим ваши усилия, но, к сожалению, вынуждены ответить отказом.

**ВЫРАЖЕНИЕ ЖЕЛАНИЯ УЙТИ ОТ ОТВЕТА**

На ваш вопрос трудно дать однозначный ответ. Дело в том, что...

На это можно ответить только в самом общем виде.

Я вижу это только в самых общих чертах.

Мне трудно судить об этом.

Я затрудняюсь дать вам точный ответ.

К сожалению, точной информацией об этом мы не располагаем.

Нам об этом неизвестно, поэтому ничего определенного сказать по этому поводу мы не можем.

**ФРАЗЫ, СВИДЕТЕЛЬСТВУЮЩИЕ О ЗАВЕРШЕНИИ БЕСЕДЫ**

Итак, мы подходим к концу нашей беседы.

Давайте подведем итоги наших договоренностей.

В заключение беседы я хотел бы...

Я полагаю, что сегодня мы обсудили все наши вопросы.

Я считаю, что проблему... можно считать решенной.

Позвольте мне от имени нашей фирмы поблагодарить вас за участие в сегодняшнем обсуждении и выразить надежду на дальнейшее сотрудничество с вами.

Я хочу выразить искреннюю благодарность за то, что вы нашли время принять участие в нашем обсуждении. Думаю, что вы будете довольны своим решением.

## **РЕЧЕВЫЕ СТАНДАРТЫ, ПОМОГАЮЩИЕ ПРОВЕСТИ КОММЕРЧЕСКИЕ ПЕРЕГОВОРЫ**

### **ФРАЗЫ, ПОМОГАЮЩИЕ ПРЕДСТАВИТЬ СВОЮ ФИРМУ**

Наша фирма создана (образована) в... году. Ее учредителями являются... Годовой оборот фирмы составляет... Фирма специализируется (на, в области)... Фирма оказывает услуги... Фирма осуществляет посредничество... Фирма производит продажу... Фирма выпускает...

### **ФРАЗЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ВЫРАЖЕНИЯ ЦЕЛИ ВИЗИТА**

Мы приехали, чтобы (обсудить вопрос, предложить свои услуги).

Целью нашего визита является (подписание договора, контракта, соглашения, открытие СП и т.п.)...

Наша фирма намерена...

Мы познакомились с изделиями вашей фирмы, ее последними каталогами и рекламными материалами. Мы хотели бы закупить партию... Вот список образцов изделий, которые наша фирма хотела бы заказать.

### **ФРАЗЫ, СВЯЗАННЫЕ С ВЫРАЖЕНИЕМ КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ**

Наша фирма (компания):

- готова осуществлять поставки...
- может поставлять...
- готова продавать (производить продажу)...
- может закупать в больших и малых партиях...
- ищет партнера (для, с целью)...
- намерена создать СП по производству...
- планирует строительство...
- предполагает открыть магазины по продаже...
- предлагает услуги в области...

**ФРАЗЫ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ УКАЗАТЬ НА ФОРМУ СДЕЛКИ** Фирма готова обсудить валютные сделки. Фирма предлагает использовать бартерные контракты. Фирма готова рассмотреть варианты бартерных и компенсационных сделок.

Мы предлагаем заключить бартерную сделку. Мы можем согласиться на клиринговые сделки.

### **ФРАЗЫ ДАЮЩИЕ ВОЗМОЖНОСТЬ УТОЧНИТЬ СОДЕРЖАНИЕ СДЕЛКИ (КОНТРАКТА)**

Какой контракт вы хотели бы заключить?

На что вы хотите заключить контракт?

На какой срок этот контракт рассчитан?

Какой контракт вас больше устраивает: долгосрочный или краткосрочный?

Уточните объем контракта.

Нас прежде всего интересует, кто будет финансировать поставки по контракту.

## **СОВЕТЫ ПО УСТАНОВЛЕНИЮ ДЕЛОВЫХ КОНТАКТОВ**

Приветствуйте вашего клиента тепло и искренне, смотрите ему в глаза.

Дайте клиенту время, чтобы он привык к общению с вами, дайте ему возможность высказаться. Не наступайте слишком рано. Но в то же время и не тратьте попусту его время.

Сначала заведите отвлеченный разговор, желательно на тему, которая будет обсуждаться дальше. Сделайте этот разговор дружеским и не односторонним. Будьте благодарным слушателем. Но дайте потенциальному клиенту понять, что ваше время ценно. Вы пришли, чтобы продать, а не разговаривать.

Задавайте существенные вопросы. Внимательно слушайте ответы на них.

Оцените потенциального клиента. Определите, тот ли это человек, с которым вы должны разговаривать, достаточно ли у него полномочий, чтобы дать вам ответ и купить. Попробуйте во время установления контакта понять, на чем делать акцент при представлении продукции.

Попробуйте определить отношение вашего потенциального клиента к предложениям типа вашего. Настройтесь на его страхи, ожидания, чувства, чтобы привязать ваше представление товаров к ним.

Узнайте что-нибудь о собеседнике, чтобы он чувствовал себя человеком, а не клиентом. Сделайте его похожим на вас, так как людям нравится иметь дело с себе подобными. Но не фальшивьте. Не будьте назойливым.

Будьте немногословным, дружелюбным, открытым, по-хорошему любознательным. Будьте самим собой.

Важными элементами контакта являются ваша улыбка, одежда, поза, желание слушать и смотреть в глаза собеседнику. Ваше бессловесное общение так же важно, как и общение при помощи слов. Впечатление, которое вы производите, происходит как от того, чего вы не говорите, так и от того, чего вы говорите.

Часто случается так, что именно во время установления контакта заключается сделка. Это возможно, если контакт послужил началом общения и убедил клиента, что вы действительно заинтересованы помочь ему.

## **СОВЕТЫ ПО ПРЕДСТАВЛЕНИЮ ТОВАРОВ**

Перечислите все преимущества сотрудничества с вами одно за другим. Чем больше преимуществ, о которых будет знать ваш клиент, тем больше вероятности, что он купит у вас.

Подчеркните уникальность преимуществ покупки у вас. Вы должны суметь подать их с той же уверенностью, с которой диктуете свое имя и адрес.

Если у вашего клиента нет опыта работы с тем, что вы продаете, обратите его внимание на преимущества вашего типа предложения, затем на конкретное предложение. Если вы продаете охранную сигнализацию, расскажите о ценности обладания ею как таковой, затем о преимуществах вашей.

Привяжите ваше представление к данным, которые вам удалось получить во время установления контакта.

Людам не нравится быть первыми, поэтому упомяните, что вашу продукцию или услуги используют другие, особенно соседи клиента. Если у вас есть возможность назвать имена, чтобы говорить более конкретно, конечно, используйте это.

Чем более вы точны, тем больше сделок вы заключите. Но не будьте надоедливы.

Когда вы уже достаточно знаете о вашем клиенте, вы можете представлять свою продукцию или услуги с его точки зрения. Эта способность увеличит количество ваших сделок.

Подчеркните, какая польза от ваших товаров и услуг для клиента, а не почему они полезны вообще.

Внимательно наблюдайте за глазами, губами и руками клиента. Если он оглядывается по сторонам, а не смотрит на вас, вы должны сказать что-то, что снова обратит на вас его внимание. Если клиент не улыбается, значит, вы слишком серьезны. Скажите что-нибудь, чтобы вызвать его улыбку. Если ваш клиент сжимает руки, значит, он устал. Скажите что-нибудь, чтобы развеять скуку и разжечь его интерес.

Мысль о продаже, высказанная в глаза, в десять раз действеннее, чем просто услышанная. Поэтому покажите столько, сколько можете: фотографии, рисунки, проспекты, продукцию, все что угодно. Но все это должно быть обязательно связано с представлением товаров.

Наряду с характеристиками продавайте преимущества. Если характеристика – солнечная энергия, то преимущества – экономия.

Упомяните ваши успешные сделки, уже состоявшиеся, чтобы клиент чувствовал, что ключ к успеху в ваших руках и есть возможность его упустить.

Гордитесь вашими ценами, преимуществами, вашим предложением. Передавайте вашу гордость вашим выражением лица, тоном, подбором слов. Почувствуйте эту гордость, и пусть она светится в вас.

Представляя товары и услуги, не сомневайтесь в том, что клиент купит у вас все, что вы предлагаете. Клиент почувствует оптимизм, и это положительно повлияет на завершение сделки.

## СОВЕТЫ ПО ДИНАМИЧНОМУ ЗАКЛЮЧЕНИЮ СДЕЛОК

Всегда предполагайте, что ваш потенциальный клиент собирается сделать то, что вы хотите, поэтому вы можете заключить разговор таким вопросом: «Как лучше для вас: доставить товар на этой неделе или на следующей?»

Суммируйте основные мысли и уверенно закончите словами: «По моему, все в порядке. Почему бы нам сейчас не подписать ваш заказ?»

Попросите клиента принять какое-либо решение, затем закончите на этом разговор. Главное, о чем нужно договориться, – дата доставки, объем заказа, как будет производиться оплата. Хорошим заключением может быть: «Я могу вам оказать эту услугу завтра, восьмого, пятнадцатого. Для меня восьмое лучше всего. А для вас?»

Попытайтесь подойти к заключению как можно скорее, подталкивая клиента к этому. Если не получается, пытайтесь снова и снова. Продолжайте. Если опять не получится, ваш клиент потратит свои деньги, заработанные тяжелым трудом, еще где-нибудь и с кем-нибудь. Имейте это в виду. Помните: людям нравится, когда им что-то продают, они нуждаются в сделке. Но сами они сделки не заключают. Поэтому вы оказываете им услугу, когда заключаете сделки и продаете.

Не пропустите момент, когда пора закругляться. Клиент вам вряд ли об этом скажет сам. Ищите намеки в его словах и действиях. Даже перемирание с ноги на ногу может быть сигналом, что пора заканчивать и заключать сделку.

Сообщите клиенту причину, по которой надо заключить сделку немедленно. Может быть, вам нужно уехать надолго; может быть, вашему клиенту очень скоро понадобятся ваши товары или услуги; возможно, возрастут цены; у вас сейчас есть время и документы, а будут ли они потом – неизвестно.

Дайте клиенту понять, что у вас уже заключены сделки со многими людьми, в частности с его соседями, с которыми клиент может легко связаться.

Будьте точны при упоминании имен, дат, цен, времени, преимуществ.

Если клиенту нравится, что вы говорите, но он не хочет заключать соглашения сейчас, спросите: «Зачем ждать?» Клиент, вероятно, выскажет свои соображения или возражения. Вы можете закончить фразой: «Отлично, я понимаю». Затем вы можете, используя это возражение, заключить сделку. Фактически один из самых легких способов – искать возражение, чтобы потом решить проблему и закончить на этом разговор.



Если вы еще не до конца представили товар, но чувствуете, что уже пора заканчивать разговор, попытайтесь заключить сделку, основываясь на самом важном, о чем вы упомянули.

Всегда помните, что человек знает, что вы хотите, чтобы он или она что-то сделали, что у вашей встречи есть причина, что ваше предложение заслуживает внимания, что в любой момент ваш клиент обдумывает предложение. Просто зная это, вам будет легче заключить сделку.

Когда ваш клиент говорит: «Дайте мне подумать», это значит: «Нет!»

Если вы не заключите сделку сразу после представления товаров или услуг, очень велика вероятность того, что вы ее упустите. У немногих клиентов хватит мужества сказать вам, что они точно ничего не купят. Они будут искать оправданий. Поэтому сделайте все, чтобы поставить их в такое положение, чтобы они купили. Если этого не сделаете вы, это сделает другой продавец, лучше вас.

Свяжите заключение сделки с контактом с клиентом. Попробуйте закончить на чем-либо личном. Что-нибудь типа: «Я думаю, теперь вы почувствуете себя спокойнее с новой сигнализацией. Когда лучше установить ее: завтра или послезавтра?»

## **ЗАКОНЫ МЕРОЙ: ШУТЛИВЫЕ ВЫСКАЗЫВАНИЯ ЗАПАДНЫХ БИЗНЕСМЕНОВ**

Приводимые ниже высказывания прославленных бизнесменов и удачливых менеджеров в деловой среде больше известны как законы Мерфи. Они представляют собой свод шуточных афоризмов, веселых замечаний и остроумных высказываний, каждое из которых названо по имени их автора.

Законы Мерфи – это сконцентрированное отражение наблюдений и умозаключений из жизни делового мира, облеченных в шутливую форму, которые не только вызывают смех и улыбку, но и помогают лучше понять суть проблем и превратностей деловой жизни во всем ее реальном разнообразии. Они дают богатую духовную пищу для самостоятельного критического восприятия и оптимистического осмысления предпринимательской деятельности, заставляя внимательного читателя задуматься над ее удачами и промахами. Приведем некоторые из них, которые так или иначе имеют отношение к созданию положительного делового имиджа.

*«Бритва» ХЭНЛОНА.* Не усматривайте злого умысла в том, что вполне объяснимо глупостью.

*Закон О'БРАЙНЕНА.* По разумным причинам ничего не делается.

*Первый постулат ПАРДО.* Все, что есть хорошего в жизни, либо незаконно, либо аморально, либо ведет к ожирению.

*Закон управления ВЕЛЛИНГТОНА.* Наверху собираются сливки. И пена – тоже.

*Колбасный принцип.* Тем, кто любит колбасу и уважает закон, не стоит видеть, как делается и то, и другое.

*УОТЕРГЕЙТСКИЙ принцип.* О коррупции в правительстве всегда сообщается в прошедшем времени.

*Правило АЛИНСКОГО.* Наиболее высоконравственны обычно те, кто дальше всех от решаемых задач.

*Правило ГОТЛИБА.* Если начальник пытается произвести впечатление на подчиненных знанием деталей, он теряет из виду конечную цель.

*Первое правило неполноценности начальства.* Не давайте понять своему начальнику, что вы умнее.

*Закон МАЙЛСА.* Угол зрения зависит от занимаемого места.

*Правило БЕРКЕ.* Никогда не ставьте задачу, решение которой вам неизвестно. Следствие: ставьте задачи, по которым решение есть только у вас.

*Пятый закон управления ЛОФТУСА.* Руководи по книге, даже если не знаешь ни имени автора, ни названия.

*Закон ПФЕЙФЕРА.* Никогда не принимайте решение сами, если можно заставить решить кого-то другого.

*Первое правило негативного предвидения.* Вы убережете себя от множества ненужных хлопот, если сожжете мосты сразу, как подойдете к ним.

*Законы исходных данных СПЕНСЕРА.* Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией. Хороший руководитель принимает решение при ее нехватке. Идеальный – действует в абсолютном неведении.

*Закон КОНВЕЯ.* В любой организации всегда найдется человек, знающий, что там на самом деле происходит. Его-то и надо уволить.

*Закон УИСТЛЕРА.* Никогда не знают, кто прав, но всегда известно, кто в ответе.

*Следствие Бермана из аксиомы РОБЕРТСА.* Что для одного ошибка, для другого – исходные данные.

*Закон ЯКОБ А.* Ошибаться человеку свойственно, но сваливать ошибки на других – еще типичнее.

*Пятый закон ненадежности.* Ошибаться человеку свойственно, но окончательно все запутать может только компьютер.

*Третий закон ГРИДА.* Машинная программа выполняет то, что вы ей приказали делать, а не то, что бы вы хотели, чтобы она делала.

*Первая компьютерная аксиома ЛЕО БЕЙЗЕРА.* Закладывая что-то в память ЭВМ, помните, куда вы это положили.

*Руководство по системному программированию ШТЕЙНБАХА.* Никогда не выявляйте в программе ошибки, если вы не знаете, что с ними делать.

*Закон ВЕЙЛЕРА.* Нет невыполнимой работы для человека, который не обязан делать ее сам.

*Закон КУШНЕРА.* Шансы на выполнение работы обратно пропорциональны числу лиц, по долгу службы обязанных это сделать.

*Восьмое правило ФИНЭЙГЛА.* Работа в команде очень важна. Она позволяет сваливать вину на другого.

*Четвертый закон ФИНЭЙГЛА.* Если работа уже проваливается, всякая попытка ее спасти только ухудшает дело.

*Закон (Лемма) ГРОССМАНА.* Любую стоящую работу стоило делать вчера.

*Закон ХУРДИНА.* Никогда не удастся делать что-то одно. *Закон БУБА.* То, что ищешь, найдешь, только обыскав все.

*Закон ПОИСКА.* Начинать поиски надо с самого неподходящего места.

*Закон МАРИАННА.* Находишь всегда то, чего не искал.

*Производная от закона Мерфи, предложенная НАГТОМ.* Чем сложнее и грандиознее план, тем больше шансов, что он провалится.

*Закон МЕЙЕРА.* Усложнять – просто, упрощать – сложно.

*Неправильное цитирование закона Х. Л. Менкена ГРОССМАНОМ.* Сложные проблемы всегда имеют простые, легкие для понимания неправильные решения.

*Закон ХЛЕЙДА.* Решение сложной задачи поручайте ленивому сотруднику – он найдет более легкий путь.

*Правило УОРРЕНА.* В эксперты надо взять того, кто считает, что работа займет много времени и обойдется очень дорого.

*Определение ВЕБЕРА.* Эксперт – человек, который знает все больше и больше о все меньшем и меньшем, пока не будет знать абсолютно все абсолютно ни о чем.

*Закон МУЭНЧА.* Ничто так не способствует успешному внедрению новшеств, как отсутствие проверок.

*Лемма о предотвращении нововведения РОКИ.* Финансирующие организации откажутся от вашего предложения, если его результаты не будут известны заранее.

*Теория прогресса ХОКИНСА.* Прогресс состоит не в замене неправильной теории на правильную, а в замене неправильной теории на неправильную же, но уточненную. *Законы технологии ЛЕРМАНА.* Любую техническую проблему можно преодолеть, имея достаточно времени и денег.

*Следствие ЛЕРМАНА.* Вам никогда не будет хватать либо времени, либо денег.

*Законы экспериментирования ВЕСИЛНИДА:* а) если воспроизвести эксперимент сложно, проведите его единожды; б) если требуется получить прямую, получите ее только по двум точкам.

*Закон ХАНТА.* У любой великой идеи есть недостаток, равный или превышающий величие этой идеи.

*Теорема небрежности БАХМАНА.* Чем больше затраты на выполнение плана, тем меньше шансов отказаться от него – даже если он окажется несостоятельным. Следствие: чем выше престиж людей, стоящих за планом, тем меньше шансов его отмены.

*Закон ПАДДЕРА.* Все, что хорошо начинается, кончается плохо. Все, что начинается плохо, кончается еще хуже.

*Первый закон МЕРФИ.* Если может случиться несколько неприятностей, они происходят в самой неблагоприятной последовательности.

*Следствие ФАРНСДИКА.* После поворота событий от плохого к худшему цикл повторяется.

*Третий закон МЕРФИ.* Если какая-нибудь неприятность может случиться, она случится. Следствия: 1. Все не так легко, как кажется. 2. Всякая работа требует больше времени, чем вы думаете. 3. Из всех неприятностей произойдет именно та, ущерб от которой больше. 4. Предоставленные самим себе события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему. 5. Как только вы принимаетесь делать какую-то

работу, находится другая, которую надо сделать еще раньше. 6. Всякое решение плодит новые проблемы.

*Расширение третьего закона Мерфи, сделанное ГУТТУЗО.* Нет такой плохой ситуации, которая не могла бы стать хуже.

*Закон ХЕЛРАНГА.* Подожди – и плохое само собой исчезнет. *Расширение, предложенное ШЕЙВЛАНСОМ...* нанеся положительный ущерб. *Дополнение ГРЕЛБА.* Если ситуация была неблагоприятной, она повторится.

*Закон МИДЕРА.* Что бы с вами ни случилось, все это уже случалось с кем-то из ваших знакомых, только было еще хуже.

*Жалоба ЧЕЙТСА.* Если вы помогли другу в беде, он наверняка вспомнит о вас, когда снова окажется в беде.

*Закон ДЕННИСТОНА.* Добродетель – сама по себе наказание. Следствие: если вы однажды что-то сделали правильно, кто-нибудь обязательно попросит вас сделать это еще раз. *Комментарий БЛОКА.* Следствие абсолютно соответствует утверждению, что добродетель не останется безнаказанной. Закон Деннистона имеет более широкую область применения.

*Принципы ПРОИЗВОДСТВЕННИКА.* В наборе инструментов не хватает именно того гаечного ключа, который нужен. Для выполнения большинства операций требуются три руки. Оставшиеся гайки никогда не подходят к оставшимся болтам.

*Правило точности РЕЯ.* Измеряй микрометром. Отмечай мелом. Отрубай топором.

*Первый закон РЕМОНТА.* Нельзя починить то, что не сломано.

*Первое правило «умного ремонта».* Ничего не выбрасывай.

*Закон неразумного СОХРАНЕНИЯ ГРЯЗИ.* Чтобы одно очистить, надо другое запачкать.

*Расширение ФРИМЭНА:* ...но можно запачкать все, ничего не отчистив.

*Закон ДИНГЛА.* Если у кого-то что-то упало, это пнут, но не подберут.

*Закон НЕЙСЕРА.* Можно создать защиту от дурака, но только не от изобретательного.

*Закон ПОТТЕРА.* Величина рекламной шумихи вокруг товара обратно пропорциональна его реальной ценности.

*Первый закон потребления СИНТЕГО.* 60-дневная гарантия означает, что товар развалится на 62-й день.

*Правила ХЕШАЙЗА:* а) товар с этикеткой – «новинка» или «улучшенная модель» таковыми не являются; б) этикетка «абсолютно новый товар» или «потрясающая новинка» означают, что цена ползет вверх.

*Закон КАФЕТЕРИЯ.* То, что вы заметили в витрине, купит зашедший перед вами.

*Закон покупки одежды ХЕДЛИ:* а) если вам понравился костюм, то вашего размера нет; б) если и костюм понравился, и нужный размер есть, то он все равно на вас как-то не так сидит; в) и нравится, и подходит, но не по карману; г) и нравится, и подходит, и по карману, но при первой же примерке трещит по швам.

*Основной принцип сделки ФИНМЭНА.* Того, что вам нравится, всегда нет в продаже.

*Закон ЛЬЮИС А.* Всегда хотят купить то, что осталось в одном экземпляре.

*Наблюдение ЭТТОРС.* Соседняя очередь всегда движется быстрее.

*Вариант наблюдения ЭТТОРС, предложенный О'БРАЙЕНОМ.* Как только вы перейдете в другую очередь, ваша начнет двигаться быстрее. *Принцип очереди.* Чем дольше ожидание, тем больше вероятность, что вы стоите не в той очереди.

*Основной принцип багажа.* У какого бы транспортера вы ни стояли, ваш багаж появится на другом.

*Первый закон аэропорта КАУФМАНА.* Расстояние до выхода на посадку в самолет находится в обратной зависимости от времени, за которое еще можно успеть к рейсу.

*Аксиома ЛУЧАРМА.* Если рассматривать проблему достаточно внимательно, то вы увидите себя как часть этой проблемы.

*Наблюдение ХОРГРЕНА.* Среди экономистов реальный мир зачастую считается частным случаем.

*Законы физики ДАНЛЭПА.* Факт – это отвердевшее мнение. Под воздействием высоких температур факты размягчаются. Правда эластична.

*Решение ХАЛГРЕНА.* Если вы попали впросак, напускайте туману.

*Первое правило СПАРКА.* Старайтесь выглядеть возможно более значительным.

*Формула успеха ГЛАЙМА.* Секрет успеха в искренности. Как только вы сможете ее изобразить, считайте, что дело в шляпе.

*Второй постулат большого пальца.* Простая и приемлемая ложь полезней сложной и непонятной истины. *Спасительная благодать МЕРФИ.* Худшее – враг плохого.

*Главный парадокс.* Оптимист верит, что мы живем в лучшем из миров. Пессимист боится, что так оно и есть.

*Закон ХАТЧИСОНА.* Необходимости концентрированного внимания всегда сопутствует непреодолимое желание отвлечься.

*Закон сэра ВОЛТЕРА.* Вероятность попадания в лицо дыма от сигареты или от костра прямо пропорциональна вашей чувствительности к дыму.

*Совет ЭДЕЛЬШТЕЙНА.* Не заботьтесь о том, что другие люди о вас думают. Они слишком обеспокоены тем, что вы думаете о них.

Люди, к которым вас влечет, неизменно думают, что вы им кого-то напоминаете.

*Первый закон СКОТТА.* Неважно, что что-то идет неправильно. Возможно, это хорошо выглядит.

*Принцип пересекающихся ЗНАКОМЫХ.* Вероятность встретить приятелей возрастает, если вы идете с персоной, знакомство с которой вам не хотелось бы афишировать.

*Закон ПИСЬМА.* Стоит запечатать письмо, как в голову приходят свежие мысли.

*Афоризм МАТЦА.* Вывод – это то место в тексте, где вы устали думать.

*Логические положения КОЛЬВАРДА.* Все вероятности равны 50%. Либо случится, либо нет.

*Первое правило истории.* История не повторяется – это историки повторяют друг друга.

*Закон ЛИНЧА.* Когда события принимают крутой оборот, все смываются.

*Законы ПРАЙСА.* Пока каждый не захочет, никто не получит. Человека из массы надо обслуживать массовыми средствами.

*Закон ШРЕДЕРА.* Нерешительность – основа гибкости.

*Правило РУКА.* Если вам все равно, где вы находитесь, значит вы не заблудились.

*Закон МИЛЛЕРА.* Нельзя ничего сказать о глубине лужи, пока не попадешь в нее.

*Закон зоопарков и музеев ДЖОУНСА.* У самого интересного экспоната не бывает таблички с названием.

*Принцип «спеши-и-жди» ЛУПОШАЙНСКОГО.* Пришел рано – уже отменили. Разбиваешься в лепешку, чтобы прийти вовремя, – ждешь. Задержался – опоздал безнадежно.

*Закон свадебных затрат ТОМА.* Продолжительность брака обратно пропорциональна расходам на свадьбу.

*Закон заменяемости ПИТЕРА.* Проявляйте заботу о мухах, слоны сами о себе позаботятся.