



УРАЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Технологии успешной профессиональной деятельности

Старший преподаватель каф. ЭТиУП
Конкина Валерия Александровна

План курса

Раздел 1: Основы самоменеджмента

- Сущность самоменеджмента. Сущность личной эффективности
- Планирование жизненных целей. Колесо баланса
- Основы тайм-менеджмента

Раздел 2: Основы имиджологии

- Сущность имиджа. Способы его создания
- Self-брендинг. Инструменты для профессионального позиционирования



План курса

Раздел 3: Коммуникативный менеджмент

- Сущность деловых коммуникаций
- Вербальные и невербальные коммуникации
- Манипуляции в деловой коммуникации
- Критика и комплименты в деловой коммуникации

Раздел 4: Основы этики деловых отношений

- Психологические аспекты делового общения
- Гендерный и национальный аспекты коммуникации
- Обретение стрессоустойчивости в деловом общении



План курса

Раздел 4 (продолжение): Основы этики деловых отношений

- Психологические особенности публичного выступления. Этапы и методика подготовки
- Деловая встреча
- Деловые переговоры

Раздел 5: Самоконтроль в деятельности менеджера

- Современные инструменты профессионального и делового развития
- Планирование деловой и профессиональной карьеры.

Карты карьеры

- Ментальная стойкость и ментальная адаптивность



Раздел 1: Основы самоменеджмента

- Сущность самоменеджмента. Сущность личной эффективности
- Планирование жизненных целей. Колесо баланса
- Основы тайм-менеджмента



Сущность самоменеджмента. Сущность личной эффективности

Самоменеджмент – система максимально эффективного использования вашего времени и возможностей.

Основные цели **самоменеджмента**:

- максимальное использование времени и своих возможностей;
- сознательное управление течением жизни;
- преодоление внешних обстоятельств как на работе, так и в личной жизни.

Сущность самоменеджмента. Сущность личной эффективности

5 функций самоменеджмента:

- постановка целей;
- планирование;
- определение приоритетов по предстоящим делам;
- составление распорядка дня и организация трудового процесса;
- самоконтроль и корректировка целей.

Сущность самоменеджмента. Сущность личной эффективности

I. Постановка целей

Профессиональные цели должны отвечать следующим основным требованиям:

- реальность;
- гибкость;
- измеримость, ориентированность во времени;
- конкретность;
- совместимость друг с другом;
- приемлемость для соответствующих субъектов.

Планирование жизненных целей

Процесс постановки целей состоит из нескольких фаз:

- 1. *Определение желаемых целей*** и дифференциация их по следующим временным критериям:
 - долгосрочных жизненных целей (личных и профессиональных);
 - среднесрочных целей;
 - краткосрочных целей.
- 2. *Определение личных ресурсов.*** Для этого целесообразно провести своеобразный SWOT-анализ применительно к одной личности — менеджеру, для чего необходимо:
 - определить свои достоинства;
 - определить свои недостатки;
 - указать внешние благоприятные, способствующие карьере факторы;
 - указать внешние неблагоприятные факторы и угрозы

Задание 1. Планирование жизненных целей

Матрица SWOT-анализа

	Внешние факторы, которые способствуют развитию карьеры: <ul style="list-style-type: none">- Молодежная политика предприятия- Высокая вероятность начальника уйти на повышение	Внешние факторы, которые затрудняют развитие карьеры: <ul style="list-style-type: none">- Высокая конкуренция в отделе- Отсутствие системы управления кадровым резервом
Достоинства: <ul style="list-style-type: none">- Высокие показатели производительности труда- склонность к самообучению- налаженные деловые контакты с коллегами	Стратегия 1	Стратегия 2
Недостатки: <ul style="list-style-type: none">- Недавний конфликт с коллегами- слабый навык работы в команде	Стратегия 3	Стратегия 4

Планирование жизненных целей

3. Проведение анализа «цель — средства».

Ваши ресурсы (личные, финансовые, временные, информационные) в наличии сравниваются с необходимыми для достижения этих целей. Для этого нужно выбрать 3-4 важнейшие цели.

Важно в планировании достижения профессиональных целей учитывать квалификацию и реальный практический опыт!

4. Формулирование конкретных целей (принцип SMART).

Важно: цели нужно пересматривать!

Основы тайм-менеджмента

Матрица Эйзенхауэра



Управление временем

Срочные	<i>Делегируй</i> ≈ 15%	<i>Делай</i> ≈ 20%
Не Срочные	<i>Забей</i> ≈ 1%	<i>Планируй и контролируй</i> ≈ 65%
	Не важные	Важные

Задание 2. Основы тайм-менеджмента

Распределите по 4 квадрантам следующие задачи:

1. Ремонт рабочего принтера
2. Разговор с начальников о повышении по карьерной лестнице
3. Сдача отчета до 7 октября (до 18-00)
4. Профессиональный медицинский осмотр (до 20 октября включительно)
5. Звонок коллеги с просьбой о предоставлении данных для отчета
6. Ежедневная планерка в 9-00
7. Обсуждение подарка сестре на день рождения с родственниками в вайбере
8. Отклик на работном сайте на размещенную вами вакансию
9. Организация мастер-класса для рабтников
10. Тренировка

Основы тайм-менеджмента

Основные правила планирования времени

1. Соотношение (60:40)

Опыт показывает, что лучше всего составлять план лишь на определенную часть рабочего времени (на 60 %).

2. Регулярность — системность — последовательность.

Над планами времени нужно работать регулярно и системно, последовательно доводя до конца начатое дело.

3. Реалистичное планирование.

Планировать нужно только такой объем задач, с которым работник реально может справиться.

Основы тайм-менеджмента

Основные правила планирования времени

4. Заполнение потерь времени.

5. Фиксация результатов вместо действий.

Фиксировать в планах нужно результаты или цель, а не просто какие-либо действия, чтобы усилия были исходно направлены непосредственно на достижение цели.

6. Срок выполнения.

7. Согласование различных планов во времени.

Чтобы более успешно внедрять свои планы в жизнь, работнику необходимо согласовывать их с планами других людей (начальника, подчиненных, коллег).

Основы тайм-менеджмента

Правило 1/3/5

В списке дел вы планируете 1 самое важное и серьезное дело, 3 средних по степени сложности и 5 мелких.

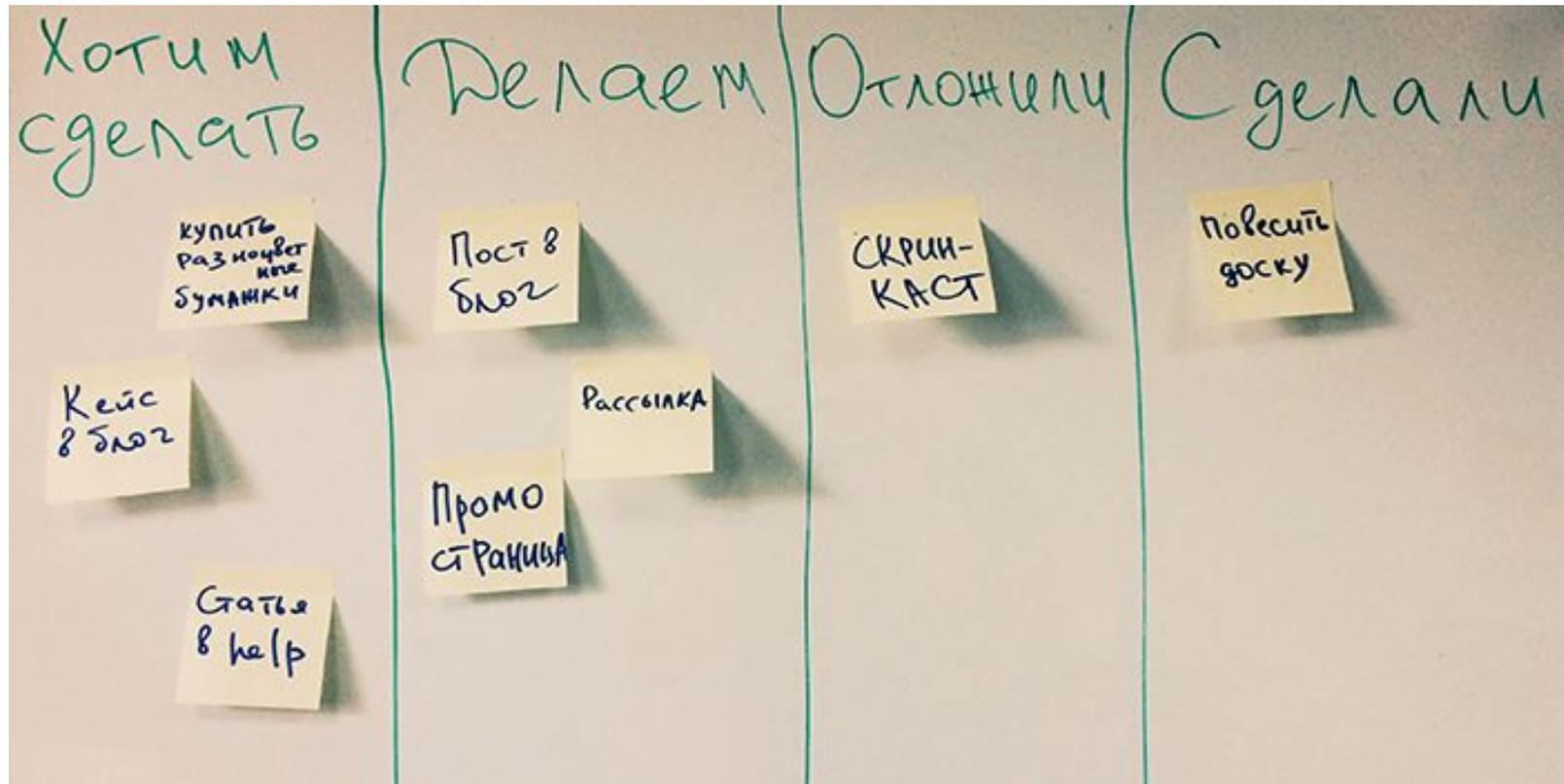
Правило лягушки

Необходимо с раннего утра «съесть лягушку», это помогает общей эффективности.

Доска Канбан

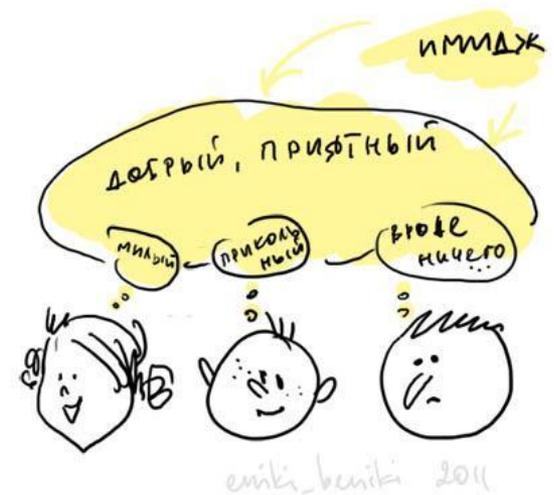
Фиксация всех дел в качестве самостоятельных задач и перемещение их согласно их статусу «подготовка», «в работе», «отложено», «выполнено» и др.

Пример доски Канбан



Раздел 2: Основы имиджологии

- Сущность имиджа.
Способы его создания
- Self-брендинг.
Инструменты для профессионального позиционирования



Имидж – это...

- **образ** объекта, сформировавшийся в **психике людей**, к которому у них возникает **оценочное отношение**, проявляемое в форме **мнения**
- **целенаправленно формируемый образ** (какого-либо лица, явления, предмета), призванный оказать **эмоционально психологическое воздействие** на кого либо в **целях популяризации, рекламы** и т. п.
- определенный **образ** известной личности или вещи, создаваемый **средствами массовой информации, литературой** или самим **индивидом**

Имиджелогия – это...

- *«имидж» + «логос» = учение об имидже*
- это учение о формировании мнения у какой-либо группы людей (аудитории имиджа) о том или ином объекте (о человеке, предмете, явлении) на основе сформированного у них образа этого объекта

Научные ветви имиджологии

- педагогическая имиджология
- политическая имиджология
- профессиональная имиджология
- управленческая имиджология
- корпоративная имиджология
- юридическая имиджология
- медицинская имиджология
- иные области деятельности (изучение имиджа искусства, имидж социальной службы и др.)

Понятийный аппарат имиджелогии

Эффективный имидж:

- **целостен и непротиворечив;**
- **устойчив**, но его надо «подкреплять» различными способами;
- по конструкции **прост**, ничто не должно мешать восприятию;
- **реалистичен**, явное приукрашивание достоинств может снизить к нему доверие;
- **прагматичен**, т. е. ориентирован на определенный круг целей и задач в соответствии с определенной ситуацией;
- предполагает сильный **эмоциональный отклик**.

Функции имиджа

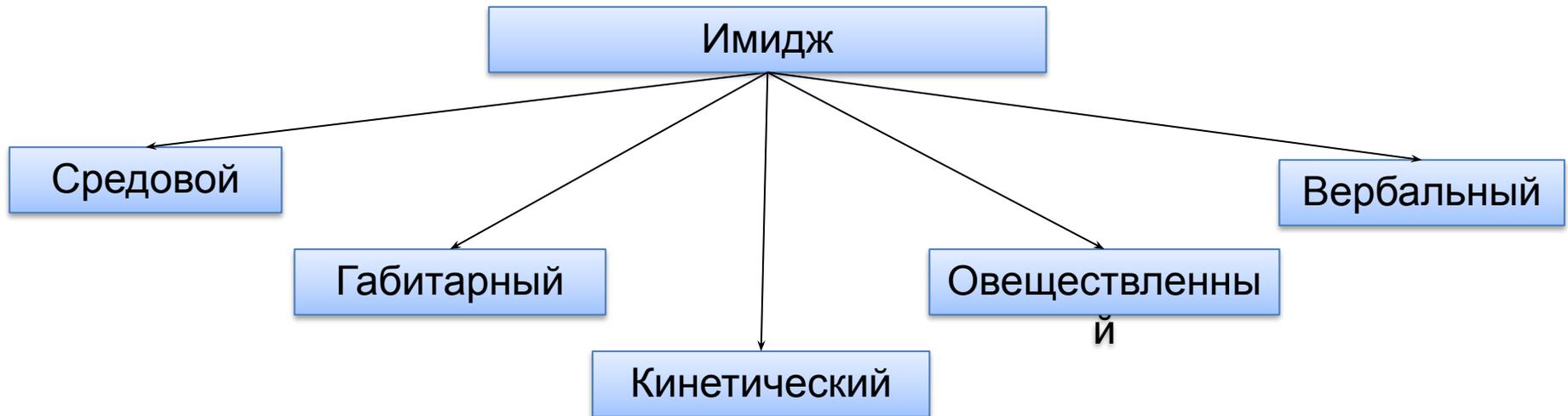
- В. М. Шепель выделяет **две группы функций** имиджа: ценностные и технологические.
- **Ценностные функции:**
- **Личностно возвышающая** (личность становится социально востребованной)
- **Комфортизация межличностных отношений** (обаяние людей объективно привносит в их общение симпатии и доброжелательность)
- **Психотерапевтическая** (личность благодаря осознанию своей индивидуальной незаурядности обретает устойчивое мажорное настроение и уверенность в себе)

Функции имиджа

- **Виды технологических функций:**
- **Межличностной адаптации** (уменьшается время входа в конкретную социальную среду)
- **Высвечивания лучших личностно-деловых качеств** (благоприятный имидж дает возможность зрительно представить наиболее привлекательные качества человека)
- **Затенения негативных личностных характеристик** (позволяет отвлечь внимание людей от тех недостатков, которые есть у человека)
- **Организации внимания** (привлекательный имидж невольно притягивает к себе людей)
- **Преодоления рубежей** (возрастных, статусных и др.)

Классификации имиджа

- По параметрам проявления (классификация А. Ю. Панасюка):



- **Средовой имидж** – это вещественная и социальная среда обитания, включающая в себя жилище, кабинет, автомобиль, а также ближайшее окружение: семью, коллег, друзей, основные каналы социальных контактов (членство в клубах, профессиональных сообществах, места проведения встреч, излюбленные места отдыха).
- **Габитарный имидж** – это компоненты внешности (габитус – внешний вид), к которым относятся прическа, макияж, костюм и т. п. Считается, что габитарный имидж не должен ассоциировать человека с социальной группой, которая вызывает негатив, а напротив – с социальной группой, к которой социум относится позитивно.

- **Овеществленный имидж** – это предметы и вещи, созданные персоной: документы, деловые письма, рекламная продукция, визитная карточка, резюме, деловое письмо, статья, книга, выступления в средствах массовой информации и т. д.
- **Вербальный имидж** – это так называемая вербальная продукция: что и как человек говорит, как пишет.
- **Кинетический имидж** (невербальный) – это жестикуляция, положение тела или частей тела в пространстве, т. е. это мнение, которое возникает о человеке на основе его кинетики – характера типичных движений или положения частей тела в пространстве (воспринимается неосознанно).

Задание 3. Классификация имиджа

1. Делимся на команды (например, 2 группы на практике = 2 команды)
2. Выбираем достаточно известного сказочного персонажа
3. Описываем его средовой, габитарный, овеществленный, вербальный и кинетический имидж (не называя имен)
4. Презентуем имидж героя. Задача 2-ой команды – не только узнать героя, но и оценить, насколько эффективно 1-ая команда поработала над имиджем

Self-branding. Инструменты для профессионального позиционирования

Бренд – можно перевести с английского как «марка», «сорт» - система уникальных характеристик объекта, цель которой - сформировать положительное впечатление.

Объектом может выступать товар/услуга, человек или группа людей.

Бренд – это такие характеристики, которые позволяют идентифицировать, то есть узнать объект: товар, компанию или человека.

Self-branding. Инструменты для профессионального позиционирования

Личный (персональный) бренд – образ человека, который складывается в сознании общества или его группы.

Персональный бренд включает в себя личные и деловые качества, которые говорят о том, что эта личность полезна и интересна обществу.



Self-branding. Инструменты для профессионального позиционирования

К составляющим личного бренда можно отнести:

1. Репутацию (то есть сложившееся мнение о вас).
2. Личные характеристики – это ваши ценности; навыки общения, которыми вы обладаете; харизма.
Деловые характеристики – ваши знания (эрудиция); лидерские навыки; результаты, которых вы добились; ваши уникальные черты.
3. Цели – это то, к чему вы стремитесь в будущем.

Self-branding. Инструменты для профессионального позиционирования

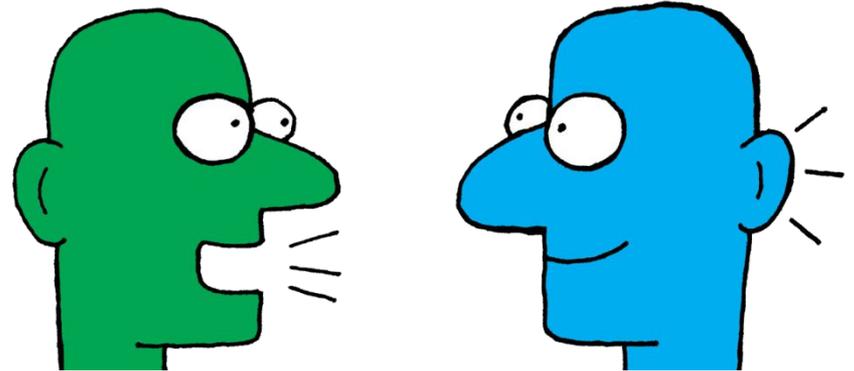
Элементы профессионального позиционирования:

- ораторские способности;
- включенность в события;
- умение вызывать положительные эмоции;
- модерация собственных социальных сетей;
- деловой стиль



Раздел 3. Коммуникативный менеджмент

- Сущность деловых коммуникаций
- Вербальные и невербальные коммуникации
- Манипуляции в деловой коммуникации
- Критика и комплименты в деловой коммуникации



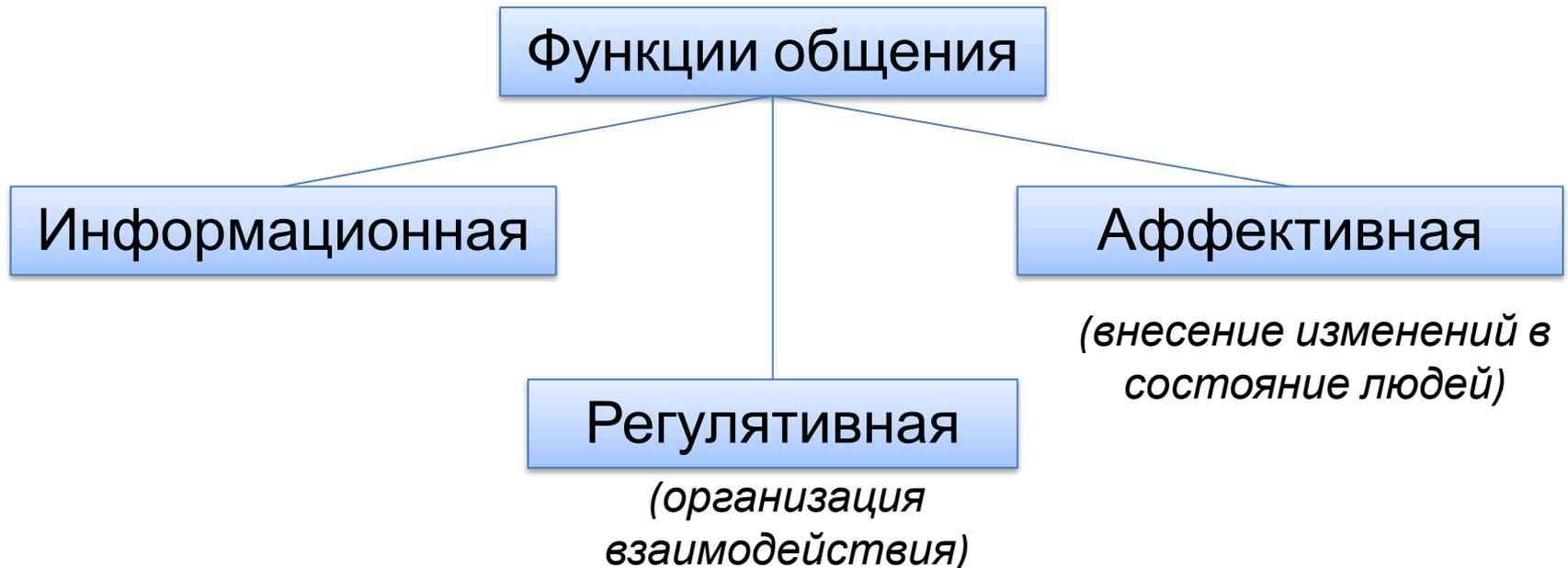
Сущность деловых коммуникаций



Коммуникация – обмен информацией между людьми посредством использования общей системы знаков.

Сущность деловых коммуникаций

- **Общение** - взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или эмоционально-оценочного характера.



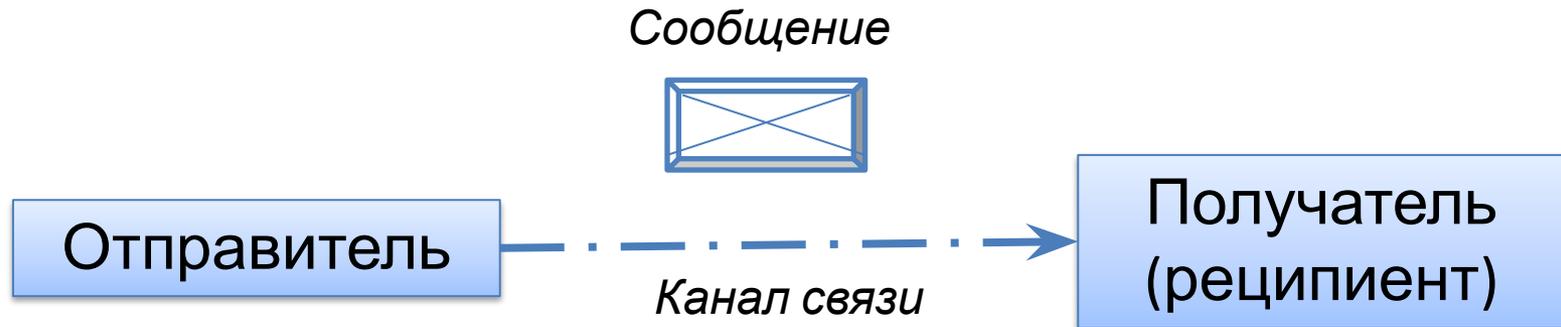
Сущность деловых коммуникаций

Процесс общения происходит *на трех уровнях*:

- - **коммуникативном** (общение посредством языка и культурных традиций),
- - **интерактивном** (общение, учитывающее личностные характеристики людей),
- - **перцептивном** (процесс восприятия партнерами друг друга).

Сущность деловых коммуникаций

- 4 базовых элемента коммуникации:



Сущность деловых коммуникаций

Этап 1. Зарождение идеи

- сопровождается отбором информации;
- идея еще не трансформирована в слова (или в другую форму)

Этап 2. Кодирование и выбор канала

- используются символы (слова, интонации, жесты);
- осуществляется выбор канала (речь, письмо, электронные средства, видеоконференции и др.)

Канал может быть не пригоден для передачи некоторых символов!

Сущность деловых коммуникаций

Этап 3. Передача информации

= физическая передача сообщения

*Ошибочно
принимается за
коммуникацию!*

Этап 4. Декодирование

- перевод символов в мысли получателя;
- на данном этапе могут возникнуть проблемы: реципиент может вложить в сообщение иной смысл

*Приведите примеры смысловых ошибок на этапе
декодирования*

Сущность деловых коммуникаций

- **Деловые коммуникации** – нормативно одобренный, жестко регламентированный вид общения в какой-либо социальной сфере для решения определенных задач.

- ***Признаки ДК:***

- строго целенаправленны;
- регламентированы нормативными документами;
- носят функционально-ролевой характер;
- иерархичны (отражается в необходимости соблюдения субординации);
- связаны с использованием профессиональной лексики

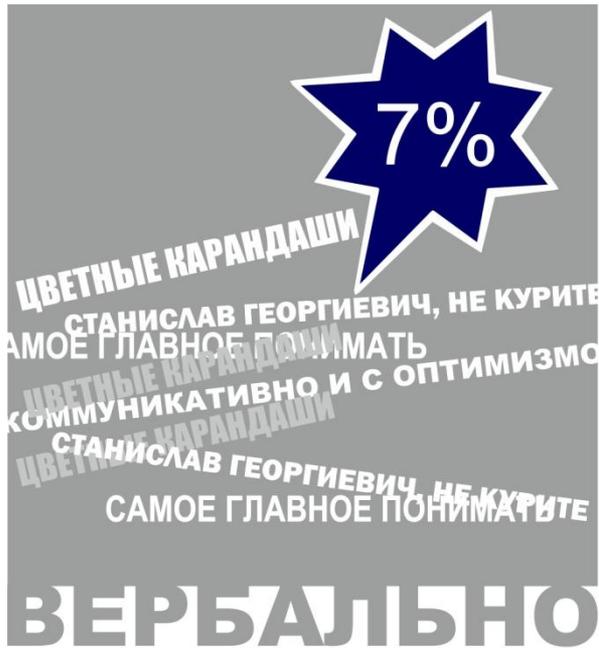
Сущность деловых коммуникаций

Виды деловых коммуникаций

Признак классификации	Виды коммуникаций
Субъект и средства коммуникаций	Коммуникации с помощью технических средств Межличностные
Формы общения	Вербальные Невербальные
Каналы общения	Формальные. Неформальные
Организационный признак	Вертикальные Горизонтальные Диагональные
Направленность общения	Нисходящие Восходящие
Степень доверия в отношениях партнеров	Доверительные отношения Официальные отношения

Сущность деловых коммуникаций

Формула Альберта Меграбяна:



Вербальные средства коммуникации

- К вербальным средствам общения относится человеческая речь.

*Современный деловой человек за день произносит примерно
30 тысяч слов (более 3 тысяч в час)*

- Виды речевой деятельности:
 - Устная речь
 - Написание
 - Слушание
 - Чтение
- || *Производство сообщения*
- || *Восприятие сообщения*

Вербальные средства коммуникации

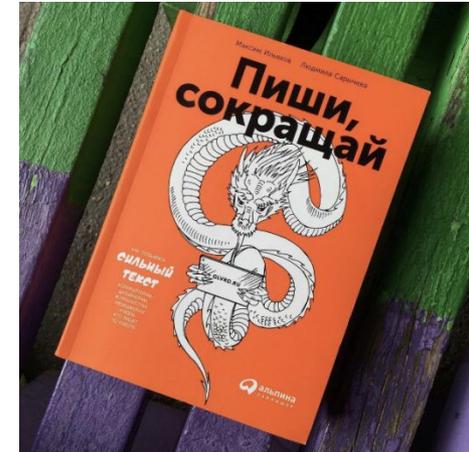
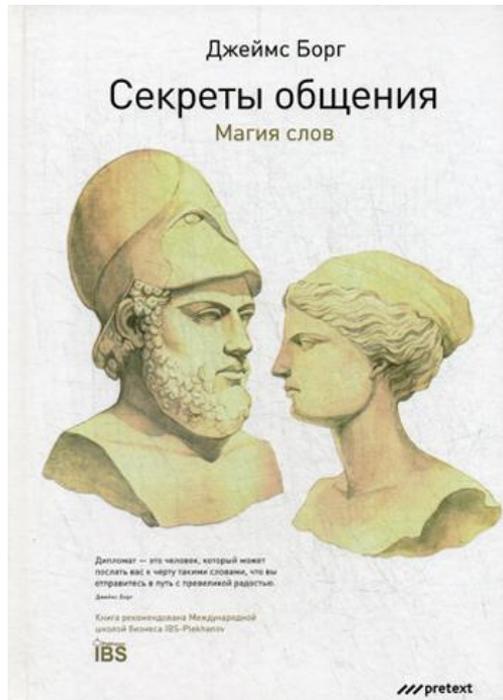
- Эффективная речь делового человека характеризуется:
 1. **Правильностью** – соответствие речи литературной норме (самые частые ошибки - в произношении и ударении).
 2. **Содержательностью** – насыщенность фактами, переживаниями.
 3. **Логичностью** – последовательностью, четкостью построения речи в соответствии с законами логики.
 4. **Выразительностью** – умением ярко, образно передавать мысль, воздействуя на людей интонациями, настроением рассказа, построением фраз.
 5. **Богатством** - разнообразием используемых языковых средств.

Тема 2. Вербальные средства коммуникации

- Эффективная речь делового человека характеризуется:
- 6. **Доходчивостью** – понятностью и доступностью сообщения (необходимо использовать вспомогательный материал речи: определения, сравнения, примеры)
- 7. **Ясностью** – умением выразить собственную мысль так, чтобы она была
 - понятна и доступна тем, к кому обращена.
- 8. **Уместностью** – соответствием языковых средств условиям разговора и
 - индивидуальным особенностям собеседников.
- 9. **Краткостью** – изложением сути вопроса без многословия.

Вербальные средства коммуникации

- Книги, которые помогают нам
 - грамотно
- говорить / писать / презентовать



Вербальные средства коммуникации

Ой!

От кого: Машутка А.
Тема: Вакансия финдиректора

Добрый день, Николай!
Увидела вакансию на вашем сайте. У меня 13 лет опыта в этой сфере, и мне интересна ваша компания. Прикрепляю резюме, буду рада узнать о ваших задачах больше.

Вербальные средства коммуникации

- Странные почты моих студентов:
 1. skatersha_pozitiv@mail.ru
 2. apelsinchik_74@mail.ru
 3. goddess93@mail.ru
 4. galia64moskva@mail.ru
 5. iamzabava@mail.ru
 6. ira_is_ada@mail.ru
 7. katyunchik1982@mail.ru
 8. lapulkaanastasia@mail.ru
 9. lomau_steklo@bk.ru
 10. midnight_rose_057@rambler.ru
 11. straz100@mail.ru
 12. vikingbondur2@gmail.com

Вербальные средства коммуникации

Без темы

От кого: Татьяна Наумова

Тема: (Без темы)

Здравствуйте, Виктор!

Меня зовут Татьяна, я управляющий директор типографии Пресс-групп.

Я прочитала у вас в фейсбуке, что вы ищете постоянных партнеров для работы с печатными материалами. Нам интересно поработать с вашей компанией и помочь с вашими задачами. Как нам пообщаться?

Неинформативно

От кого: Татьяна Наумова

Тема: Сотрудничество

Здравствуйте, Виктор!

Меня зовут Татьяна, я управляющий директор типографии Пресс-групп.

Я прочитала у вас в фейсбуке, что вы ищете постоянных партнеров для работы с печатными материалами. Нам интересно поработать с вашей компанией и помочь с вашими задачами. Как нам пообщаться?

Вербальные средства коммуникации

Хорошо

От кого: Татьяна Наумова

Тема: Сотрудничество с типографией,
из фейсбука

Здравствуйте, Виктор!

Меня зовут Татьяна, я управляющий
директор типографии Пресс-групп.

Я прочитала у вас в фейсбуке, что вы ищете
постоянных партнеров для работы с
печатными материалами. Нам интересно
поработать с вашей компанией и помочь
с вашими задачами. Как нам пообщаться?

Вербальные средства коммуникации



Структура письма

Вербальные средства коммуникации

Манипуляция

Тема: Предложение сотрудничества

[Redacted text block]

~~Спасибо за быстрый ответ!~~

Мотивация

Тема: Предложение сотрудничества

[Redacted text block]

До 15 февраля у нас скидки. Если заключить договор к этой дате, получится в два раза дешевле.

Вербальные средства коммуникации

Наезд

Тема: Вопрос по статье

Здравствуйте!

Я писал вам в Фейсбуке неделю назад, но вы не ответили.

Расшаркивания

Тема: Будьте добры помочь с задачей

Добрый день, уважаемый Андрей!

Мне рекомендовали обратиться к вам за помощью с настройкой корпоративной почты. Хотел бы воспользоваться вашими знаниями об этом. Не будете ли вы так любезны, чтобы найти время и рассказать мне, как настроить почту. Я буду чрезвычайно признателен.

Вежливость

Тема: Помощь в настройке почты

Добрый день, Андрей!

Я Людмила, новый сотрудник. Мне сказали, что вы можете помочь в настройке корпоративной почты. Если это правда, как нам это устроить?

Вербальные средства коммуникации

Ой!

От кого: Алена Ковалева
Тема: Согласование проекта

Добрый день, Евгения!
Предлагаю созвониться и обсудить замечания, чтобы мы могли качественно их отработать. Когда вам удобно?

С уважением,
Алена Петрова, старший менеджер

-----Пересылаемое сообщение-----
Ален, подключись, пожалуйста, к обсуждению замечаний, надо назначить встречу с клиентом.

----- Пересылаемое сообщение-----
Давайте подключим Алену. Она хорошо общается с проблемными клиентами и вообще спец в этих вопросах.

----- Пересылаемое сообщение-----
Леха, я не смогу обсуждать дизайн с этой ТП, меня бомбит. Она какая-то больная, пишет про психологическое влияние цвета.

-----Пересылаемое сообщение-----
Рома, надо срочно договариваться с клиентом о скайпе, чтобы обсуждать замечания. Эта овца там нафантазировала, я не знаю, как с ней работать. Это ж надо

Ой!

От кого: Павел Никифоров
Тема: Обсуждение задачи

Добрый день, Евгения!

Предлагаю обсудить проект по скайпу, чтобы узнать все подробности. На скайп понадобится час. Как у вас со временем?

Федор.

Вербальные средства коммуникации

Фальшиво

От кого: Николай Кокорин
Тема: Договоренности о встрече

Алина Викторовна! Предлагаю встретиться, чтобы вы могли посмотреть на работу сервиса вживую. Когда вам удобно?

С заботой о Вашем бизнесе
Николай Кокорин,
менеджер С-групп

Вербальные средства коммуникации

Ну такое

От кого: Евгения М.
Тема: СРОЧНО!!!

Коллеги! Просьба срочно ответить на замечания клиента. Файл с замечаниями прилагаю.

Евгения М.
менеджер НьюВижн-груп

Нормально

От кого: Евгения М.
Тема: Ответить на замечания до 18:00

Андрей, Лёша! Клиент прислал замечания. Чтобы не сбиться с графика, надо их проверить и отработать до 18:00. Как у вас со временем?

Евгения М.
менеджер НьюВижн-груп

Вербальные средства коммуникации

Чересчур

От кого: Владимир П.

Тема: Начало работы

Людмила, 15 марта у меня начинается другой проект, поэтому хочется начать как можно скорее, чтобы всё успеть. Как у вас со сроками?

Чтобы начать у меня есть несколько важных вопросов:

1. Что за текст вам нужен? Какая тематика?
2. Какую задачу он должен решить?
3. Кто может подробнее рассказать о задаче?
4. Можете ли вы показать примеры текста, который вам нравится?
5. Кто с вашей стороны участвует в работе?

И самое важное. Было бы здорово найти канал, где вы сможете оперативно отвечать на вопросы. Например, чат в телеграме. Мы бы подключили туда нашего дизайнера и менеджера, чтобы как обсуждать всё напрямую. Как вы на это смотрите?

Владимир

В самый раз

От кого: Владимир П.

Тема: Начало работы

Людмила, 15 марта у меня начинается другой проект, поэтому хочется начать как можно скорее, чтобы всё успеть.

Предлагаю созвониться, чтобы обсудить, как построить работу. Это займет 15 минут. Когда вам удобно?

Владимир

Вербальные средства коммуникации

Пффф

Тема: Проблема со сроками

Андрей!

У меня случились непредвиденные обстоятельства, и я не успел подготовить буклеты к печати, поэтому сегодня мы их не сдадим в типографию.

Прости, что подвел, я ужасно себя чувствую от этого. Постараюсь сделать к завтрашнему дню.

Саша

С решением

Тема: Проблема со сроками

Андрей!

У меня непредвиденные обстоятельства и я не успею за эти три дня подготовить буклеты к печати. Но у меня есть план, как сдать их в типографию вовремя.

Я нашел дизайнера Аню, она готова сделать эту работу срочно за 3000 рублей. Поскольку это моя вина, давай вычтем из моей оплаты.

Если ты согласен, подключу Аню в переписку.

Саша

Вербальные средства коммуникации

Как по загрузке?

Тема: Есть задача
Кому: Максим С.

Максим, привет!
Как у тебя сейчас с загрузкой?

Аля

Вот такая задача

Тема: Нужно съездить на объект
Кому: Максим С.

Максим, привет!

У нас есть дело — съездить с клиентом на объект, посмотреть, как идет работа. У клиента есть вопросы, нужно по ходу ему рассказать, как и что. Мы хотим отправить тебя, потому что ты в курсе всей работы.

Как ты на это смотришь?

Аля

Вербальные средства коммуникации

Оправдания

Тема: Перенести созвон
Кому: Иван

Иван, добрый день!
Мы договаривались созвониться сегодня, но я не успеваю. Просто у меня друг разводится, пришлось с ним полночи провести, успокаивать. Теперь тяжело будет на созвоне общаться. А еще у меня собеседования с двумя кандидатами.
Как насчет завтра?

Олег

Нормально

Тема: Перенести созвон
Кому: Иван

Иван, добрый день!
Мы договаривались созвониться сегодня, но у меня не получается. Как насчет завтра?

Олег

Вербальные средства коммуникации

Что дальше?

Подписаться в Telegram на канал

[@YA_VAS_USLYSHAL](https://t.me/YA_VAS_USLYSHAL)

Проверить хотя бы одно свое письмо на

[GLVRD.RU](https://glvrd.ru)

Задание 4. Вербальные средства коммуникации

ОТ: Ростислав Кирейчук

КОМУ: all@users

ТЕМА: СРОЧНО: Вопросы к работе редакции, остановка вещания

Коллеги! Назрел вопрос об эффективности работы редакции во главе с г-ном Максимовым. В частности, речь пойдет о недавней публикации Евгении М. После выхода я нашел в этой статье опечатку в имени артиста CVPELLV (а в статье он был назван «Капелла», что смешно). Это не первый случай, когда я находил ошибки после публикации. Создается впечатление, что уважаемым коллегам из редакции совершенно наплевать на качество материала, который они производят. Вычитка текста и согласование названий по-прежнему входят в обязанности редакции.

Хочу напомнить, что в мои обязанности не входит вычитка материала за редакцией. В моей должностной инструкции окладе нет вычитки статей. Также обратите внимание, что мне принадлежат все креативные идеи, которые редакция исполнила за последние месяцы. Уверен, что руководство сможет извлечь из этого урок и принять меры.

Как руководитель отдела поддержки я изменил редакционные пароли и остановил выход материалов на сайте до решения вопроса о структуре и составе редакции и контроле качества.

Мне важно, чтобы у нас выходили качественные материалы, потому что...

Невербальные средства коммуникации

В основе невербальной коммуникации лежит информация, посланная отправителем без использования слов.

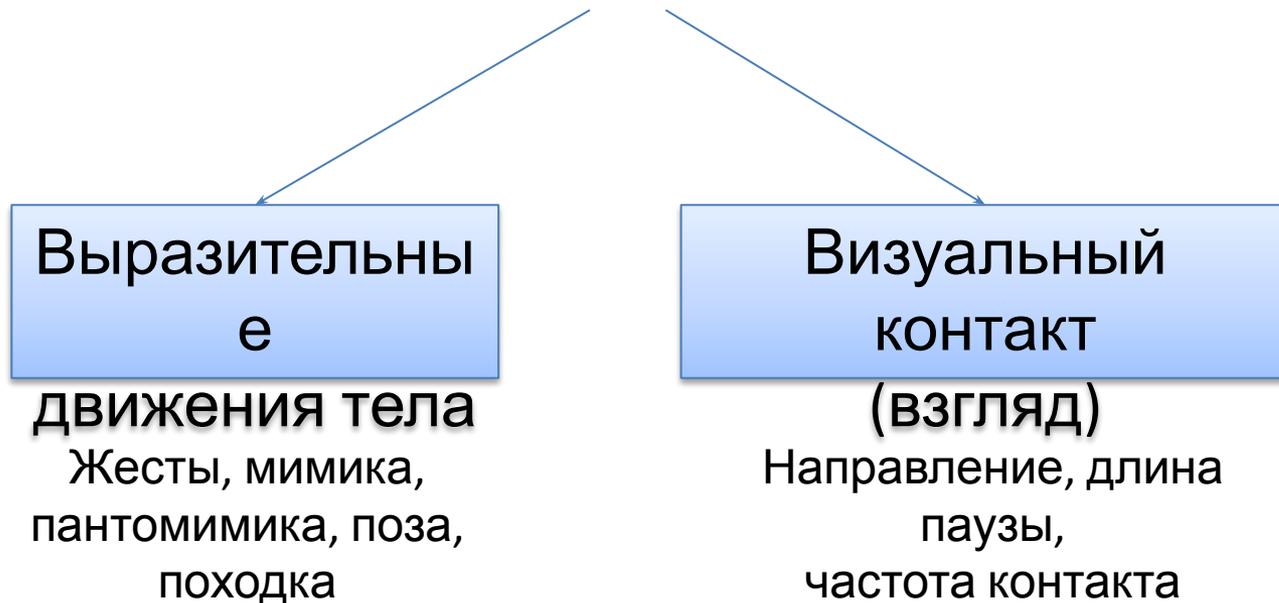
Назначение невербальных средств состоит в:

- дополнении и замещении речи,
- отражении эмоциональных состояний собеседников.

Невербальные средства коммуникации

Типы невербальных коммуникаций:

1. Кинесические



Невербальные средства коммуникации

- **Кинесика** – совокупность телодвижений (жесты, мимика), применяемых в процессе человеческого общения (за исключением движений речевого аппарата).
- **Жесты** – это разнообразные движения руками и головой, смысл которых понятен собеседнику.
- **Мимика** – это движение мышц лица.
- **Поза** – это положение человеческого тела, типичное для конкретной среды, культуры.
- **Походка** – это стиль передвижения.
- **Взгляд** – естественное средство невербального общения, выполняющее функцию регулирования разговора.

Невербальные средства коммуникации

Типы невербальных коммуникаций:

2. Просодические

Проявляется – в голосе и речи.

Средства передачи: интонация, громкость, тембр, темп речи, ритм, дикция, модуляция, высота, тональность

Невербальные средства коммуникации

Типы невербальных коммуникаций:

3. Экстралингвистические

Проявляется в психофизиологии.

Средства передачи: паузы, вздохи, смех, плач, кашель, зевание

Невербальные средства коммуникации

Типы невербальных коммуникаций:

4. Такесические

Проявляются в динамические прикосновениях.

Средства передачи: рукопожатие, поцелуй, поглаживание,
похлопывание

Невербальные средства коммуникации

- Доказано, что такесические коммуникации - биологически необходимая форма стимуляции общения.
- Определяется такими факторами, как статус партнеров, возраст, пол, степень знакомства, эмоциональное состояние.
- Среди прикосновений можно выделить:
 - – профессиональные (используются исключительно в профессиональных или функциональных целях, носят безличный характер);
 - – ритуальные (рукопожатия, дипломатические поцелуи и т.д.);
 - – дружеские;
 - – любовные.

Невербальные средства коммуникации

Типы невербальных коммуникаций:

5. Проксемические

Проявляются в пространственной структуре общения.

Средства передачи: ориентация и угол общения партнеров,
дистанция

Невербальные средства коммуникации

- Дистанция общения

Вид	Норма	Тип общения
Интимная дистанция	До 50 см	Общение самых близких людей
Персональная (личностная) Дистанция	50-120 см	Общение со знакомыми людьми
Социальная дистанция	120-350 см	Дискуссии между коллегами, общение с малознакомыми людьми, официальное общение
Публичная общественная дистанция	Свыше 350 см	Публичные выступления перед различными аудиториями

Невербальные средства коммуникации

Типы невербальных коммуникаций:

6. Ольфакторные

Проявляются в запахах.

Средства передачи: запах тела, запах косметики и парфюмерии

Манипуляции в коммуникации

Манипулировать плохо, мы это знаем.

Зато никто не запрещает нам:

- создавать благоприятный имидж;
- выслушивать собеседника;
- использовать особую технику постановки вопросов;
- защищаться от некорректных вопросов.

Как создавать благоприятный имидж

Главное правило - вести себя естественно.

Ваши действия:

- постоянно выказывайте искренний интерес к другим людям. Самое опасное – это перейти границы искренности и превратиться в льстеца
- поддерживайте моменты, которые вас объединяют
- выражайте искреннее одобрение (все люди любят, когда их хвалят)
- говорите больше комплиментов

Как создавать благоприятный имидж

Ваши действия:

- тактично затрагивайте тему личных интересов и увлечений
- используйте метод «отражения» – когда собеседники повторяют жесты и движения друг друга, говорят с одинаковой громкостью и скоростью, используют одинаковые слова, обороты
- оказывайте собеседнику положительные знаки внимания.

Как создавать благоприятный имидж

Знаки внимания:

Знак внимания	Физическая форма	Психологическая форма
Положительные	Поцелуй, объятие, похлопывание по плечу, поглаживание	Похвала, благодарность, признательный взгляд, продвижение по службе
Отрицательные	Удар, пинок, толчок, пощечина	Критика, высмеивание, презрительный взгляд, пожимание плечами

Выслушивание как психологический прием

- Умение слушать собеседника является одним из главных показателей **культуры**
- **Слушать** = платить вниманием и заинтересованностью в обмен на информацию и понимание

Выслушивание как психологический прием

Главные условия:

- слушая, чаще улыбайтесь, кивайте головой, смотрите собеседнику в глаза;
- сами старайтесь в процессе выслушивания ничего не говорить;
- уточняйте смысл услышанного;
- не выискивайте неточности или ошибки в словах говорящего;
- старайтесь сопереживать собеседнику;
- если собеседник вам неприятен, старайтесь сдерживать свои эмоции;
- будьте терпеливы;
- всегда выслушивайте собеседника до конца.

Постановка вопросов и техника ответов на них

Вопрос – важная составная часть любого речевого контакта.

Большинство людей по многим причинам неохотно отвечают на прямые вопросы (недостаточное знание предмета, боязнь передачи неправильных сведений, деловые ограничения, трудности в изложении и т.п.).

Поэтому сначала надо **заинтересовать собеседника**, то есть объяснить ему, почему отвечать на ваши вопросы в его интересах.

Постановка вопросов и техника ответов на них

Классификация вопросов П. Мицича:

Закрытые вопросы

Открытые вопросы

Риторические вопросы (цель – указать на нерешенные проблемы)

«Можем ли мы считать подобные явления нормальными?»

«Ведь мы придерживаемся единого мнения по данному вопросу?»

Переломные вопросы удерживают беседу в строго установленном направлении или поднимают новые проблемы.

«Как вы считаете, нужно ли...»

«Как вы представляете себе...»

Вопросы для обдумывания вынуждают собеседника размышлять.

«Считаете ли вы, что...»

Постановка вопросов и техника ответов на них

Классификация вопросов Н. Энкельмана:

Информационные вопросы.

Тот, кто задает информационные вопросы, нуждается в знаниях, опыте и советах другого

Информационные вопросы всегда открытые

Контрольные вопросы.

Наиболее простые контрольные вопросы:

«Что вы об этом думаете?»,

«Считаете ли вы так же, как и я?»

По реакции собеседника вы заметите, следит ли он за вашей мыслью

Если выявится непонимание, придется вернуться немного назад

Постановка вопросов и техника ответов на них

Вопросы для ориентации задаются, чтобы установить продолжает ли собеседник придерживаться высказанного ранее мнения.

«Есть ли у вас еще вопросы по этой теме?»

«И к каким выводам вы при этом пришли?»

Подтверждающие вопросы задают, что бы выйти на взаимопонимание.

«Вы, наверно, тоже рады тому, что...»,

«Если я не ошибаюсь, вы считаете, что...»

Ознакомительные вопросы должны знакомить вас с мнением собеседника.

«Каковы ваши цели относительно...»

Альтернативные вопросы предоставляют собеседнику возможность выбора.

«Какой день вас больше устроит: понедельник или среда?»

Постановка вопросов и техника ответов на них

Однополюсные вопросы. Это повторение вашего вопроса собеседником в знак того, что он понял, о чем идет речь.

Удостоверяющие замечания. Своим замечанием: *«Это очень удачный вопрос»*, – вы даете своему собеседнику понять, что он задает умные вопросы и хорошо улавливает суть разговора

Направляющие вопросы позволяют направлять ход беседы в то русло, которое вас больше устраивает.

Провокационные вопросы. Провоцировать означает бросать вызов, подстрекать.
«Вы действительно считаете, что ваш станок в последующие три года будет еще конкурентоспособен?»

Закрывающие вопросы. Цель закрывающих вопросов – завершить разговор

Постановка вопросов и техника ответов на них

Техника ответов на вопросы:

- На сложные проблемные вопросы отвечайте, если имеете продуманный вариант решения этой проблемы
- Если спрашивающий использует в своем вопросе негативные, некорректные слова или предложения, то не надо при ответе их повторять.
- На провокационные вопросы лучше не отвечать.
- Чем эмоциональнее вопрос, тем короче должен быть ответ.
- Чем больше спрашивающий переполнен эмоциями, тем спокойнее и хладнокровнее надо ему отвечать.
- Готовьтесь заранее к важному разговору.

Комплименты в деловой коммуникации

Деловой комплимент – это обмен любезностями между сторонами, партнерами («Я рад вас видеть» и т. п.).

Деловой комплимент начинается и заканчивается любой деловой встречей, беседой, переговорами. По протоколу – это взаимная и обязательная процедура.

Правила употребления комплиментов

- комплименты надо говорить обязательно,
- комплимент должен толковаться однозначно, чтобы собеседник не воспринял его как «шпильку»,
- комплимент должен быть правдивым: если вы хвалите те качества собеседника, которыми он не обладает, то вас заподозрят в неискренности.
- лучший комплимент – приятные слова, которые именно вы нашли для именно этого человека,
- комплименты не только нужно уметь говорить, но и принимать.
- комплимент может быть закрытым: *«Как приятно, что вы пунктуальны!»* и открытым: *«Ваши выступления очень нравятся аудитории, вы, наверное, много готовитесь?»* Психологически эффективен контрастный комплимент: *«Вы всегда делаете все вовремя, у меня так не получается».*

Задание 4. Деловые комплименты

1. Сформулируйте деловой комплимент одногруппнику за его успешное и интересное выступление с докладом.
2. Сформулируйте деловой комплимент комиссии на защите выпускных квалификационных работ.
3. Сформулируйте деловой комплимент для вашего непосредственного начальника.

Правила конструктивной критики

- Не критикуйте то, что нельзя изменить
- Выберите подходящее время и место
- Будьте объективны. Если есть такая возможность, начните с хорошего
- Будьте конкретны. Если вы не можете сформулировать свою мысль конкретно, лучше вообще не критикуйте
- Дайте понять, что верите в возможность исправить ситуацию
- Одобрите исправления



Правила конструктивной критики

- Сместите акцент на предложения, а не обсуждение личных недостатков
- Стремитесь искренне понять точку зрения критикуемого, проговорить аргументы и «за», и «против»
- Используйте «правило бутерброда»
- Не употреблять неоправданных и некорректных приемов усиления аргументации («ты всегда такой», «сколько раз можно одно и то же тебе повторять», «я вам еще раз говорю» и т.П.)
- К критике желательно добавлять аргументированную самокритику

Задание 5. Конструктивная критика

1. Сформулируйте конструктивную критику в адрес одного из ваших одноклассников на тему его не очень высокой успеваемости.
2. Сформулируйте конструктивную критику для вашего непосредственного начальника.

Раздел 4: Основы этики деловых отношений

- Психологические аспекты делового общения
- Гендерный и национальный аспекты коммуникации
- Обретение стрессоустойчивости в деловом общении
- Психологические особенности публичного выступления. Этапы и методика подготовки
- Деловая встреча
- Деловые переговоры



Психологические аспекты делового общения

К проблемам коммуникации приводят четыре основных фактора:

- 1) недостаток знаний;
- 2) неорганизованность;
- 3) неразвитые коммуникативные навыки;
- 4) страх

Психологические аспекты делового общения

Поведение человека описывается при помощи так называемого цикла ORJI.

“O” (Observation – “наблюдение”). Наблюдение – самая важная часть цикла, в котором участвуют и органы чувств, и мыслительные процессы. Столкнувшись с тем, чего мы видеть не хотим, мы прибегаем к “защитному механизму отрицания”. Происходящее интерпретируется удобным для нас образом. В культуре, ориентированной на действие, многие люди склонны подавлять свои чувства и не признаваться в них.

“R” (Reaction – “реакция”). К сожалению, мы часто реагируем прежде, чем осмыслим свои наблюдения. А должно быть наоборот.

“J” (Judgment – “суждение”). Анализируя полученную информацию, мы делаем выводы.

“I” (Intervention – “вмешательство”). На основе своих суждений мы начинаем действовать – поспешно либо обдуманно, – с тем чтобы повлиять на происходящее.

Гендерный и национальный аспекты коммуникации

В коммуникации можно выделить и гендерный аспект.

Например, выделяют **2 стратегии коммуникативного поведения:**

- женская стратегия «предполагает беседу, построенную на взаимопонимании» даже при формальном общении,
- мужская подразумевает бизнес-информацию, которая распространяется даже на личную сферу коммуникации.

Главное отличие между характеристиками этих стратегий в отношении к обратной связи: считается, что женщины даже при деловой тематике разговора много внимания уделяют обратной связи.

Теория К. Джиллиган гласит, что:

- мужчины стремятся интерпретировать мир с точки зрения справедливости — несправедливости,
- женщины же — с точки зрения заботы, удовлетворения запросов всех сторон.

Основные мировые культурные типы

Моноактивные – культуры, в которых принято планировать свою жизнь, составлять расписания, организовывать деятельность в определенной последовательности, заниматься только одним делом в данный момент. Типичными представителями являются англосаксы: американцы, англичане, немцы, северные европейцы.

Полиактивные – подвижные, общительные народы, привыкшие делать много дел сразу, планирующие очередность дел не по расписанию, а по степени относительной привлекательности, значимости того или иного мероприятия в данный момент. У них принято делать одновременно несколько дел (нередко, не доводя их до конца). Типичными представителями выступают латиноамериканцы, южные европейцы и арабы.

Реактивные – культуры, придающие наибольшее значение вежливости и уважению, предпочитающие молча и спокойно слушать собеседника, осторожно реагируя на предложения другой стороны. Представители этой категории – китайцы, японцы и финны.

Гендерный и национальный аспекты коммуникации

МОНОАКТИВНЫЕ	ПОЛИАКТИВНЫЕ	РЕАКТИВНЫЕ
Интроверт	Экстраверт	Интроверт
Занят своими делами	Любопытный	Почтительный
Любит уединение	Общительный	Хороший слушатель
В данное время делает только одно дело	Делает одновременно несколько дел	Реагирует по ситуации
Работает в фиксированное время	Работает в любое время	Гибкий график
Подчиняется графикам и расписаниям	График непредсказуем	Подстраивается под график партнера
Разбивает проекты на этапы	Проекты «накладываются» друг на друга	Рассматривает картину в целом
Черпает информацию из статистики, справочников, баз данных	Получает информацию из первых рук (устно)	Пользуется и тем и другим
Любит твердо установленную повестку дня	Связывает все со всем	Внимателен к происходящему

Обретение стрессоустойчивости в деловом общении

Спорт. Благодаря физическим упражнениям поднимается настроение, пульс в спокойном состоянии замедляется, снижается давление, увеличивается объем легких.

Общение. Общительные люди меньше подвержены стрессу.

Контроль. Человек чувствует себя спокойнее, когда он может или ему кажется, что может, контролировать ситуацию.

Предсказуемость. Если человек знает, когда именно произойдет то или иное событие, он чувствует себя комфортнее.

Повторить события, которые вызвали стресс. Парадоксальный факт: чем чаще вы делаете то, что вызывает у вас стресс, тем меньше это вас

Психологические особенности публичного выступления. Этапы и методика подготовки

- На место проведения мероприятия лучше приехать заранее
- Проверьте, правильно ли установлена кафедра (и есть ли она вообще)
- Хорошо ли выставлен свет, настроен ли звук, работают ли микрофон и проектор
- Убедитесь в том, что ваши слайды готовы к показу
- Представьте себе, как именно вы будете по ней передвигаться



Психологические особенности публичного выступления. Этапы и методика подготовки

- Тот, кто представит вас аудитории, скорее всего, ничего о вас не знает. Если вы считаете, что для лучшего восприятия слушатели должны узнать о вас что-то определенное, напишите для ведущего короткий текст; пусть, представляя вас, он просто его прочтет. Важно, чтобы это заняло не больше минуты.
- Лучший способ начать выступление – рассказать какую-нибудь личную историю, которая напрямую связана с вашей идеей, при этом героем рассказа должны быть не вы сами, а кто-то другой.
- Чтобы пробудить интерес слушателей, упомяните о том, что они смогут узнать полезного.

“Сегодня вы узнаете, от каких трех факторов зависит счастье”.

Цифра “три” хороша: предложите аудитории три шага, три темы, три подсказки, три техники, три способа.

Начало выступления

- Цель вашей речи состоит в том, чтобы вдохновить аудиторию
- Не забудьте поведать о человеке, который преподавал вам этот урок
- Постарайтесь организовать свое сообщение так, чтобы его тема отвечала четырем важнейшим человеческим потребностям: стремлению к любви и общению, удовлетворению личных желаний и интересов, самосовершенствованию, реализации себя в обществе
- Чтобы ваша речь запомнилась слушателям, придумайте короткую ключевую фразу, выражающую вашу главную мысль

Идеальная ключевая фраза – короткая (от 3 до 12 слов); содержит призыв к действию; хорошо организована ритмически и даже содержит “намек на рифму”.

Ваша ключевая фраза должна прозвучать во время речи **не меньше трех раз.**

Основная часть выступления

Ситуация – усложнение – развязка. Опишите свою ситуацию. Во второй части откройте аудитории причины такого несправедливого положения вещей и как на вашу ситуацию влияют свойственные ей риск и непредсказуемость, общепринятый порядок, более широкий контекст. В заключение предложите решение проблемы, разработанное на основе скрытых возможностей.

Хронологическое изложение. Начните с самого начала – с вашего детства или с того момента, когда вы вступили на путь, ведущий к новому знанию. Затем по порядку двигайтесь к заключительной части. Для тех, кому придется выступать впервые, этот вариант, возможно, самый простой и удобный.

Идеи-концепции. В ситуации, когда время ограничено, подробный анализ различных точек зрения или стратегий невозможен, но даже простое перечисление с характеристикой будут иметь эффект. Примером такого приема является рассказ Ричарда Сент-Джона о секретах успеха: он последовательно изложил свои восемь правил.

Психологические особенности публичного выступления. Этапы и методика подготовки

Манера изложения

- Постарайтесь говорить спокойно и непринужденно
- Избегайте проповеднических интонаций, крика или шепота
- Сленг и профессиональный жаргон также нежелательны
- Делите свою речь на отрезки, между которыми делайте паузы. Этот прием вызовет у слушателей легкое нетерпение и повысит интерес к вашим словам
- Время от времени меняйте скорость и громкость речи
- Следите за дыханием
- Лучшие из ораторов TED употребляют слово «вы» в два раза чаще, чем «я»

Психологические особенности публичного выступления. Этапы и методика подготовки

Положение тела

Фиговый лист. Если вы сложите руки перед собой, то будете казаться беспомощным и стеснительным.

В карманах. Выньте руки из карманов, иначе вы будете выглядеть слишком развязно.

Скрещенные за спиной руки. Откажитесь от этой позы. Она чересчур напряженна.

Руки на бедрах. Стоя перед публикой, не упирайтесь руками в бедра: у вас будет такой вид, будто вы чем-то очень недовольны.

Скрещенные руки. Эта поза придаст вам высокомерный вид. Может сложиться впечатление, словно вы подначиваете кого-то бросить вам вызов.

Прикосновения. Если вы будете трогать свое лицо, голову, волосы, всем будет казаться, что вы нервничаете.

Завершение

- Подбираясь к концовке, делайте предложения покороче.
- Не стоит резюмировать сказанное: все-таки устное выступление – не статья в реферативном журнале.
- Лучше всего, если в последней фразе будет заключаться ваша главная мысль, которую можно цитировать вне контекста.
- Другой вариант – закончить призывом к действию или неожиданным вопросом, способным заставить аудиторию серьезно задуматься.
- Некоторые считают, что в конце выступления обязательно нужно поблагодарить слушателей.

10 правил выступления в стиле TED

- 1) Будьте искренни;
- 2) Поделитесь идеей, способной изменить мир;
- 3) Говорите живым языком, избегайте зауми;
- 4) Не занимайтесь саморекламой или продвижением своей организации;
- 5) Не бойтесь шутить;
- 6) Создайте эмоциональную связь с аудиторией;
- 7) Ссылайтесь на других ораторов, чтобы указать на взаимосвязанность или несхожесть ваших идей;
- 8) Говорите не только о провалах, но и об успехах;
- 9) Не зачитывайте текст;
- 10) Заканчивайте вовремя

Деловая встреча

- Деловая встреча и деловые переговоры в общем имеют одно определение – это деловое взаимное общение с целью достижения **совместного решения**.
- Деловую встречу можно рассматривать и как первый этап переговорного процесса или его составную часть, в процессе которого уточняется предмет дальнейших переговоров, решаются организационные вопросы.



Деловая встреча

Цели деловых встреч:

- 1) дать, получить нужную информацию или обменяться ею;
- 2) договориться по интересующему собеседников вопросу;
- 3) убедить собеседника (делового партнера) в правильности принимаемого решения, выгоды избранного способа действий и т. п.;
- 4) установить контакт, укрепить деловые отношения;
- 5) динамика любой деловой встречи проходит четыре фазы: контакт, ориентация, решение и оценка, результат



Деловая встреча

6 основных правил:

1. **Рациональность.** Необходимо вести себя сдержанно. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на переговорном процессе и способности принятия разумных решений.
2. **Понимание.** Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможности выработки взаимоприемлемых решений.
3. **Общение.** Если ваши партнеры не проявляют большой заинтересованности, то можно провести с ними деловую встречу просто в виде консультации. Это позволит сохранить и улучшить отношения.
4. **Достоверность.** Ложная информация ослабляет силу аргументации, а также неблагоприятно влияет на репутацию.
5. **Избегайте поучать партнера.** Ваше убеждение должно быть основано на уважении личных качеств собеседника.
6. **Принятие.** Постарайтесь принять другую сторону и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

Деловая встреча

Правила делового этикета, регулирующие поведение участников официальной деловой встречи, требуют:

- прибывать на встречу вовремя;
- уважительно относиться к традициям и обычаям, принятым на территории вашего пребывания;
- сохранять позитивный настрой;
- лаконично, четко и ясно излагать свои мысли, не отклоняться от темы;
- помнить, что деловая встреча ведется в режиме диалога, а не монолога одной из сторон;
- не проявлять нетерпимости к точке зрения других участников встречи, даже если она существенно отличается от вашей;
- внимательно выслушивать и проявлять готовность обсуждать позиции другой стороны;
- не перебивать выступающих;
- сохранять спокойствие и вежливость, даже если собеседник проявляет агрессивность, раздражительность или несдержанность

Деловые переговоры

Деловые переговоры - это вид совместной с партнерами деятельности, направленный на решение проблемы и предусматривающий заключение договоров, сделок, контрактов.

Цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

Переговоры могут быть:

- официальными и неофициальными.
- внешними и внутренними (между сотрудниками)

Специалисты выделяют следующие подходы к переговорам:

- конфронтационный, основанный на убеждении «Только победа!»
- партнерский, предусматривающий совместный с партнером анализ проблем и поиск взаимовыгодного решения, при котором в выигрыше оказываются обе стороны

Деловые переговоры

3 стадии переговоров:

- подготовка к переговорам;
- процесс их ведения;
- анализ результатов и выполнение достигнутых договоренностей.

Любой метод переговоров можно оценить по трем критериям:

- степень разумности соглашения, если таковое возможно;
- эффективность;
- степень налаживания отношений между сторонами.

Деловые переговоры

Конструктивные приемы:

- поиск общей зоны решения — выслушать мнение всех участников переговоров, найти общие моменты или общие интересы;
- компромисс — участники, не выявив общих интересов, соглашаются на взаимные уступки;
- частичное соглашение — путем разделения проблемы на составляющие — если не удастся решить проблему целиком, предпринимается попытка достичь соглашения по отдельным пунктам, а те вопросы, по которым не удалось снять разногласия, снимаются.

Деловые переговоры

Техники, позволяющие направить ход переговоров в рациональное русло:

- **“Реверс”**. Помните: оценочные суждения опасны. Один из способов отреагировать на негативный выпад – просьба уточнить.
“Что-то меня напрягает стиль вашей презентации”
“Какой стиль был бы для вас приемлем?”
- **“Частичное согласие”**. В ответ на претензии оппонента вы частично с ним соглашаетесь, снимая накал противостояния и одновременно стараясь обратить это согласие себе на пользу.
На обвинение в излишней самоуверенности можно ответить:
“Вы знаете, я действительно уверен в себе. Давайте еще раз посмотрим детали моего предложения”.
- **“Связка”**. Если вы не понимаете мотивов манипулятора, избегайте отвечать на все его вопросы и реплики. Произнесите в ответ на его фразу протяжное вопросительное “и-и-и?” и дождитесь продолжения мысли.
- **“Охотник”**. Войти в состояние “охотника” – значит сконцентрироваться на словах собеседника, попытаться понять, что именно стоит за его обвинениями.
“Правильно ли я понимаю: вы опасаетесь, что мы не уложимся в оговоренный срок?”

Деловые переговоры. С чего начать

- “Что я имею в начале пути?”
- “Куда я хочу прийти?”
- “Реально ли?”
- “Как я буду двигаться к цели?”
- “Что меня устроит?”
- “Что я буду делать в случае положительного решения?”
- “Что я буду делать в случае отрицательного решения?”

Деловые переговоры

Исходя из этого, успешный переговорщик должен обладать тремя основными компетенциями, или умениями:

- 1) отстаивать свои интересы за столом переговоров;
- 2) управлять собственными эмоциями;
- 3) управлять эмоциями своих собеседников

Кремлевская школа переговоров. Принципы

Молчать и слушать. Часто достаточно внимательно слушать оппонента, чтобы получить от него всю нужную информацию и выявить его слабые места.

“Задавать вопросы”. Задавая вопросы, вы незаметно берете на себя роль “хозяина” встречи и начинаете управлять ходом беседы.

“Обесценить”. В тот момент, когда собеседник думает, что он уже у цели, вы изменяете точки отсчета, задавая свою шкалу ценностей.

“Что-то я сомневаюсь, что ваши фломастеры хорошо продаются. С виду не такие уж они и привлекательные”.

“Постелить ковровую дорожку”. Уязвленному оппоненту внезапно показывают выход, шанс на “победу” с сохранением лица.

“Ну ладно, если ты настаиваешь, я готов дать тебе возможность попробовать свои силы”.

“Оставить в зоне неизвестности”.

“Ну, тогда я буду думать, стоит ли давать вам этот проект”.

Провоцируя чувство страха и неопределенности, вы вынуждаете оппонента сдаться.

Деловые переговоры

Можно выделить четыре основные модели поведения переговорщика в “бое за выгоду”.

- **“Робкий”** – неуверенный, но корректный. Самая слабая модель. Противоположная сторона пользуется его неуверенностью и вежливостью, чтобы навязать свое решение.
- **“Подросток”** – неуверенный и некорректный. Прячет свою неуверенность за агрессивностью. Быстро сдается, почувствовав, что соперник сильнее и не воспринимает его всерьез.
- **“Танк”** – уверенный, но некорректный. На переговорах ведет себя грубо, бесцеремонно, пытается вывести оппонента из равновесия и задавить своим мощным напором.
- **“Лидер”** – уверенный и корректный. Ведет переговоры в рациональном ключе, отстаивает свои интересы, не ущемляя интересов оппонента.

Раздел 5: Самоконтроль в деятельности менеджера

- Современные инструменты профессионального и делового развития
- Ментальная стойкость и ментальная адаптивность
- Планирование карьеры.

Карты карьеры



Современные инструменты профессионального и делового развития

- Интернет-ресурсы
- Книги
- Рассылки
- Социальные сети
- Мессенджеры



Как оставаться в профессии?

Варианты:

1. Просматривать профессиональные сайты (активный)
2. Обучаться на онлайн-платформах (активный)
3. Подписаться на рассылку (пассивный)
4. Подписаться на аккаунты в Instagram (пассивный)
5. Подписаться на telegram-каналы (пассивный)
6. Купить подписку на ежемесячные журналы (изошренный)
7. Ходить в библиотеку читать периодику (маловероятный)



Интернет-ресурсы

<https://openedu.ru/>

«Открытое образование» - современная образовательная платформа, предлагающая онлайн-курсы по базовым дисциплинам, изучаемым в российских университетах.

<https://www.coursera.org/>

проект в сфере массового онлайн-образования, основанный профессорами информатики Стэнфордского университета . В его рамках существует проект по публикации образовательных материалов в интернете в виде набора онлайн-курсов.

<https://www.intuit.ru/>

Отличный интернет-ресурс для самообучения с ужасным интерфейсом. Многие курсы бесплатные. В основном курсы соответствуют академическим дисциплинам той или иной специальности.

<http://www.hr-director.ru/>

Не только сайт, но и журнал. Не только журнал, но и инструмент самообучения (правда, платного). Много моделей управления персоналом, которые изложены доступным языком.

Книги (и где их взять)

[@flibustab](https://www.instagram.com/flibustab)

телеграм-канал «Флибуста бизнес-книги». Здесь можно прочесть краткое содержание книги.

[@flibustafreebookbot](https://www.instagram.com/flibustafreebookbot)

телеграм-канал «Флибуста». Здесь можно найти электронные книги в доступных форматах.

<https://www.litres.ru/>

это самый большой библиотечный каталог современной литературы в электронном формате.

<https://e.lanbook.com/>

это ресурс, включающий в себя ЭВК издательства «Лань» и других ведущих издательств учебной литературы и электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам.

Социальные сети / рассылки / мессенджеры

[@Edvb72](https://www.instagram.com/365done.ru/)

Телеграм-канал Эдуарда Бабушкина

<https://www.instagram.com/365done.ru/>

Планеры, советы, отзывы

<http://www.e-xecutive.ru/>

Это не только УП, но и управление финансами, бизнесом и собственной карьерой. Много интересных интервью и неоднозначных мнений.

<https://vc.ru>

Интересно об it-рекрутинге и обо всей диджитал-сфере

<https://t.me/setters>

Телеграм-канал ведущего коммуникационного агентства России

Ментальная стойкость и ментальная адаптивность

Ментальная стойкость (выносливость) означает определенную устойчивость человека к жизненному давлению.

Преимущества работника, обладающего ментальной стойкостью:

- оперативность мышления
- высокая скорость принятия решения
- высокая скорость установления контакта
- развитые коммуникативные навыки
- запас терпения

Ментальная стойкость и ментальная адаптивность

Способы развития ментальной стойкости:

1. Четкое понимание зоны своего влияния
2. Принятие и анализ опыта
3. Создание моментов собственного успеха
4. Выработка принципов относительно принятия решения
5. Самомотивация

Ментальная стойкость и ментальная адаптивность

Ментальная адаптивность — способность использовать разные образы мышления, бизнес-парадигмы и быстро обучаться.

Преимущества работника, обладающего ментальной адаптивностью:

- интерес к новым задачам
- умение видеть скрытые взаимосвязи
- способность гармонично работать в команде
- способность учиться на своем опыте
- способность грамотно корректировать цели

Ментальная стойкость и ментальная адаптивность

Способы развития ментальной адаптивности:

1. Задавать вопросы
2. Принятие различий
3. Выработка альтернативных вариантов решения проблем
4. Стремиться к обратной связи
5. Адаптируйте свои планы

Планирование карьеры. Карты карьеры

Карта карьеры – это письменный (или графический) план, который отображает, где сотрудник сейчас, где он хочет быть, и какие шаги надо сделать, чтобы попасть из стартовой точки в конечную.

Для кого актуально?

- Ключевые сотрудники
- Сотрудники с высокой вовлеченностью
- Резервисты

Планирование карьеры. Карты карьеры

- некоторые сотрудники понятия не имеют, каким будет их карьерный путь
- их называют «**карьерными лунатиками**» (особенно часто встречаются среди работников от 35 до 44 лет)
- они двигаются как бы «по беговой дорожке», которая стоит на месте, но все равно ведет к недовольству работой, низкой вовлеченности, слабой продуктивности и желанию уволиться

Mapping My Career Path



	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Skills and competencies that I want to gain	<ul style="list-style-type: none"> Professionalism Working in a team 	<ul style="list-style-type: none"> Managing upwards Project planning Event planning Managing tasks 	<ul style="list-style-type: none"> Managing upwards Project planning Event planning 	<ul style="list-style-type: none"> Leadership skills Budget planning Project ownership Strategic planning Increased responsibility Partner development 	<ul style="list-style-type: none"> Leadership skills Budget planning Project ownership Strategic planning Team leadership Partner development
Corresponding Roles	Entry Level/ Fellow	Entry Level/ Fellow	Associate/ Professional	Professional/ Junior (Program) Manager	Junior (Program)Manager
Role Description	Working as the teams assistant to coordinate events and activities	Working as the directors assistant to coordinate events and activities	Managing projects and programmes within the team with supervision from senior manager.	Managing a project end to end through administration, development, strategy and coordination while still reporting to a senior manager.	Managing a project and a team end to end through administration, development, strategy and coordination while still reporting to a senior manager.
Corresponding Projects	<ul style="list-style-type: none"> Coordinating team events and meetings Administration 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinating team events and meetings Administration 	<ul style="list-style-type: none"> X Project Managing X programme Managing X team 	<ul style="list-style-type: none"> X Project Managing X programme Managing X team 	<ul style="list-style-type: none"> Managing X programme Managing X team
Qualifications	Bachelors	Bachelors	Bachelors	Postgraduate Diploma	MBA/ Masters
Age	24	25	26	27	28

My career so far

My career goals

IT-директор

Профессиональные компетенции

- Знание современных методик и практик организации IT-деятельности (ITIL)
- Опыт разработки и внедрения политик и процедур в IT-сфере

= 6 лет

Личностные компетенции

- Навыки стратегического планирования
- Умение грамотно распределять работу в команде
- Лидерские качества
- Умение правильно и понятно ставить задачи, а также вовремя контролировать их исполнение
- Умение мотивировать других людей на работу

Руководитель IT-отдела

- Высшее образование (техническое / IT)
- Навыки программирования / администрирования и технической поддержки
- Навыки разработки технической документации

+ 3 года

- Внимательное отношение к деталям
- Умение грамотно распределять работу в команде
- Лидерские качества
- Умение правильно и понятно ставить задачи, а также вовремя контролировать их исполнение
- Умение мотивировать других людей на работу

Системный администратор

Программист

- Образование среднее специальное и выше (техническое / IT)
- Базовые знания в области защиты информации
- Знание английского языка на уровне чтения технической документации

для системного администратора

- Знание одной или нескольких операционных систем на уровне администратора
- Хорошее знание компьютерных комплектующих, периферийного оборудования
- Знание сетевых протоколов

для программиста

- Знание одного или нескольких языков программирования
- Знание основ разработки баз данных
- Умение разбираться в чужом коде

+ 3 года

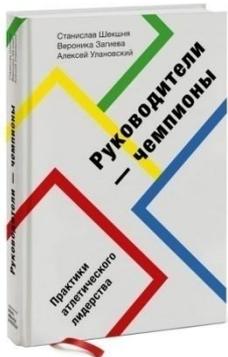
- Внимательность к деталям
- Умение четко выполнять поставленные задачи

Общие личностные компетенции

- Гибкость мышления
- Логические способности
- Ориентация на результат
- Способность к обучению
- Стрессоустойчивость
- Ответственность за результат
- Умение планировать свою работу
- Умение работать с информацией
- Уверенность в себе
- Способность к анализу
- Системное видение ситуации

Пример карты
карьеры IT-
директора от сайта
superjob.ru

Полезные ресурсы / книги



1. Руководители-чемпионы. Практики атлетического лидерства
Станислав Шекшня, Вероника Загиева, Алексей Улановский
2. Пиши, сокращай. Как создавать сильный текст
Ильяхов М., Сарычева Л.
3. Новые правила деловой переписки
Ильяхов М., Сарычева Л.
4. Эмоциональная смелость
Питер Брегман
5. 45 татуировок менеджера
Максим Батырев
6. Переговоры без поражения. Гарвардский метод
Роджер Фишер, Уильям Юри и Брюс Паттон
7. Кремлевская школа переговоров
Игорь Рызов