

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Воронежский государственный технический  
университет»**

**И. В. Логунова**

**СОЦИАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

**Учебно-методическое пособие**

**Воронеж 2019**

УДК 316:366.636(075.8)  
ББК 60.550.56:76.0я7  
Л698

**Рецензенты:**

*кафедра региональной экономики и менеджмента  
Воронежского института экономики  
и социального управления  
(зав. кафедрой канд. экон. наук, доц. Ю. В. Сысой);  
д-р экон. наук, профессор И. В. Каблашова*

**Логунова, И. В.**

**Социальные коммуникации:** учебно-методическое пособие [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые и граф. данные (1,6 Мб) / И. В. Логунова. – Воронеж: ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», 2019. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM): цв. – Систем. требования: ПК 500 и выше; 256 Мб ОЗУ; Windows XP; SVGA с разрешением 1024×768; Adobe Acrobat; CD-ROM дисковод; мышь. – Загл. с экрана.

ISBN 978-5-7731-0757-6

В учебно-методическом пособии приведены основные теоретические положения дисциплины «Социальные коммуникации», задания и ситуации для проведения практических занятий, задания для выполнения самостоятельной и контрольной работ, вопросы для самопроверки и подготовки к зачету.

Издание соответствует требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению 27.04.05 «Инноватика» (программа магистерской подготовки «Управление инновационными проектами и программами»), дисциплине «Социальные коммуникации».

Ил. 8. Табл. 5. Библиогр.: 26 назв.

**УДК 316:366.636(075.8)  
ББК 60.550.56:76.0я7**

*Издается по решению учебно-методического совета  
Воронежского государственного технического университета*

ISBN 978-5-7731-0757-6

© Логунова И. В., 2019  
© ФГБОУ ВО «Воронежский  
государственный технический  
университет», 2019

## ВВЕДЕНИЕ

Ключевой характеристикой современного этапа развития общества и экономики является становление цифровой экономики. Цифровизация предполагает не только формирование новых принципов функционирования предприятий и организаций, но и формирование новых требований к персоналу цифрового предприятия. Одним из главных требований и условий, необходимых для цифровой трансформации, является коммуникативная компетентность специалистов, т. е. способность анализировать информацию, формулировать качественно новые предложения по решению проблем, налаживать деловые внутренние и внешние связи, быть эффективным участником социальных коммуникаций.

Социальные коммуникации особенно важны в современных условиях, т. к. именно от эффективного взаимодействия и понимания людей зависит формирование и повышение уровня конкурентоспособности предприятия, его имидж и успешное дальнейшее развитие.

Учебно-методическое пособие включает такие разделы, как конспект лекций, методические указания по выполнению самостоятельной работы, в т. ч. индивидуальные домашние задания, по проведению практических занятий, задания для самопроверки и вопросы для подготовки к зачету.

Основными темами дисциплины являются «Введение в социальные коммуникации», «Основы коммуникаций в организации», «Коммуникации в менеджменте», «Управление коммуникациями», «Коммуникационная компетентность» и «Социальные взаимодействия и социальные коммуникации».

Учебно-методический материал пособия раскрывает основное содержание дисциплины, усвоение которого будет способствовать формированию ключевых компетенций будущего специалиста в области менеджмента, в т. ч. в части использования и развития социальных коммуникаций в организации.

# 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

## Лекция 1. ВВЕДЕНИЕ В СОЦИАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

1. Понятие и характеристики социальных коммуникаций
2. Виды социальных коммуникаций
3. Цели социальных коммуникаций
4. Эффективность социальных коммуникаций

### Семантическое поле



- множество слов (их значений), связанных с одним и тем же фрагментом действительности (Маслов Ю. С.);
- самая крупная смысловая парадигма, объединяющая слова различных частей речи, значения которых имеют один общий семантический признак

# Семантическое поле термина «социальная коммуникация»



- Социальное взаимодействие
- Массовая коммуникация
- Социальная память
- СМИ
- Общественное мнение
- Социологические исследования
- PR
- Мультимедийная коммуникационная культура
- Система социально-коммуникационных наук
- Общая теория коммуникаций
- Управление коммуникациями (журналистика)
- Теория коммуникаций (лингвистика)
- Социальные и этические проблемы информации
- Коммуникационные технологии в управлении
- Коммуникации в организации
- Деловые коммуникации
- Коммуникации – связующие процессы в менеджменте
- Социальные основы коммуникаций в профессиональной среде – педагогическое образование, управление профессиональной коммуникацией

## Социальная коммуникация

- передача информации на большие и малые аудитории
- передача информации, идей, эмоций посредством знаков, символов
- процесс, который связывает отдельные части социальных систем друг с другом
- механизм, посредством которого реализуется власть (как попытка определить поведение другого человека)

## Социальная коммуникация

---

- масштабное распространение сообщения
- индивидуальный обмен, происходящий между людьми
- коммуникативная деятельность людей, которая обусловлена целым рядом социально значимых оценок, конкретных ситуаций, коммуникативных сфер и норм общения, принятых в данном обществе

## Социальная коммуникация –

---

- это процесс создания, преобразования и передачи информации между отдельными лицами, группами и общественными организациями, нацеленный на динамичное развитие, преобразование или изменение знаний, отношений и поведения с тем, чтобы повлиять на субъектов и воздействовать на их систему ценностей и интересов

## Социология коммуникаций

---

- Специальная отрасль социологии как общей социальной теории, занимает определенное место в области социологических исследований
- Объект социологии коммуникаций – социальная коммуникация
- Предмет социологии коммуникаций – функциональные особенности общения представителей различных социальных групп в процессе их взаимодействия (передачи и получения смысловой и оценочной информации) и в результате воздействия на их отношение к социальным ценностям данного общества и социума в целом
- Субъект социологии коммуникаций – человек, люди, группы людей, организации, общество и социум

## Социология коммуникаций

---

- Коммуникативный процесс включает в себя взаимный обмен символами, значениями, информацией между двумя и большим количеством личностей, каждая из которых выступает в качестве актора (действующего лица, участника) – субъекта социального взаимодействия
- Каждый такой субъект стремится определенным образом воздействовать на реципиента, т. е. на человека, которому адресовано сообщение, с целью стимулировать в некотором смысле ответный результат – чувство, оценку, действие и т. п.

# Социология коммуникаций

---

- Объект социальной коммуникации – коммуникация
  
- Предмет – особенности общения, взаимодействия и воздействия, имеющиеся в данной сфере
  
- Субъект – индивиды, составные части, система управления, организация в целом

## Виды социальных коммуникаций

---

1. По типу аудитории
  - межличностная (индивидуализированная)
  - специализированная (групповая)
  - массовая
2. По источнику сообщения
  - официальная (формальная)
  - неформальная
3. По каналу передачи
  - вербальная
  - невербальная



## Элементы процесса коммуникации

---

- Источник
- Канал
- Сообщение
- Получатель
- Модель Г. Лассуэлла
  - Коммуникатор
  - Сообщение
  - Канал
  - Аудитория
  - Цель

## Элементы коммуникации (Т. Парсонс)

---

- Действие актора и/или носителя сообщения
- Ответная реакция реципиента
- Содержание коммуникативного процесса
- Взаимные роли, связывающие участников коммуникативного взаимодействия

## Субъекты коммуникации

---

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| □ Адресант             | □ Адресат                |
| ■ Говорящий, пишущий   | ■ Слушающий, читающий    |
| ■ Передающая инстанция | ■ Принимающая инстанция  |
| ■ Генератор информации | ■ Потребитель информации |
| ■ Продуциент           | ■ Воспринимающий         |
| ■ Отправитель          | ■ Реципиент              |
|                        | ■ Получатель             |
|                        | ■ Реагент                |

## Цели (интенции) социальной коммуникации

---

- Распространить знания об окружении, проинформировать людей
- Популяризировать идеи добра, обратить внимание аудитории на общечеловеческие ценности, распространить культуру и достоверную информацию о ней
- Воздействовать на общественное мнение и сознание, а также на эмоциональное состояние аудитории

## Цели (интенции) социальной коммуникации

---

- Поддержка и помощь в решении трудных задач, прояснение ситуаций
- Стремление к нейтральному и псевдообъективному освещению событий
- Установление диалога между аудиторией и источником вещания

## Задачи социальной коммуникации

---

1. Интеграция отдельных видов в социальные группы и общности, а последних – в единую и целостную систему общества
2. Внутренняя дифференциация общества, составляющие его групп, общностей, социальных организаций и институтов
3. Отделение и обособление общества и различных групп, общностей друг от друга в процессе их общения и взаимодействия, что приводит к более глубокому осознанию ими своей специфики, к более эффективному выполнению присущих им функций
4. Создание предпосылок и основных компонентов для подготовки, принятия и осуществления управленческого решения

## Критерии эффективности социальной коммуникации

---

1. Желание коммуникатора понятно донести информацию до аудитории
2. Доверие: если аудитория доверяет автору-коммуникатору и средству, с помощью которого осуществляется сообщение, то диалог может быть успешным; цели автора и аудитории должны соответствовать друг другу
3. Стремление построить материал на основе общечеловеческих ценностей
4. Сообщения не должны быть навязчивыми или преподноситься в излишне нейтральной форме (создание и поддержание баланса)

## Коммуникативный кодекс

---

- Система принципов, регулирующих речевое поведение взаимодействующих субъектов в ходе коммуникационного акта
- Критерий истинности
- Критерий искренности
- Принцип кооперации
- Принцип вежливости

## Виды речевого контакта

---

- Акт общения
- Фактический акт
  
- Уровни взаимодействия
  - Глубинный (продуктивный) уровень
  - Поверхностный (репродуктивный) уровень

## Слухи – пример неформальной коммуникации

---

- Слухи – сведения, достоверность которых не установлена и которые передаются от человека к человеку посредством *устной речи*.
- Виды слухов
  - Слух-мечта
  - Слух-пугало
  - Слух-разделитель

## Факторы распространения слухов

---

- Проблемная ситуация, создающая информационную потребность
- Неудовлетворенность или отсутствие информации; информационная неопределенность
- Уровень тревожности индивидов

## Результаты воздействия слухов (уровни взаимодействия)

---

- Индивидуальный уровень
  - Адаптация к среде
  - Дезинтеграция индивида
- Групповой уровень
  - Сплочение
  - Разобщение
- Массовый уровень
  - Изменения общественного мнения и коллективного поведения




## ЛЕКЦИЯ 2. ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Общее представление о коммуникациях
2. Модели коммуникаций
3. Коммуникация и общение
4. Подходы к определению коммуникаций
5. Функции коммуникаций




### Использование термина «коммуникация»

- Инженерные коммуникации
- Транспортные коммуникации
- Информационные коммуникации
- В общем понимании
  - Коммуникация – это процесс (общение людей: обмен идеями, мыслями, намерениями, чувствами, информацией)
  - Коммуникация – это объект (совокупность технических средств, обеспечивающих процессы передачи информации)



## Значения термина «коммуникация»

- 1) средства связи любых объектов материального и духовного мира;
- 2) общение, передача информации от человека к человеку (межличностная коммуникация);
- 3) общение и обмен информацией в обществе (социальная коммуникация).



## Подходы к изучению коммуникаций

- Коммуникации внутри организации
- Продвижение товара в системе маркетинга
- Любой обмен информацией между сложными динамическими системами и их частями, которые в состоянии понимать информацию, накапливать ее и преобразовывать






## Коммуникации в организации

- Хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности.
- Если организация эффективна в области коммуникации, она эффективна и во всех других видах деятельности.
- Коммуникации должны быть такими, чтобы руководство компании, фирмы имело объективную информацию в нужное время и в удобной форме для принятия решений.
- Коммуникация играет важную роль в развитии организации как целостного организма.
- С помощью коммуникации реализуются цели компании, проводятся новые идеи, мотивация, осуществляется контроль за поведением членов группы.
- Коммуникации необходимы для утверждения авторитета и воли руководителя.




## Коммуникационная модель Аристотеля

- Оратор
- Речь
- Аудитория
  
- Не отражает механизма коммуникации и сводится только к речевому общению




## Научная природа коммуникаций

- Возникновение научных подходов к коммуникациям – 40-е гг. 20 в.
- Социолог П. Лазарсфельд
- Политолог Г. Лассуэлл
- Социальный психолог К. Левин
- Начало 70-х гг. 20 в. – 1200 специальных публикаций
- Кафедры коммуникаций в вузах – настоящее время




## Школа научного управления. Фредерик Тейлор

- Без коммуникаций трудно наладить результативную деятельность организации.
- Ограниченные формы осуществления коммуникаций:
  - формальные;
  - иерархичные;
  - точно предсказуемые.
- Односторонний вертикальный характер коммуникаций (сверху вниз).



## Школа научного управления. Фредерик Тейлор

- Основные правила успешного руководства требуют от менеджера того, чтобы он знал:
  - 1) образ мыслей рабочих, способ рассуждения, их манеру выражаться и даже предрассудки;
  - 2) «манеру относиться к предлагаемым задачам», стиль исполнения; следовательно, общение между руководителем и подчиненными как целенаправленная и регулируемая форма межличностных отношений.
- Правило коммуникаций: говорить и иметь дело одновременно только с одним рабочим; «разговоры начальников с рабочими должны вестись в тоне, соответствующем их уровню».
- Беседа должна быть четкой, короткой и целенаправленной. Она может быть посвящена выяснению отношения рабочего к тому или иному организационному нововведению.
- Общение должно выливаться в обсуждение наиболее острых проблем.



## Школа научного управления. Фредерик Тейлор

- «Никакую благотворительность... рабочий не ценит так, — говорит Тейлор, — как мелкие проявления личного доброжелательства и симпатии, устанавливающие дружелюбное чувство между ним и начальником».
- Возможность высказаться здесь рассматривается как «лучший предохранительный клапан». Если начальник — благоразумный человек, он со вниманием выслушает то, что рабочие хотят ему высказать, и отпадет всякий повод для забастовки или организации профсоюза.



## Классическая школа управления. Анри Файоль

- «Никакой необходимости одному отделу знать, что делает другой, нет. Пусть это заботит тех, кто планирует работу и задает сферу работы для каждого отдела...»
- Коммуникации имеют собственные закономерности, которыми нельзя пренебрегать
- В кризисных ситуациях может быть разрешена горизонтальная связь между сотрудниками; «мостик Файоля»



## Середина 20 в.

- Коммуникации – механизм сцепления отдельных частей организации и поддержания ее внутренних связей.
- Коммуникации пронизывают всю деятельность организации и обеспечивают восприятие индивидами своих организационных ролей.



- Организация есть разветвленная сеть коммуникационных каналов, спроектированных для сбора, обработки и передачи информации о внешней среде, а также для передачи переработанных сообщений.
- Коммуникации – это связующие нити, обеспечивающие взаимодействие структурных элементов организации как между собой, так и с внешней средой.

### **Подходы к изучению коммуникаций** Индустриальный психолог Л. Джуэлл

#### **4 традиционных направления исследований:**

- 1) использование коммуникативных каналов, эффективность каналов в различных ситуациях;
- 2) направление коммуникативных связей и вид послания;
- 3) направление коммуникативных связей и точность послания;
- 4) влияние коммуникативных схем на выполнение работы и удовлетворенность трудом.



## Возрастание роли коммуникаций в современном мире Дж. Далтон



1. Старые факторы производства (труд, земля и капитал) уступили место новым факторам (компетенция, потребители и знание).
2. Знание стало основным источником конкурентоспособности в контексте стратегии компании.
3. Интеллектуальный капитал (информация, опыт и знание) становится главным активом компании, и его стоимость может в несколько раз превышать материальные активы.
4. Появляется понятие потребительского капитала (Customer Capital), который определяется как ценность взаимоотношений организации с ее партнерами и клиентами.



Э. Джонс, Б. Ватсон и Дж. Гарднер

- Изначально этот феномен понимался как средство, с помощью которого индивидуальная активность членов организации координируется и позволяет достичь организационных целей.
- Затем последовало определение коммуникации как центрального процесса в организации.
- Новейшее понимание коммуникации находит выражение в ее трактовке как основания для создания организации.
- Организации постоянно адаптируются к изменяющимся экономическим условиям, перестраивая свои структуры, что отражается и на процессах коммуникации: они одновременно и следуют за новыми организационными структурами, и способствуют их созданию.



## Определение коммуникации

- Виханский О. С., Наумов А. И.: **коммуникация** – от лат. «communis» – «общее»: передающий сигналы или послания пытается установить «общность» с получающим их.
- => **Коммуникация** – это не просто передача информации, а передача значения или смысла с помощью символов.



## Определение коммуникации

- Петросян А. Э.: **коммуникация** – передача сообщения от источника к получателю с целью воздействия на его поведение.
- Мескон М., Шеметов П. В.: **коммуникация** – это обмен информацией и смыслом между двумя или более людьми.
- **Коммуникация** – это обмен идеями, мнениями и информацией в устном и письменном виде посредством символов или действий.
- **Коммуникации** – это устойчивая связь между участниками управленческого процесса, представляющая собой взаимозависимость этапов работы с информацией.



## Определение коммуникации

- Орлова Т. М.: коммуникация – это обмен информацией, знаниями, интеллектуальной собственностью
- Шевченко Д. А.: коммуникация – процесс передачи сообщения, включающий шесть элементов: источник, сообщение, канал коммуникации, получатель, а также процессы кодирования и декодирования
- Мильнер Б. З.: организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами
- Коновченко С. В.: коммуникация – передача информации от человека к человеку; тип взаимодействия между людьми, предполагающий информационный обмен



## Джон Адаир

- Коммуникация есть способность человека вступать в контакт с другими людьми и добиться того, чтобы его поняли.
- Элементы коммуникации
  - **социальный контакт** (люди, участвующие в процессе коммуникации, должны находиться в контакте друг с другом), общее средство (обе стороны в процессе должны пользоваться общим языком или средствами коммуникации),
  - **передача** (сообщение должно быть четко передано),
  - **понимание** (сообщение должно быть получено, правильно понято и интерпретировано).





## Определение коммуникации

### «Предприятие будущего» Г. Аммельбург

- **Коммуникации в организации** – это информационные взаимодействия, в которые люди вступают при выполнении своих функциональных обязанностей или должностных инструкций.
  - При этом как организация в широком смысле – это система, образуемая определенными функциями: собственно организацией, коммуникацией и мотивацией.
  - В узком понимании организация – это структура, конструкция, делающая возможным протекание процессов, связанных с движением («скелет»).
- **Коммуникация** — это функция управления, позволяющая при помощи правильно организованной передачи информации обеспечить надежное соединение всех звеньев предприятия и их взаимодействие («нервная система»).



## Деловые коммуникации

А. П. Панфилова

- **Деловые коммуникации** – процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, педагогической и др.
- **Деловая коммуникация предполагает реализацию следующих условий:**
  - обязательность контактов всех участников общения независимо от симпатий и антипатий;
  - предметно-целевое содержание коммуникации;
  - соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия с учетом должностных ролей, прав и функциональных обязанностей с учетом субординации и делового этикета;
  - взаимозависимость всех участников деловой коммуникации и в достижении конечного результата, и при реализации личных намерений;
  - коммуникативный контроль участников взаимодействия, в том числе высокий (игра, манипулирование, камуфляж);
  - формальные ограничения.



## Формальные ограничения деловых коммуникаций

- **конвенциональные ограничения**, то есть соблюдение правовых, социальных норм, следование регламентации (например, действия по инструкциям, протокол, соблюдение правил внутреннего распорядка, следование традициям предприятия и пр.);
- **эмоциональные**, то есть независимо от степени напряженности деловой атмосферы проявление стрессоустойчивости – управление собой, демонстрация эмоциональной культуры;
- **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;
- **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).



## Классификация деловых коммуникаций

- **Прямые**
  - беседы,
  - совещания,
  - собрания,
  - деловые встречи,
  - конференции
- **Косвенные**
  - письма,
  - телефонные разговоры,
  - деловые записки и т. д.



## Определение коммуникации; маркетинговый аспект

- Голубкова Е. Н.: маркетинговые коммуникации – это «все коммуникации с использованием всех элементов комплекса маркетинга»
- Волков К. М.: «маркетинговые коммуникации – это двухсторонний процесс обмена информацией (сообщениями) между персоналом, партнерами, обществом»



## Определение коммуникации; маркетинговый аспект; комплексный подход (90-е гг. 20 в.)

- **Интегрированные маркетинговые коммуникации** – это новый способ анализа целого там, где раньше мы видели только отдельные разрозненные составляющие – такие, как реклама, паблик рилейшнз, стимулирование продаж, закупки, коммуникации с работниками и т. д.
- Такой подход позволяет скоординировать все виды коммуникаций, чтобы взглянуть на них глазами потребителя – как на поток информации из недифференцируемых источников в настоящее время
- **Интегрированные коммуникации** – это совокупность всех взаимодействий какого-либо субъекта с целевой аудиторией (общественностью, группами, важными для компании), при котором каждая из коммуникаций должна быть интегрирована с другими и подкреплена механизмами, способствующими достижению максимальной эффективности




## Подходы к определению понятия «коммуникация»

- 1) управленческий (коммуникация как функция управления, как передача распоряжений и объяснение совершаемых процедур и операций);
- 2) функциональный (коммуникация как система взаимодействующих элементов, обеспечивающих функционирование организации);
- 3) культурологический (коммуникация как способ выражения организационной культуры);
- 4) гуманистический (коммуникация как фактор развития человеческого потенциала);
- 5) маркетинговый (коммуникация как процесс установления связи с потребителями и создания благоприятных условий для стабильной прибыльной деятельности на рынке).




## *Цели коммуникации*

- Добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения.
- Организовать информационный обмен между субъектом и объектом управления.
- Наладить процесс эмоционального и интеллектуального обмена управленческой информацией.
- Установить взаимосвязь между людьми в организации.
- Сформулировать общие взгляды на внутреннюю среду организации.
- Организовать совместную работу коллективов с целью выполнения задач организации.



## Коммуникационные модели

- К. Шеннон и У. Уивер разработали обобщающий подход к коммуникациям:
  - источник – передатчик – сигнал –  
– получатель – назначение.
- В схеме Уэйли–Маклина появляются идеи обмена информации с внешней средой и обратной связи; заложена основа модели:
  - источник – сообщение – канал – получатель



## Коммуникационные модели

- Первые коммуникационные модели представляли коммуникацию как универсальный процесс, охватывающий все формы человеческого общения и взаимодействия.
- Конец 40-х гг. 20 в. Г. Лассуэлл вводит понятие канала и достигаемого эффекта: кто говорит – по какому каналу – с кем – с каким результатом.

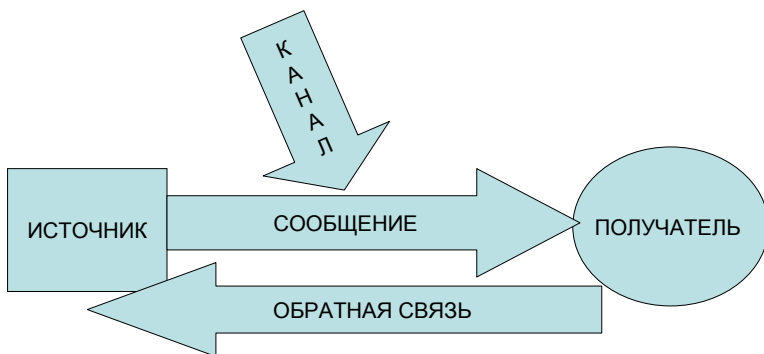



Рис. 1. Простая модель коммуникации




## Простая модель коммуникации

- **Источник** – генератор сообщения (сигнала)
- **Канал** – средство фактической передачи сообщения от источника к получателю
- **Сообщение** – передаваемая информация, содержащая возможности изменения положения дел
- **Получатель** – «мишень сообщения», сосредоточение информационного воздействия



## Простая модель коммуникации

- Самое главное в процессе коммуникации – результат, то, ради чего передается сообщение.
- **Результат** – достижение определенного контроля за поведением получателя:
  - изменение знания получателя;
  - воздействие на его установки;
  - модификация внешнего поведения, практических действий.



## 8 основных категорий коммуникационного процесса

- Отправитель – человек или группа людей, желающий сообщить информацию.
- Сообщение – собственно информация, смысл и идея, которые хочет донести отправитель.
- Канал – способ, которым передается информация: устно, письменно, невербально, по телефону, через Интернет и т. п.
- Код – система знаков и символов, посредством которой передается смысл сообщения. В качестве кода могут выступать произносимые слова, написанный текст, жесты, мимика, условные сигналы и т. п.
- Контекст – внешняя среда, обстановка, ситуация, наполненные системой индивидуально различных смыслов и ассоциаций.
- Получатель – человек или группа людей, до которых отправитель хочет донести свое сообщение.
- Шумы (помехи) – все то, что искажает смысл сообщения.
- Обратная связь – реакция (отклик) получателя на воспринятое им послание.



## Коммуникация

- Как действие
- Как взаимодействие
- Как процесс

## Что такое общение?

- Взаимодействие двух и более людей, состоящее в обмене информацией познавательного или аффективно-оценочного характера.
- Многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности.





## Виды общения

1. «Контакт масок»
2. *Примитивное общение*
3. Формально-ролевое общение
4. Деловое общение
5. Духовное межличностное общение
6. *Манипулятивное общение*
7. Светское общение



## Процесс общения

1. Потребность в общении
2. Ориентация в целях общения и в ситуации общения
3. Определение личности собеседника
4. Планирование (чаще бессознательное) темы, стиля общения
5. Реализация общения
6. Восприятие и оценка ответной реакции собеседника
7. Коррекция направления, стиля общения

## Элементы процесса общения

- **Когнитивно-информационный:** прием и передача информации посредством вербальных и знаковых средств.
- **Аффективно-эмпатийный:** обмен информацией на эмоциональном уровне, регуляция эмоциональных состояний.
- **Регуляционно-поведенческий:** общение с позиции особенностей поведения субъектов.
- **Социально-перцептивный:** восприятие и познание субъектами друг друга в процессе общения.



### Внимание! Задание!

- Как Вы можете охарактеризовать соотношение понятий «коммуникация» и «общение»?
- Можно ли эти понятия считать синонимами или нет? Почему?



## Функции коммуникаций 1 подход

- **Информативная:** передача истинных или ложных сведений.
- **Интерактивная/побудительная:** организация взаимодействия между людьми (согласованность действий, распределение функций, влияние на настроение, убеждения, поведение собеседника через внушение, приказ, просьбу, убеждение).
- **Перцептивная:** восприятие друг друга партнерами в ходе общения и установление на этой основе взаимопонимания.
- **Экспрессивная:** возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.



## Функции коммуникаций 2 подход

- **Информационная:** обмен сообщениями, мыслями, замыслами, решениями.
- **Социальная:** формирование и развитие культурных навыков взаимоотношения людей; формирование мнений, мировоззрений, реакции на события.
- **Экспрессивная:** стремление партнеров выразить и понять эмоциональные переживания друг друга.
- **Прагматическая:** регламентирование поведения и деятельности человека, координация совместных действий.
- **Интерпретативная:** понимание своего партнера по коммуникации, его намерений, установок, переживаний, состояний.

## Уровни межличностной коммуникации

- Социально-ролевой уровень
- Уровень делового общения
- Интимно-личностный уровень



### Внимание! Задание!

- Сравните два подхода к классификации функций коммуникации: что общего, в чем различия, каковы терминологические и содержательные особенности?
- Установите взаимосвязь между функциями и уровнями коммуникаций.



## ЛЕКЦИЯ 3. КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

1. Классификация коммуникаций в организации
2. Особенности организационных коммуникаций
3. Особенности межличностных коммуникаций



### Коммуникации в менеджменте

- Актуальность коммуникаций в работе менеджера:
  - 80 % рабочего времени менеджеров всех уровней расходуется на те или иные виды общения
- Организационные, или связующие, процессы в менеджменте:
  - Решения
  - Конфликты
  - **Коммуникации**



## Значение коммуникации в организации

- Коммуникация — основное условие существования и развития организации.
- Коммуникация осуществляет взаимодействие с внешней средой, определяя уровень и качество принятия управленческих решений.
- Коммуникации характеризуют состояния внутренней среды организации путем обеспечения функционирования и взаимодействия людей, структуры, целей, технологии и задач организации.
- Коммуникация создает неформальную структуру в процессе функционирования организации и способствует сближению с ней формальной структуры.



## Классификация коммуникаций (Мескон М.)

1. **Коммуникации организации с внешней средой:** информация взаимодействия с внешней средой (потребители, поставщики, надзор за качеством, органы государственного регулирования, комитеты, политические группы и др.).
  - Цель
    - Иметь информацию
    - Налаживать контакты
    - Создавать и поддерживать имидж
2. **Коммуникации внутри организации**
  - Цель
    - Обеспечение поддержки целей и политики организации среди сотрудников
    - Получение знаний (информации) и мотивации сотрудников (формирование лояльности, организационной приверженности, поощрение инициативы, новаторства и предприимчивости)



## Коммуникации внутри организации

### 1. Межуровневые коммуникации (вертикальные):

- коммуникации «руководитель – подчиненный»
- коммуникации «руководитель – рабочая группа»
- Направления осуществления
  - по восходящей (снизу вверх);
  - по нисходящей (сверху вниз);

### 2. Горизонтальные коммуникации

- коммуникации между различными отделами (подразделениями)

### 3. Неформальные коммуникации (слухи)



## Классификация коммуникаций (Шеметов П. В.)

1. **Внутриличностная коммуникация** – возникающая внутри самого индивидуума, т.е. он говорит сам с собою, является и отправителем, и получателем.
2. **Межличностная** – коммуникация с другим человеком; в этой коммуникации мы действуем как принимающая сторона и как отправляющая информацию.
3. **В малой группе** – возникает, когда небольшое количество людей собирается для реализации какой-либо цели. Каждый имеет равный шанс участвовать в дискуссии, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими.



## Классификация коммуникаций (Шеметов П. В.)

4. **Общественная коммуникация** возникает при работе с аудиторией (собрания, пресс-конференции, церемонии). Возможности обратной связи ограничены.
5. **Внутренняя оперативная коммуникация** состоит из структурированной информации внутри организации, направленной на достижение целей, связь между подразделениями в форме предоставления отчетов, информации и т. д.
6. **Внешняя оперативная коммуникация** – между организацией и теми образованиями (другими организациями), которые существуют за ее пределами (государственные и региональные органы, общественность, конкуренты, потребители и т. д.).



## Особенности неформальных коммуникаций

- воспринимаются служащими как более правдоподобные и надежные, чем сообщения менеджеров;
- слухи связаны друг с другом;
- слухи являются точными в более 70 % случаев;
- информация по слухам доходит быстрее, чем по обычным каналам связи.





## Особенности неформальных коммуникаций

- слухи являются предупреждающим моментом об организационных изменениях;
- слух – средство создания организационной культуры;
- слух способствует сплоченности коллектива;
- служащие очень часто используют слухи как источник информации;
- менеджерам следует проверять слухи, прежде чем пытаться их использовать.



## Особенности неформальных коммуникаций

- слухи – это «циркулирующая форма коммуникации», с помощью которой люди, находясь в неоднозначной ситуации, объединяются, создавая разумную ее интерпретацию, сообщая используя при этом свои интеллектуальные возможности;
- однократная воспроизводимость;
- слухам невозможно противодействовать, они анонимны;
- к слухам также относятся анекдоты (байки) и сплетни.



## Коммуникационный процесс

- это обмен информацией между двумя или более людьми, цель которого заключается в обеспечении понимания информации, являющейся предметом обмена, т. е. сообщения;
- *цель коммуникационного процесса* – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена.



## Базовые элементы коммуникационного процесса

1. **Отправитель** – лицо, генерирующее идеи или сообщающее информацию и передающее ее.
2. **Сообщение** – собственно информация, закодированная с помощью символов.
3. **Канал** – средство передачи информации.
4. **Получатель** – лицо, которому предназначена информация.



## Этапы коммуникационного процесса

- **Зарождение идеи** – осознание той информации, которую необходимо передать.
- **Кодирование и выбор канала** – использование слов, жестов, интонации; речь, письменные материалы, электронная почта, видеоконференции.
- **Передача** – физическая передача информации.
- **Декодирование** – перевод символов отправителя в мысли получателя.



### Внимание! Задание!

- Используя понятие коммуникационного процесса, основные элементы и этапы, опишите коммуникационный процесс, с которым Вы наиболее часто сталкиваетесь в повседневной жизни.
- Сравните два подхода к определению структуры коммуникационного процесса.



## **Обратная связь**

- это реакция на то, что было увидено, услышано, прочитано и т. д.; информация отсылается назад отправителю для того, чтобы оценить, как было понято сообщение;
- обратная связь может способствовать повышению эффективности обмена управленческой информацией.



## **Молчание как форма обратной связи**

- Вас не поняли, информация не воспринята.
- Вы нарушили должностную иерархию.
- Вы чем-то обидели коммуникатора.
- Проявление невоспитанности получателя.
- Знак согласия.



Барьеры коммуникационного процесса:  
помехи и шум

- Теория информации: шум – это то, что искажает смысл.
- Виханский О. С., Наумов А. И.: шум – это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания.



Барьеры коммуникационного процесса:  
помехи и шум. А. Э. Петросян

- **Помехи** – факторы, нарушающие процесс передачи сообщения и образующие в нем пробелы, и тем самым позволяющие полностью реконструировать первоначальный смысл, вложенный в него отравителем.
- **Шумы** – дополнительная («чужеродная») информация, накладываемая на сообщение и запутывающая его смысл.



## Источники и примеры шума

### *Источники*

- средства коммуникационного процесса;
- организационные составляющие (многоуровневость, масштаб управляемости, централизация, дифференциация и др.).

### *Примеры*

- звуковые ошибки при произношении;
- наличие более сильного параллельного сигнала;
- языковые ошибки;
- искажения в линиях связи;
- добавления к посланию на различных уровнях и т. д.



## Особенности межличностных коммуникаций (барьеры)

- восприятие;
- семантика;
- обмен невербальной информацией;
- некачественная обратная связь;
- плохое слушание.



## Особенности межличностных коммуникаций: **восприятие**

- конфликт между сферами компетенций, основами суждений отправителя и получателя;
- избирательное восприятие информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей;
- информация, которая вступает в противоречие с нашим опытом или ранее усвоенными понятиями, или полностью отторгается, или не воспринимается совсем;
- социальные установки людей;
- коммуникационный климат.



## Особенности межличностных коммуникаций: **семантика**

- семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами;
- «стимулы», «квота», «сотрудничество», «бюджет», «пост», «класс», «кадр», «партнер», «аутсорсинг», «франчайзинг», «тимбилдинг», «аутстаффинг» и др.;
- национальные особенности.



## Особенности межличностных коммуникаций: **невербальные преграды**

- «Вербальный» (лат. словесный) – это термин, обозначающий в психологии формы языкового материала;
- **невербальная коммуникация** – информация, передаваемая без использования слов;
- выражение лица, улыбка, одобрение, неодобрение, живой или остановившийся взгляд, жесты, прикосновения.



## Информация без слов очень эффективна

- Тон голоса
  - 63 % эффекта – содержание информации;
  - 34 % эффекта – тон голоса.
- Выражение лица
  - 45 % эффекта – содержание сказанного;
  - 55 % эффекта – выражение лица.






## Типы невербальной коммуникации

- движения тела (жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, позы);
- личные качества (строение тела, рост, вес, цвет волос и кожи, запах, манера одеваться и т. д.);
- манера помещения себя в пространстве (дистанционная близость в общении);
- организация физической среды (дизайн помещения, освещенность, физический шум);
- использование времени (опоздания, ранний приход, склонность заставлять себя ждать, соотношение времени и статуса и т. д.).




## Особенности невербальных коммуникаций

- Экстра- и паралингвистика: интонация, модуляция высоты голоса, темп и ритм речи, тональность, тембр голоса, дикция.
- Кинесика – это зрительно воспринимаемые движения другого человека: мимика, взгляд, позы, жесты (коммуникативные, модальные, описательные), поклоны, походка, осанка.
- Такесика – это динамичные прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, отталкивания, поцелуя, дотрагивания, поглаживания, дружеского объятия.
- Проксемика – это расположение людей в пространстве при общении и дистанция между ними.
  - интимная зона (15–45 см);
  - личная или персональная зона (45–120 см),
  - социальная зона (120–400 см);
  - публичная зона (свыше 400 см).



## *Рекомендации по совершенствованию межличностных коммуникаций*

- Поясняйте идеи перед началом их передачи.
- Воспринимайте потенциальные семантические барьеры (избегать двусмысленности поручений и заданий).
- Следите за позами, жестами и интонациями.
- Излучайте эмпатию и открытость: эмпатия – это внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру»: каковы потребности человека, к которому я собираюсь обратиться, в каком он сегодня настроении и т. д.
- Добивайтесь установления обратной связи: задавайте вопросы, даже можно записать кое-что для установления ясности.
- Попросите собеседника пересказать ваши мысли.



Хорошо слушать и хорошо отвечать — это одно из величайших совершенств, какое только возможно в разговоре.  
Ларошфуко (1665 г.)

### Правила эффективного слушания

- прежде всего перестаньте говорить;
- помогите говорящему раскрепоститься;
- покажите, что вы готовы слушать;
- устраните раздражающие моменты;
- сопереживайте говорящему;
- будьте терпеливы;
- сдерживайте свой характер;
- не допускайте споров и критики;
- задавайте вопросы;
- и еще раз: перестаньте говорить.



## Внимание! Задание!

- Приведите примеры межличностных барьеров в коммуникациях.
- Что Вам мешает воспринимать информацию в процессе общения?
- С какими невербальными преградами Вы сталкиваетесь наиболее часто?

## Три вида слушания


- Пассивное.
- Активное.
- Эмпатическое.

## Типы собеседника

- «вздорный человек»;
- «позитивный человек»;
- «всезнайка»;
- «болтун»;
- «трусишка»;
- «неприступный собеседник»;
- «важная птица»;
- «незаинтересованный собеседник»;
- «почемучка».


### Особенности организационных коммуникаций

- искажение сообщений
  - непреднамеренно, в результате затруднений в межличностных коммуникациях;
  - сознательно, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением и модифицирует его таким образом, чтобы искажение смысла происходило в его интересах;
  - в результате фильтрации;
  - из-за статусных различий;
  - из-за страха пред наказанием или ощущения бессмысленности коммуникации.
- информационные перегрузки;
- неудовлетворительная структура организации;
- некомпетентность персонала (коммуникативная, профессиональная, методологическая);
- неэффективный способ организации работ и распределения задач;
- конфликты между различными подразделениями и людьми в организации.



## Практика управления. Причины низкого качества коммуникаций в организации

- Отсутствие информации от топ-менеджеров о долгосрочных целях организации, годовой перспективе и связанных с ней задачах подразделений.
- Недостаток совещаний на уровне топ-менеджеров, линейных руководителей, специалистов. Или низкое качество проведения совещаний, когда размыты задачи, состав участников, затягивается время совещания или по его окончании не принимаются решения.
- Недостаток коммуникационных каналов в организации для трансляции информации сверху вниз и движения информации от сотрудников. Это особенно важно при численности предприятия от 250 человек и выше; быстром росте организации; в случаях реорганизации или слияния.
- Недостаток коммуникативной компетентности руководителей – умения встраивать отношения как по «вертикали», так и по «горизонтали», решать конфликтные ситуации, вести переговоры.
- Отсутствие поддержки инициатив сотрудников.



## Совершенствование организационных коммуникаций

- регулирование информационных потоков;
- управленческие действия;
- системы обратной связи;
- системы сбора предложений;
- информационные бюллетени;
- современные информационные технологии.



## Практика управления. Улучшение коммуникаций в организации

- мониторинг состояния качества коммуникаций в организации (выявление «узких мест», опросы, анкетирование, экспресс-анализ проблемного поля);
- разработка мероприятий: организационные мероприятия; развитие коммуникативных навыков ключевых лиц организации;
- постоянный мониторинг состояния каналов коммуникации и средств трансляции информации, их оптимизация и доработка.



## Очень важно правильно построить систему обратной связи, для чего необходимо решить следующие задачи:

- Разработать комплекс правил, чтобы сотрудники знали, о чем информированы руководители.
- Определить и настроить каналы, по которым пойдет информация.
- Создать фильтр, с помощью которого отсеиваются ненужные сведения. Этим может заниматься либо обученный специалист, либо отдельная служба, которые предварительно проверяют и обрабатывают информацию, после чего она поступает адресату – руководителю или в соответствующие подразделения.
- Разработать правила наказания нарушителей и довести их до каждого сотрудника, чтобы система была прозрачной.



## Каналы обратной связи в российских компаниях

- негласные информаторы среди сотрудников;
- горячие информационные линии;
- периодические опросы;
- анкетирование;
- коллективные обсуждения.



## Вопрос: «Как вы узнаете, что происходит на нижних уровнях вашей компании?»

- используем различные методики оценки психологического климата в коллективе – **16,12 %**;
- у нас есть информаторы среди сотрудников – **25,81 %**;
- сотрудники напрямую обращаются к топ-менеджеру – **41,94 %**;
- у нас есть «горячая линия», на которую сотрудник может позвонить и сообщить любую информацию, – **3,23 %**;
- у нас есть специальный ящик для жалоб и предложений – **3,23 %**;
- используем другие методы – **9,67 %**.



## Характеристики эффективной обратной связи в организации

- Направленность
- Конкретность, конструктивность
- Описательный характер
- Своевременность и полезность
- Желание и готовность работников к восприятию обратной связи
- Надежность и достоверность
- Ясность, четкость выражения, понятность получателю



## Препятствия обмену информацией

П. В. Шеметов

- Языковой барьер: термины различных специализированных языков; новые слова; новые значения старых слов; технический жаргон; особенности письменного изложения информации.
- Компетенции участников обмена информацией: предвзятость (непринятие фактов); специализация работников.
- Различие статуса работников и самозащита инициатора информации (фильтрация при вертикальных коммуникациях).





## Препятствия обмену информацией П. В. Шеметов

- Конфликт в процессе горизонтальных коммуникаций.
- Географическое расстояние между участниками обмена.
- Влияние другой работы (приоритеты в текущей работе подчиненных).



## Препятствия обмену информацией П. В. Шеметов

- Специальные ограничения в распространении информации:
  - защищенность (право на информацию, секретность, защита систем обработки данных);
  - персонификация (информация только для определенных лиц);
  - допустимость средств связи (только личная встреча, только телефон и т. п.);
  - предельная пропускная способность каналов информации (количество каналов, скорость передачи, допустимость, емкость и быстродействие памяти).

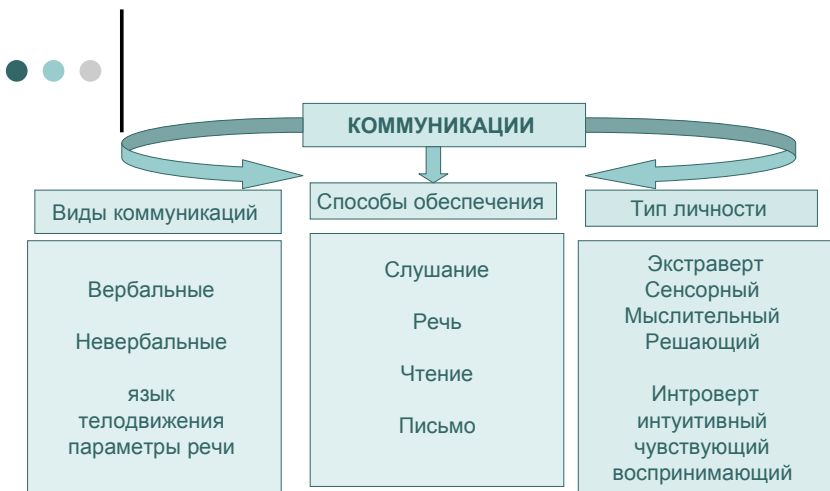



Рис. 2. Классификация факторов, влияющих на эффективность коммуникаций

## Практика управления.


### Причины неудач топ-менеджеров

- только 10 % компаний успешно реализуют собственную стратегию и достигают поставленных целей;
- несогласованность стратегических планов с ежедневной деятельностью сотрудников компаний;
- среди пяти самых распространенных ошибок на первом месте в 93 % случаев невовлеченность персонала, отсутствие связи результатов работы со стратегическими целями компании;
- разработанная стратегия не доводится до сведения сотрудников, стратегия остается руководством к действию только на уровне руководителей.



## Основные характеристики качественного коммуникативного пространства

1. Вовлеченность сотрудников в процесс коммуникаций, их оперативная реакция на сообщения, инициативность и готовность к сотрудничеству.
2. Достаточно неформальный, личностный характер коммуникаций, атмосфера доверия.
3. Высокое качество коммуникативных сообщений (это зависит от компетентности отправителя).
4. Открытость, интерактивность, разветвленная сеть коммуникаций.
5. Полнота, актуальность и доступность передаваемой информации.
6. Использование эффективных коммуникационных технологий.
7. Оптимальное использование каналов коммуникаций.
8. Способность сотрудников работать с большим объемом оперативной информации (это обеспечивается компетентностью получателя).
9. Постоянное совершенствование коммуникаций усилиями всех членов команды.



Сильный, авторитетный руководитель должен знать:  
опираться можно только на то, что сопротивляется.

### Противоречия в процессе коммуникаций

- *Системные противоречия* отражают противоречия, возникшие между управляющей и управляемой подсистемами.
- *Производственные противоречия* возникают по поводу организации и развития производственных процессов, выбора технологии или нового типа продукции.
- *Личностные противоречия* отражают столкновение личных интересов.



## Ступени противоречий в организации Э. А. Смирнов

*Различие* возникает, как правило, при нововведениях, такие противоречия разрешаются в процессе коммуникации.

*Поляризация* характеризуется не только взаимопониманием в целях, задачах между руководителем и подчиненным, но и различием их подходов в средствах и методах.

*Столкновение* характеризуется частичной поддержкой общей цели задания со стороны подчиненных. При этом формируются различные частные цели. Причины столкновений: различный уровень компетенции руководителя и подчиненного; различные позиции по поводу перехода на новое изделие; низкий уровень системных знаний у руководителя; плохо организованная система коммуникаций.

*Антагонизм* — непримиримое противоречие, основанное на разных подходах к общей и частным целям, средствам и методам.

## Лекция 4. Управление коммуникациями

1. Информация и знания – основа коммуникационного процесса
2. Понятие и виды коммуникационных стилей
3. Понятие и виды коммуникационных сетей
4. Коммуникационные роли

## Информация – это

- **Сведения** об окружающем мире (объектах, явлениях, событиях, процессах и т. д.), которые **уменьшают** имеющуюся о нем **степень неопределенности**, неполноту знаний, **отчужденные от их создателя** и ставшие сообщениями (выраженными на **определенном языке в виде знаков**, в т. ч. и записанными на материальном носителе), которые **можно воспроизводить** путем передачи людьми *устным, письменным или другим способом* (с помощью условных сигналов, технических средств, вычислительных средств и т. д.)

## Что такое информация?

- Информация – это не любые сведения, она несет в себе нечто новое, уменьшает имеющуюся неопределенность.
- Информация существует вне ее создателя, это отчужденное от ее создателя знание; знание – отражение действительности в мышлении человека.
- Информация становится сообщением, т.к. она выражена на определенном языке или в виде знаков.



## Что такое информация?

- Информация может быть записана на материальном носителе (сообщение является формой передачи информации).
- Информация доступна для воспроизведения без участия автора, она передается в каналы по общественной коммуникации.

### Свойства информации



- Достоверность – не искажает истинного положения дел.
- Адекватность – с помощью информации создается определенного уровня образ об объекте.
- Полнота – информации достаточно.
- Краткость – не содержит ненужных сведений.
- Ясность – информация понятна для адресата.
- Своевременность – информация не потеряла актуальность для принятия решений.

## Признаки экономической информации

- Большие объемы.
- Многократное повторение циклов получения и преобразования информации в установленные временные периоды.
- Многообразие источников и потребителей экономической информации.
- Значительный удельный вес рутинных процедур при обработке экономической информации.

## Классификация экономической информации

- По расположению источника
  - внешняя
  - внутренняя
- По предназначению
  - финансовая
  - маркетинговая,
  - производственная и др.



## Внешняя экономическая информация

- Информация о рынке, конкурентах, поставщиках.
- Макроэкономическая информация.
- Внешняя финансовая информация.
- Институциональная информация.



## *Цели использования информации в организации*

- Создание возможности функционировать.
- Снижение риска и уменьшение неопределенности.
- Получение власти и средств воздействия на других.
- Контроль и оценка производительности и эффективности организации.





Рис.3. Данные, информация, знания



## Внимание! Задание!

- Приведите примеры: что для вас является данными, информацией, знаниями?

## Действия с информацией в организации

- сбор информации;
- преобразование информации из одной формы в другую;
- перемещение информации;
- обработка информации;
- хранение и накопление информации;
- организация доступа для поиска информации;
- использование информации – формирование информации для пользователей.



### Внимание! Задание!

- Какие действия Вы производите с информацией в процессе работы?
- В чем особенности указанных этапов применительно к Вашей работе?

## Информационный контур управления

- «некая структура», в рамках которой осуществляется *взаимодействие субъекта и объекта управления* в виде передачи информации;
- информационный контур образуют источники и потребители информации и информационные каналы для передачи информации.

## Классификация информационных контуров

- **Дискретные:** определяются частотой получения информации от объекта и принятия и реализации решения субъектом.
- **Непрерывные:** информация от объекта управления поступает непрерывно, следовательно, непрерывно принимаются и решения, и осуществляются воздействия на объект (мониторинг объекта).



## Внимание! Задание!

- Охарактеризуйте контур управления в Вашей организации (подразделении).

## Информационные ресурсы организации

- *Формализованные информация и знания:*
  - **Документированная информация** – комплекс взаимосвязанных документов, применяемых в процессе выполнения различных функций управления (документооборот).
  - **Недокументированная информация** (процедуры недокументированной информации).
- *Неформализованные знания:* знания, умения, навыки сотрудников (деятельность сотрудников).



## Информационная система – это

- некоторый единый информационный контур организации;
- «нервная система организации»;
- совокупность информационных подсистем.



## Элементы информационной системы организации

- Цель – повышение эффективности использования ресурсов организации за счет производства необходимой информации, создания информационной и технической среды осуществления бизнес-процессов.
- Пользователи и персонал ИС- работники, обеспечивающие сбор, формирование, хранение, распространение и использование информации для управления, а также функционирования и развития ИС (сотрудники ИТ-подразделений).
- Данные и информация.
- Управленческие процедуры – алгоритмы решения задач, определяемые или одобряемые менеджерами организации.
- ИТ-инфраструктура (в т. ч. ИТ) как способ преобразования информации, под которым понимается сбор, передача, накопление, обработка, хранение, представление или использование информации.



## ***Коммуникационный стиль***

- это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими;
- существует множество коммуникационных стилей, и их знание помогает определить, как себя вести в той или иной ситуации и чего ожидать от других.



### **Коммуникационные стили основаны на двух критериях:**

- ***открытость в коммуникациях*** – открытие или раскрытие себя в коммуникациях для других в целях получения ответной реакции от них, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия;
- ***адекватность обратной связи*** (высокая и низкая): степень, с которой люди делятся своими чувствами и мыслями о них.

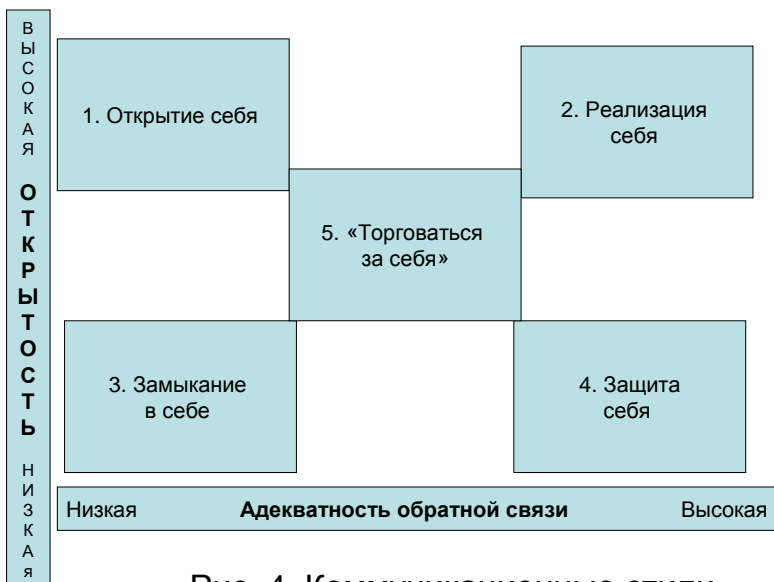


Рис. 4. Коммуникационные стили

## Характеристика коммуникационных стилей

- **Открытие себя** – индивид концентрирует внимание на себе, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение; зачастую реакция других остается без адекватного ответа, и если принимать реакцию других близко к сердцу, то это обуславливает необузданные эмоции, неспособствующие эффективным отношениям с окружающими.
- **Реализация себя** – максимальная открытость и максимальная обратная связь. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы могут побудить индивида отказаться от него.

## Характеристика коммуникационных стилей

- **Замыкание в себе** – индивид изолирует себя, не давая другим познать себя. Часто используют интроверты; скрытие своих идей, мнений, чувств.
- **Защита себя** – используется для того, чтобы лучше узнать других и оценить их; люди мало открыты для других, но любят обсуждать других, любят слушать о себе, но не плохое.
- **«Торговаться за себя»** – умеренная открытость и обратная связь.



### Внимание! Задание!

- Приведите примеры коммуникационных стилей Ваших знакомых, коллег, начальства, подчиненных.





## **Управление коммуникациями в организациях**

### **Эффективность коммуникационных процессов зависит от следующих факторов:**

- определение потребности в информации.  
*Существует 2 подхода к поиску информации:*
- 1) *активный*, когда определенный набор данных пишется либо непосредственно, либо опосредованно, например, с помощью сотрудника библиотеки. На языке информационных технологий этот подход называется «вытягивание» (pull);
- 2) *пассивный*, когда сотрудник оповещает свое подразделение или организацию в целом, какая информация ему требуется – «выталкивание» (push).



## **Управление коммуникациями в организациях**

- персонал должен быть осведомлен о наличии информации (указатели, телефонные справочники, навигаторы, возможность обращения к профессионалам за помощью),
- обеспечение доступа к информации – обеспечение удобных средств поиска информации (pull и push),
- завершенность и полнота системы коммуникаций организации – имеется доступ к централизованно управляемой и индивидуально создаваемой информации.

Таблица 1

Сравнительная характеристика pull и push

Критерий	Метод pull	Метод push
Цель	Поиск информации	Поглощение информации
Пользователь	Активен: инициативно ищет информацию	Пассивен: некий источник посылает информацию
Пригоден для	– единовременной потребности в знаниях; – проведения исследования; – получения детальной информации	долговременного спроса на знания получения срочной или быстро устаревающей информации
Основное преимущество	Позволяет получить доступ к информации в нужное время	Привлекает внимание к важным материалам
Основной недостаток	Пользователь тратит много времени (на овладение технологией поиска)	Перегрузки пользователя, т. к. он не контролирует процесс поступления информации
Примеры	Каталоги, указатели, браузер (просмотровая система)	E-mail

## Коммуникационная сеть

- это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.
- В данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а *отношения коммуникации между индивидами.*



## Связи коммуникационных сетей

- *Вертикальные связи* строятся по линии руководства от начальника к подчиненным.
- *Горизонтальные связи* осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации.
- *Диагональные связи* - это связи с другими начальниками и с другими подчиненными.



## Модели коммуникационных сетей

- Централизованные - непосредственно от «начальника».
- Децентрализованные распространяются по замкнутой цепочке.



## Классификация коммуникационных сетей

- Круг – эта сеть коммуникаций является активной, без лидера, неорганизованной, неустойчивой.
- Колесо – эта сеть коммуникаций, она менее активна, имеет определенного лидера, хорошо и устойчиво организована, более упорядочена.
- Многоканальная сеть – представляет собой то же колесо, но со связью между подчиненными.

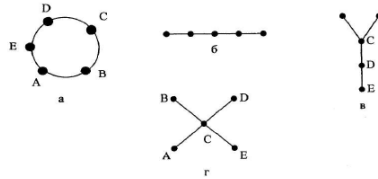
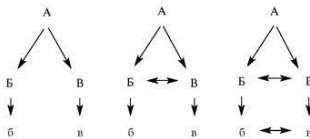



Рис. 5. Типы коммуникационных сетей

а - круг; б - цепь; в - «У»; г - колесо



- ТЕНТ
- ПАЛАТКА
- ДОМ

Рис. 6. Вторичные коммуникационные сети



## Коммуникационные сети: тент

- «Тент» – очень распространенная, сильная и устойчивая, как «звезда», коммуникационная сеть.
- Имеет минимальное количество неофициальных взаимодействий сотрудников.



## Коммуникационные сети: палатка

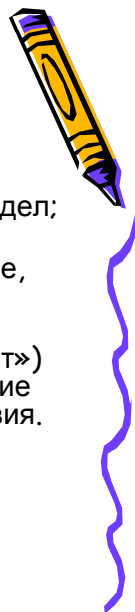
- «Палатка» возникает из «тента», когда формально устанавливается канал Б – В (он может существовать неофициально с ведома А). «Палатка» образуется, когда руководитель А решает, что его старшим подчиненным необходимо согласовывать свои действия и дела, представляющие взаимный интерес, прежде чем передавать их ему наверх. Такая сеть может быть очень эффективной и действенной структурой, если четко определить права и обязанности Б и В.
- Когда в «палатке» возникает новый официальный канал Б – В, получается «дом». Это полностью замкнутая система, где каждый может связаться с любой другой точкой по нескольким каналам, при этом не обязан следовать обычной установленной цепочкой команд.
- Здесь три круга коммуникаций: большой, объединяющий всех членов сети, и два малых.

## Коммуникационные сети: дом

- С организационной точки зрения «дом» может оказаться самой опасной из всех информационных сетей из-за множества официальных каналов, по которым от одного к другому передается информация.
- Могут возникнуть информационные перегрузки. Трудности порождает ложная идея о том, что чем больше объем передаваемой информации и чем легче ее непосредственно обработать, тем лучше.
- Свободный обмен информацией между людьми, которые могут извлечь из этого пользу, – это хорошо, но когда непосредственный обмен ведет к «короткому замыканию» потока или информация не попадает к тем, кто должен ее получить, – это плохо.

## Коммуникативные типы

- «сторож» (секретарь);
- «пограничник» – человек, который близок к административной «верхушке», в курсе всех дел;
- «связной» – человек, способный быстро синтезировать информацию, слышать больше, чем сказано, способен использовать собственные каналы связи;
- «лидер мнений» («местный оракул», «эксперт») может своими суждениями повлиять на мнение других и подвигнуть их на адекватные действия.





## Внимание! Задание!

- Изучите примеры коммуникационных сетей в группах.
- Приведите примеры функционирования данных сетей на практике.
- Опишите межличностную коммуникационную сеть руководителя группы на примере Вашей организации.
- Какие коммуникативные типы вам известны?

## Коммуникационные роли

- определяются не только местом в организационной иерархии, но и особенностями личности, внутренней готовностью к их осуществлению;
- все роли взаимосвязаны между собой.

## Роли работников в процессе развития группы

- **Потенциальный**, «зондирующий» ситуацию в группе и вокруг нее, чтобы решить, стоит ли к ней присоединиться или нет.
- **Новый**, осваивающий нормы, обычаи, ритуалы и др. стандарты групповой практики.
- **Полноценный**, полностью социализованный в группе и готовый к выполнению особых функциональных ролей.
- **«Пограничный»**, несколько «выпадающий» из группы, или не полностью вписывающийся в нее.
- **Бывший**, покинувший группу, но по-прежнему оказывающий влияние на ее членов.

## Коммуникационные роли

- **«Цензор»** контролирует входящие и исходящие потоки информации.
- **«Связной»** соединяет друг с другом отдельные группы (подразделения) внутри организации.
- **«Лидер»** оказывает решающее влияние на поведение коллег (членов группы) и принимаемые ими решения.
- **«Космополит»** открывает «окно в мир», связывает организацию с внешней средой.





## Внимание! Вопрос!

- Какие коммуникационные роли имеют место в Вашем коллективе?

### *Трансактный анализ и прогноз общения*

- Эрик Берн 60-е гг. 20 в.;
- «трансактный анализ» = «анализ взаимодействий».

Таблица 2

Три позиции в коммуникациях

<i>Роли</i>	<i>Основные характеристики поведения</i>	<i>Принципы поведения</i>	<i>Девиз</i>
«Родитель»	Требует, оценивает (осуждает или одобряет), учит, руководит, покровительствует	Право наказывать, догматизм, превосходство	Должен, нельзя!
«Взрослый»	Рассудителен, умеет работать с информацией	Расчет, контроль, оценка действий, недостаток эмоций и импровизации	Целесообразно, полезно
«Дитя»	Проявление чувств, беспомощность, подчинение	Желание, радость, фантазия, активность, доверчивость	Хочу, нравится

**Например**

- Менеджер высшего уровня  
60 % Р + 40 % В  
(Право наказывать) (Контроль)
- Менеджер среднего уровня  
50 % Р + 50 % В
- Менеджер низового уровня  
60 % В + 40 % Р
- Специалист  
80 % В + 20 % Д



## Внимание! Задание!

- Определите роли в Вашем коммуникационном поведении
- $Я = а (Р) + б (В) + в (Д)$

### Технологии нейролингвистического программирования (НЛП)

- Первые работы: США 1975–1979 гг.
- Американские психологи Р. Бэндлер и Д. Гриндер.
- Психотерапевт М. Эриксон.



## **НЛП – прогрессивная технология эффективной коммуникации**

- **«нейро»** указывает на отношение к нервной системе человека;
- **«лингвистическое»** подчеркивает роль языка коммуникации и воздействия адресата;
- **«программирование»** указывает на целенаправленность воздействий и наличие определенной программы для достижения цели.



## **Основные сенсорные типы**

- **Визуальная модальность (ВМ)** – информация как комплекс зрительных образов (мы говорим: вот видишь, представь, посмотри. Мне кажется, прекрасно, ярко и т. д.) (художники, архитекторы).
- **Аудиальная модальность (АМ)** – информация как комплекс звуков (мы говорим: послушайте, созвучно мне, логично, тихо, громко и т. д.) (музыканты, литераторы).
- **Кинестетическая модальность (КМ)** – информация как комплекс ощущений: вкус, осязание и обоняние (мы говорим: чувствуешь, легко, тяжело, тепло, притрагиваться и т. д.) (повара, «нюхачи-эксперты).

## Например

- Менеджер высшего уровня  
60 % BM + 40 % AM  
(видение) (логика)
- Менеджер среднего уровня  
50 % AM + 50 % BM
- Менеджер низового уровня  
60 % AM + 20 % KM + 30 % BM  
(логика) (экспертиза) (видение)
- Специалист  
50 % AM + 40 % KM + 10 % BM  
(логика) (экспертиза) (видение)



## Внимание! Задание!

- Определите структуру Вашего восприятия:

$$Я = а (AM) + б (BM) + в (KM) = 100 \%$$

## Роль коммуникаций в процессе организационных изменений (формирования новой корпоративной политики, реализации новых идей и др.)

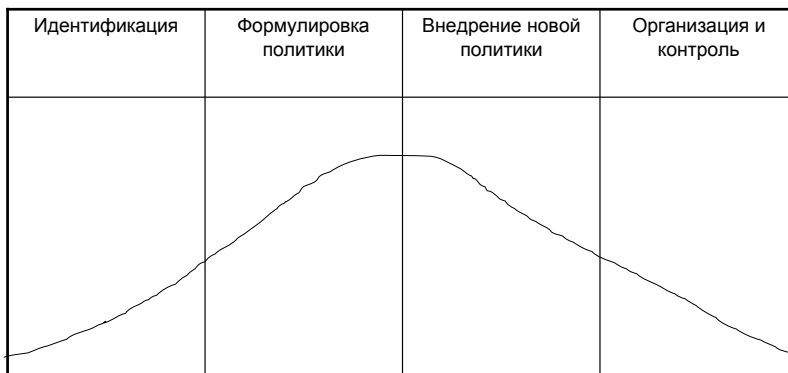


Рис. 7. Жизненный цикл корпоративной политики


### 1 этап. Идентификация новой политики

- Постановка новой идеи на повестку дня.
- Руководство «уходит на второй план».
- Активное общение с неформальными лидерами, формирующими общественное мнение в организации.
- Основные методы коммуникаций на этой стадии:
  - периодическое изучение мнений/отношений;
  - постоянный анализ средств информации;
  - менеджмент «методом бесед»;
  - систематическая и продолжающаяся работа с неформальными группами, брифинги, интервью, встречи с руководителями среднего звена.



## 2 этап. Формулировка новой корпоративной политики

- Обеспечение понимания новой политики.
- Ориентация на лидеров и активную часть организации.
- Основные методы коммуникаций на этой стадии:
  - исследование знаний — отношений — практики;
  - включение коммуникаций в ряд других организационных инструментов;
  - создание коммуникационной стратегии;
  - консультации для лиц, принимающих активное участие во внедрении коммуникационной стратегии.



## 3 этап. Внедрение новой корпоративной политики

- Целью этого этапа является распространение информации о дальнейших действиях. Главное на этой стадии — донести до всех сотрудников суть новой политики и конкретных мер по ее реализации. При этом коммуникация направлена, в основном, на специальные целевые группы.
- Основные методы коммуникаций на этой стадии:
  - информационные компании;
  - специальные информационные материалы;
  - маркетинг и реклама;
  - инструкции;
  - обучение;
  - консультирование целевых групп.

## 4 этап. Организация и контроль по вопросам НОВОЙ ПОЛИТИКИ

- Цель этого этапа — распространить информацию о продвижении нового товара с помощью обратной связи. Коммуникация на этом этапе может принимать форму активного предоставления услуг — разъяснение потребителям преимуществ нового.
- Основные методы коммуникаций на этой стадии:
  - мониторинг и сообщение результатов;
  - периодическое исследование мнений/отношений;
  - информация о продвижении нового товара на рынок;
  - информация об изменении корпоративной политики и внедрении;
  - обучение.

### Таким образом,

- сущностью коммуникации при внедрении новой идеи, новой корпоративной политики является деятельность по сбору, анализу и обмену информацией между организацией и ее окружением, между уровнями иерархии, между подразделениями, отделами, людьми, направленная на достижение цели;
- большинство действий по коммуникации должно быть спланировано заранее. Планирование коммуникации и ее внедрение предполагает: разработку плана коммуникации, организацию деятельности по плану, создание специальных служб, обеспечивающих открытый обмен правильной информацией;
- должна быть продумана стратегия, включающая в себя следующие элементы: цель, целевые группы, сообщение, средства информации, организацию;
- знания по коммуникации необходимо включить в организационную структуру; для этого необходимо привлекать специалистов по коммуникации, работающих в передовых компаниях, научных институтах или университетах.





## Комплексный подход к коммуникациям

- **Синергетический эффект от применения комплексного подхода к коммуникациям в организации заключается в следующем:**
  - формирование коммуникационной стратегии происходит на основе принципа «единство через разнообразие», что обеспечивает многофункциональность и разнонаправленность коммуникационных воздействий;
  - в результате коммуникационных взаимодействий, объединенных единым коммуникативным пространством и определенных коммуникационной политикой, неизбежно возникает корреляция между элементами коммуникационной системы;
  - согласованность всех коммуникационных взаимодействий со стратегическими целевыми установками позволяет минимизировать силу управляющего воздействия, при этом, выдвигая на первый план умение воздействовать на коммуникационные процессы в нужное время и в нужном месте;
  - совместное использование коммуникационных ресурсов и технологий ведет к экономии затрат, а также исключает дублирование при передаче информации;
  - формирование единого коммуникативного пространства организации создает преимущества согласованности действий, появления новых идей, поддержания необходимого разнообразия в результате постоянного обмена информацией;
  - активное коммуникационное взаимодействие в организации способствует накоплению коммуникативного опыта, формированию коммуникативной культуры и созданию бренда организации.



## Уровни формирования коммуникационной стратегии организации

- **Стратегический уровень:** формирование коммуникационной стратегии организации - широкомасштабной и долгосрочной программы достижения целей организации путем использования всех коммуникационных ресурсов и организации коммуникативного пространства.
  - Основу такой программы составляет система общих установок, критериев, ориентиров, принятых организацией для действий и принятия решений в сфере коммуникаций, которые обеспечивают достижение ее целей.
- **Тактический уровень:** формирование коммуникативной среды – совокупности условий, позволяющих организации и ее членам реализовать взаимодействие с партнерами с целью обмена информацией и формирования взаимоотношений.
  - Формирование коммуникативной среды обеспечивает целостность и координацию действий для быстрого адекватного реагирования на динамичные изменения внешней среды.
- **Оперативный уровень:** разработка, внедрение и актуализация, исходя из задач организации, системы корпоративных договоренностей и коммуникативных стандартов, разработанной с ориентацией на корпоративные ценности и регламентирующей деловое взаимодействие сотрудников организации на всех иерархических уровнях, как между собой, так и с заинтересованными сторонами во внешней среде.

## Лекция 5. Коммуникационная компетентность

1. Понятие компетенции и компетентности. Коммуникационная компетентность
2. Управленческое общение и принципы деловых коммуникаций
3. Построение системы коммуникаций в организации
4. Формализация информации
5. Система межличностных коммуникаций менеджера
6. Эффективное проведение совещаний



Компетенции – характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности



Компетенции – это совокупность

- знаний (обладание необходимой информацией);
- навыков (средства и методы выполнения работы);
- способностей (врожденная предрасположенность выполнять определенный вид деятельности);
- прилагаемых усилий (сознательное приложение в определенном направлении ментальных и физических ресурсов);
- стереотипов поведения (видимые формы действий для выполнения определенных работ).



## Компетентность

- Р. Бойцис, 1982 г.
- «Способность человека вести себя таким образом, который удовлетворяет требованиям работы в определенной организационной среде, что, в свою очередь, является причиной достижения желаемых результатов»;
- «Группы» компетентности:
  - цель и деятельность руководства;
  - управление подчиненными,
  - управление человеческими ресурсами;
  - лидерство.



## Другие определения компетентности

- Поведенческие аспекты, которые влияют на эффективность работы.
- Любые индивидуальные характеристики, которые можно измерить или достоверно подсчитать и относительно которых можно утверждать, что они значимы для различения эффективного и неэффективного выполнения работ.
- Основные способности и потенциальные возможности, необходимые, чтобы хорошо делать определенную работу.
- Все связанные с работой свойства личности, знания, навыки и ценности, которые побуждают человека хорошо делать свою работу.
- Основное свойство личности, которое приводит к эффективному или превосходному выполнению работы.



## Компетенция – это

- «действия, поведение или продукция, которую человек должен уметь демонстрировать»;
- способность переносить знания и навыки в новые ситуации в пределах профессиональной сферы (организация и планирование работ, инновации и воспроизведение видов работ, которые не являются повседневными, эффективное общение).



### Различия понятий «компетентность» и «компетенция»

---

- Компетентность – это относящееся к человеку понятие, которое говорит об аспектах поведения, стоящего за компетентным выполнением работы.
- Компетенция – это относящееся к работе понятие, которое говорит о сфере профессиональной деятельности, в которой человек компетентен.


## *Составляющие компетентности*

*Б. Спенсер, 1990 г.*

- Мотивы – образцы основных потребностей, которые управляют и направляют поступки, заставляя человека делать выбор.
- Свойства – основные склонности к определенному поведению или способу реагировать (самоуверенность, самоконтроль, устойчивость к стрессам, выносливость).
- Я-концепция – установки и ценности человека.
- Объем знаний – знания фактов или процедур (технических или коммуникативных).
- Когнитивные и поведенческие навыки – скрытые от наблюдения или видимые.

## Типы компетентности

- Общая (для представителей определенной профессии, одной организации) и специфическая компетентности (для группы работ на разных уровнях).
- Пороговая (базовая компетентность, необходимая для выполнения работ, не делается различия между работниками с высокими и низкими показателями) и рабочая компетентности.
- Дифференцирующая компетентность определяет поведенческие характеристики, которые демонстрируют высокоэффективные работники; это характеристики, которые отличают их от менее эффективных (положительные, отрицательные показатели).



Типичные аспекты компетентности,  
журнал «Competency» 1996 г., 126 организаций

- **Коммуникации**
- Ориентация на достижение/результат
- Концентрация на потребителе
- Работа в команде
- Лидерство
- Планирование и организация
- Коммерческая/деловая осведомленность
- Гибкость/адаптивность
- Развитие других сотрудников
- Решение проблем



Коммуникации — это

- способность делать сообщения, передавать информацию ясно и последовательно, в устной и письменной формах.

## Коммуникативная компетентность

### Свадьбина Т. В.



- это способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми, а именно: достигать взаимопонимания, ясного представления о ситуации и предмете общения.

## Профессионализм менеджера



- **Предметные (предметно-отраслевые компетенции)** обеспечивают ориентацию и способность квалифицированно действовать в конкретных производственных технологиях и сложившихся видах деятельности. Разновидности предметных компетенций соответствуют специальностям, существующим в отрасли.
- **Управленческие компетенции** обеспечивают практические способности управлять производством, отдельными бизнес-процессами и бизнесом в целом. Они являются относительно универсальными, потому что необходимы для любых отраслей и сфер производства.
- **Инновационные компетенции** обеспечивают способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем. Эти компетенции в определенной степени универсальны и формируются на основе предметных и управленческих компетенций.

## Метакомпетентность



- необходима для решения широкого круга задач в различных областях;
- предполагает
  - коммуникативные навыки,
  - аналитические способности,
  - готовность решения проблем.

## Коммуникативная компетентность – это



- в общем смысле: способность человека устанавливать и поддерживать эффективные контакты с другими людьми;
- в современной психологии: умения и навыки общения;
- научное определение: сложное психологическое явление, состоящее из знаний, умений и навыков, обеспечивающих эффективное общение в различных ситуациях жизнедеятельности.



## **Тайм-менеджмент**

### **Управление временем**



- это междисциплинарный раздел науки и практики, посвященный изучению проблем и методов оптимизации временных затрат в различных сферах и отраслях человеческой деятельности.

## **Элементы коммуникативной компетентности менеджера**

### **Тайм-менеджмент С. И. Калинин**



- Умение выбрать или подготовить подходящую ситуацию для общения.
- Умение устанавливать, поддерживать, возобновлять контакты.
- Умение обмениваться информацией.
- Навыки «генеративного общения» - владение креативными техниками порождения новых идей, умение стимулировать творческий поиск идей со стороны собеседника.

**Элементы коммуникативной компетентности менеджера**  
**Тайм-менеджмент С. И. Калинин**



- Умение точно и глубоко ориентироваться в других людях (эмпатия).
- «психотерапевтические навыки», умение оказывать эмоциональную поддержку, управлять эмоциональным состоянием собеседника.
- Навыки посредника, умение разрешать конфликты.

**Элементы коммуникативной компетентности менеджера**  
**Тайм-менеджмент С. И. Калинин**



- Навыки управления групповым общением, в т.ч. принятие групповых решений.
- Умение пользоваться доступными формальными санкциями.
- Навыки личностного воздействия на людей (убеждение, внушение и др.).



## Внимание! Вопрос!

- Какие навыки способствуют оптимизации времени общения?
- Какие навыки помогут обеспечить контроль над процессом общения?
- Как Вы можете оценить свою коммуникативную компетентность?

### Преимущества и недостатки устной коммуникации

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ +</li><li>■ быстрый и полный обмен информацией</li><li>■ возможность передачи эмоционального состояния собеседника</li><li>■ возможность использования невербальных каналов передачи информации (интонация, мимика, жесты)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ -</li><li>■ неумение, неспособность вникнуть в суть проблемы</li><li>■ использование сложных речевых оборотов</li><li>■ неумение выразить свою мысль</li><li>■ неумение слушать</li></ul> |
|--|---|

## Особенности письменной коммуникации: преимущества

---

- у составителя есть возможность подумать, привести в порядок свои мысли и в случае необходимости откорректировать сообщение;
- полученное сообщение не требует мгновенного восприятия, с ним можно ознакомиться в любое время, в связи с этим происходит экономия времени;
- письменная коммуникация вызывает меньше эмоциональных реакций, чем устная коммуникация;
- возможность длительного хранения содержащейся в ней информации, на которую можно сослаться позднее и подтвердить документально;
- эффективна письменная коммуникация с людьми, находящимися на расстоянии;
- наглядно проявляются общая культура, грамотность, компетентность пишущего, что позволяет адресату составить представление о нем как о личности.

## Особенности письменной коммуникации: недостатки

---

- Восприятие сведений в сообщении напрямую зависит от качества его составления.
- Плохо написанные сообщения, за которыми следуют многочисленные письменные и устные объяснения, делают конечное сообщение дорогим и путаным.
- Письменное сообщение не может передать интонацию голоса и жестикуляцию, а также нет мгновенной обратной связи.
- Необходимо учитывать затраты, связанные с осуществлением операций с сообщением (составление, получение, ознакомление, хранение и др.), – временные, финансовые, материальные.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПИСЬМЕННЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Дж. М. Лейхифф и Дж. М. Пенроуз



1. Тактичность. При составлении текста необходимо:
  - обращаться к личности, а не к категории;
  - избегать указаний на пол. Одним из способов является использование множественного числа. Например: «Служащие будут продвигаться по службе на основании их способностей и трудового стажа» вместо «Любой служащий будет продвигаться по службе, исходя из его способностей и трудового стажа»;
  - сконцентрировать внимание на восприятии получателя.
2. Персональность. При написании текста необходимо передавать позицию «вы», что означает необходимость сосредоточиться на нуждах и интересах вашего адресата, а не на своих собственных.
3. Позитивность. Эффективные письменные коммуникации должны иметь позитивный тон.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПИСЬМЕННЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Дж. М. Лейхифф и Дж. М. Пенроуз



4. Энергичность, активность.
5. Цельность. В деловой корреспонденции каждое предложение должно содержать только одну мысль. При составлении предложения необходимо убедиться, что в нем нет нескольких не связанных друг с другом мыслей.
6. Связность. Сведения, изложенные в тексте, должны быть логически связаны.
7. Ясность. Эта особенность включает в себя выбор слов, структуры предложения и абзаца, а также общую организацию сообщения.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПИСЬМЕННЫХ КОММУНИКАЦИЙ



Дж. М. Лейхифф и Дж. М. Пенроуз

8. Краткость. В сообщении не должно быть многословных выражений, избыточных фраз, ненужных повторов и абстрактных слов.
9. Удобочитаемость. Текст должен легко пониматься читающим, если будет написан ясным стилем. Авторы предлагают применять «индекс туманности» Ганнинга, который используется как индикатор, показатель для определения уровня образования адресатов.
10. Элементы унификации. Унифицированное сообщение свободно от двух недостатков – грамматических ошибок и проблем с форматом.

## Понятие деловой коммуникации

- Разговор между руководителем и подчиненным принципиально отличается от разговоров между этими же людьми вне служебных рамок.
- *Деловое общение* – это такое взаимодействие людей, которое подчинено решению определенной задачи (производственной, научной, коммерческой и т. д.), т.е. цель делового взаимодействия лежит за пределами процесса общения (в отличие от лично-ориентированного общения, предметом которого выступает именно характер отношений между его участниками).

## Принципы деятельности любой социальной организации

накладывают определенные ограничения на поведение людей



1. Достаточно жесткая регламентация целей и мотивов общения, способов осуществления контактов между сотрудниками, которая объясняется тем, что за каждым работником в организации нормативно закрепляется стандарт поведения в виде устойчивой структуры формальных прав и обязанностей, которому он должен следовать.

Психологически деловое общение оказывается в значительной степени формализованным, отстраненным, «холодным».

Обмен сведениями между сотрудниками носит неличный характер, но подчинен прежде всего совместному решению служебной задачи.

2. Иерархичность построения организации: между подразделениями и сотрудниками закрепляются отношения подчинения, зависимости, неравенства.  
Одним из следствий действия этого принципа для речевой коммуникации оказывается проблема условий передачи точной и по возможности полной информации по звеньям иерархической пирамиды и, соответственно, эффективности обратной связи.

## Эффективность передачи информации в организации

- По горизонтали – высокий уровень эффективности
  - Люди, работающие на одном и том же уровне, понимают друг друга «с полуслова», им не требуется детальное и подробное объяснение сути задачи.
- По вертикали – низкий уровень эффективности
  - 20–25 % информации доходит до конкретных исполнителей и правильно ими понимается;
  - посредники: линейные руководители, секретари, ассистенты, канцелярские работники;
  - сокращение, искажение сообщений – «испорченный телефон»



**Принципы деятельности любой социальной организации накладывают определенные ограничения на поведение людей**



3. Мотивация труда как условие эффективной деятельности организации или предприятия.

Объективная противоречивость поведения и самоощущения человека в организации: в деловом общении он выступает одновременно как конкретная целостная личность и как представитель организации, т.е. носитель определенных профессионально-ролевых функций; возможность развития внутриличностного конфликта.

- Наряду с такими способами мотивации труда персонала, как различные виды морального и материального поощрения, продвижение по службе, повышение квалификации за счет организации и др., огромное мотивационное воздействие могут оказывать беседы руководителя с подчиненными: критические оценки, форма постановки задач, ответы руководителя на вопросы; они могут либо помогать сотрудникам ориентироваться в своей деятельности, побуждать их работать успешнее и прибыльнее, либо препятствовать этому.



## ***Что такое деловое общение?***

### ***Деловое общение***

- «формальное общение»
- «управленческое общение»
- «институализированное общение»

### ***Межличностное общение***

- «неформальное общение»
- «эмоционально-личностное общение»





*Социальный контекст задает допустимые цели, нормы и правила общения*

### **Деловое общение**

- Работа
  - Организация
  - Должность
  - Профессия
  - Профессиональные стандарты и т. п.

### **Межличностное общение**

- Устойчивые эмоциональные отношения между людьми (дружба, любовь и др.)



### **Этапы общения**

1. Вступление в контакт.
2. Ориентация в разговоре, определение цели общения.
3. Обмен информацией.
4. Принятие решения.
5. Разрыв контакта.

Таблица 3

**Сравнительная характеристика делового и межличностного общения**

Параметр сравнения	Деловое общение	Межличностное общение
Время	Краткое, регламентированное деловым этикетом приветствие, обязательное ограничение времени общения	Весь разговор может состоять из приветствия; время не ограничивается
Тема	Прямое и открытое называние темы разговора, повода, вопроса, проблемы, для решения которой необходим разговор	Тема разговора прямо и открыто называется не всегда («плавающая», скрытая тема, беспредметный разговор)

Продолжение табл. 3

**Сравнительная характеристика делового и межличностного общения**

Степень диалогичности	Совместное обсуждение вопроса в режиме диалога; возможны монологические ситуации	Возможна разная степень участия в разговоре: диалог, монолог
Принятие решения	Обсуждение вопроса требует принятия решения с уточнением способов, сроков, ресурсов для решения проблемы	Принятие решения требуется не всегда; качество решения может быть достаточно низким; отсутствует «развертка» решения
Завершение общения	Договоренность о новой встрече для проведения промежуточного или итогового контроля над решаемой задачей	Спонтанное завершение, новая встреча чаще всего не планируется



## ***ОПРЕДЕЛЕНИЕ***

- ***Управленческое общение*** – это общение с целью руководства людьми, т. е. изменять их, поддерживать или формировать в определенном направлении.



## ***Функции управленческого общения***

- выдача распорядительской информации;
- получение обратной информации;
- выдача оценочной информации.



## Деловые коммуникации

- Деловой разговор
- Деловая беседа
- Пресс-конференция
- Деловые переговоры
- Маркетинговые коммуникации



## *Принципы эффективного делового общения*

1. Принцип KISS – keep it short and simple.
2. Принцип «Show must go on».
3. Принцип книжной полки.
4. Принцип охоты за идеями.
5. Принцип обратной связи.
6. Принцип примерки чужой шкуры.

## Внимание! Вопрос!

---

- Какие принципы делового общения можно перенести на межличностное?
- Какие принципы делового общения используются в Вашей организации? Какие примеры Вы можете привести?
- Какие принципы можно использовать в Вашей организации? Как они будут работать?

Информационный инжиниринг.  
«Черный ящик» Норберта Винера

---

Это принципиальная схема любой информационной системы.

Включает:

- входящую информацию,
  - исходящую информацию,
  - переработку информации внутри системы.
-



## Этапы информационного инжиниринга

### 1. Выявить информационные потребности (идеальный образ входящей информации):

- Какая информация потребуется?
- В каком объеме?
- От кого (структурные подразделения, руководители)?
- В какой форме?
- В какие сроки?
- На каких носителях?

## Этапы информационного инжиниринга

---

2. Провести анализ эффективности работы с информацией внутри каждого подразделения:

- Как обрабатывается полученная информация?
  - Какие формы представления информации используются?
  - Насколько они удобны и эффективны?
  - Каким образом и для чего будет использоваться полученная информация?
  - Выполнение каких функций подразделения зависит от входящей информации?
- 

## Этапы информационного инжиниринга

---

3. Провести анализ накопления и хранения информации внутри подразделения:

- Какая информация накапливается в подразделении?
  - Оптимальны ли сроки хранения информации?
  - Существуют ли формы хранения информации, насколько они удобны?
  - Существует ли упорядоченная система хранения информации, насколько она эффективна?
  - Существует ли общее организационное хранилище информации, и насколько удобен доступ к нему для разных подразделений?
-

## Этапы информационного инжиниринга

---

4. Провести анализ продуцирования и передачи информации внутри подразделения:
- Какими способами добывается новая информация?
  - Как можно повысить эффективность этих способов?
  - Каким подразделениям передается новая и/или обработанная информация?
  - Каким образом происходит передача информации: по собственной инициативе, по запросу, регулярно и т.п.?
- 

## Этапы информационного инжиниринга

---

5. После «black box»-анализа для каждого отдельного подразделения (или сотрудника) необходимо нарисовать структурную схему организации, стрелками указать необходимые информационные потоки и описать характеристики данных потоков (кто, кому, какую информацию, в каком объеме, в какой форме, на каких носителях, в какие сроки или при каких условиях представляет).
- Закрепить необходимые информационные потоки с помощью приказов, должностных инструкций.
  - Проверить спроектированную информационную систему в течение 6-12 месяцев, внести корректировки.
-



## Внимание! Вопрос!

- Приведите примеры информационного непонимания между подразделениями в Вашей организации.
- Опираясь на метафору «черного ящика», постарайтесь объяснить причины информационных конфликтов в Вашей организации.
- Что Вы можете предложить для формирования более прозрачной информационной системы в Вашей организации?

### Принципы формализации информации

- Простота
- Удобство в использовании, целесообразность
- Краткость
- Структурированность
- Обязательность
- Наглядность

## Нестандартные способы формализации оперативной информации

1. Контрольные списки:
  - вещей (инструментов, деталей, бумаг и т. п.);
  - людей (например, тех, с кем надо сократить время общения);
  - вопросов (например, проверка степени подготовленности к работе);
  - действий (алгоритмы, блок-схемы; например, что делать в случае ошибки в работе).
2. Графики.
3. Произвольные схемы и диаграммы.

### ***Этапы формирования системы межличностных коммуникаций менеджера***

1. Проверка своего повседневного круга общения
  - «большие разговоры» - общение, непосредственно связанное с решением производственных вопросов;
  - «малые разговоры» - общение, ориентированное на установление и поддержание эмоционально-личностного контакта, «хороших отношений»;
  - пустая болтовня – «глупое», бессодержательное, ритуальное общение.
2. Расстановка приоритетов.

## ***Этапы формирования системы межличностных коммуникаций менеджера***

3. Оценка характера контактов (по критерию непосредственности–опосредованности).
4. Расстановка приоритетов.
5. Разработка своих правил общения и следование им.
6. Создание собственной сети общения.

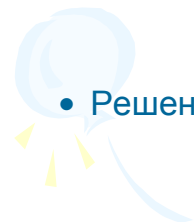
## ***Правила эффективного взаимодействия руководителя и секретаря***

- Секретарь должен знать: руководитель недоступен.
- При этом секретарь максимально открыт для всех.
- Секретарь – посредник, барьер между руководителем и другими людьми.
- Мнение посетителя о том, как к нему относится руководитель, напрямую зависит от того, как к нему относится секретарь.
- Секретарь активно обрабатывает информацию и в наиболее компактном и удобном виде предоставляет руководителю.
- Секретарь – «записная книжка», «будильник», «напоминатель» и т. п.
- Рабочий день руководителя начинается и заканчивается с общения с секретарем.



## Цели и типы совещаний

- Принятие управленческого решения.



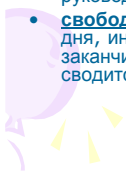
- Решение проблемы, инновации.



- Обмен информацией, обратная связь, отчеты и т. п.

## Типы совещаний

- **диктаторское** — свойственно авторитарному типу управления, когда совещание ведет и обладает фактическим правом голоса только руководитель, остальным участникам предоставляется лишь возможность задавать вопросы, но никак не высказывать собственное мнение;
  - **автократическое** — основывается на вопросах руководителя к участникам и их ответах на них, как правило, отсутствуют дискуссии, возможен лишь диалог;
  - **сегрегативное** — доклад обсуждают лишь выбранные руководителем участники, остальные слушают и принимают к сведению представленную информацию;
  - **дискуссионное** — свободный обмен мнениями и выработка общего решения; право принимать решение в окончательной формулировке остается за руководителем;
  - **свободное** — на нем не принимается четкая повестка дня, иногда отсутствует и председатель, иногда заканчивается принятием решения, но в основном сводится к обмену мнениями.
- оперативное;
  - инструктивное;
  - проблемное.



## Лекция 6. Социальное взаимодействие и социальные коммуникации

---

1. Понятие социального взаимодействия
2. Социальные взаимодействия в обществе
3. Формы социальных взаимодействий
4. Понятие и типы социального действия
5. Социальные связи и человек в системе социальных связей

### Социальное действие неизбежно порождает социальное взаимодействие?

---

- |   |  |
|---|--|
| <p>□ <b>Социальное взаимодействие</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ процесс обмена социальными действиями между двумя и более участниками (социальными субъектами, акторами);</li><li>■ процесс непосредственного или опосредованного воздействия этих субъектов друг на друга.</li></ul> | <p>□ <b>Социальное действие</b> — любое проявление социальной активности, ориентированное на других людей.</p> |
|---|--|



## Понятие взаимодействия

- **Взаимодействие** — это процесс воздействия людей и групп друг на друга, в котором каждое действие обусловлено как предыдущим действием, так и ожидаемым результатом со стороны другого.
- Любое взаимодействие предполагает по меньшей мере двух участников — интерактантов.
- Взаимодействие представляет собой разновидность действия, отличительной чертой которого является направленность на другого человека.



## Понятие взаимодействия

- **Взаимодействие** — это любое поведение индивида либо группы индивидов, имеющих значение для других индивидов и групп индивидов или общества в целом в данный момент и в будущем.
- Категория «взаимодействие» выражает содержание и характер отношений между индивидами и социальными группами как постоянными носителями качественно различных видов деятельности, различающимися по социальным позициям (статусам) и ролям (функциям).
- Независимо от того, в какой сфере жизнедеятельности общества (экономической, политической и т. д.) имеет место взаимодействие, оно всегда социально по своему характеру, так как выражает связи между индивидами и группами индивидов, связи, опосредуемые целями, которые каждая из взаимодействующих сторон преследует.

## Признаки социального взаимодействия

---

- социальное взаимодействие **предметно**, т. е. всегда имеет цель или причину, которые являются внешними по отношению к взаимодействующим группам или людям;
- социальное взаимодействие **внешне выражено**, а потому доступно для наблюдения; этот признак обусловлен тем, что взаимодействие всегда предполагает **обмен символами, знаками**, которые **расшифровываются противоположной стороной**;
- социальное взаимодействие **ситуативно**, т. е. обычно **привязано** к какой-то конкретной **ситуации**, к условиям протекания (например, встреча друзей или сдача экзамена);
- социальное взаимодействие выражает **субъективные намерения участников**.

## Стороны социального взаимодействия

---


- **Объективная сторона взаимодействия** — это связи, независимые от отдельных личностей, но опосредующие и контролирурующие содержание и характер их взаимодействия.
- **Субъективная сторона взаимодействия** — это сознательное отношение индивидов друг к другу,
- Это межличностные (или шире — социально-психологические) отношения, которые представляют собой непосредственные связи и отношения между индивидами, складывающиеся в конкретных условиях места и времени.



## Особенности взаимодействия

---

- взаимодействие — это всегда коммуникация, **но не только прямой обмен информацией, но и косвенный обмен смыслами;**
  
- человек, который находится в одиночестве, **будет вести себя немного иначе, чем человек, который находится в обществе других людей;**
  
- **социальное взаимодействие** характеризуется такой чертой, как **обратная связь (наличие реакции).**



## Обязательные условия социального взаимодействия (П. Сорокин)

---

1. Участники взаимодействия должны **обладать психикой и органами чувств**, т. е. средствами, позволяющими узнать, что чувствует другой человек, через его действия, мимику, жесты, интонации голоса и т. д.;
  
2. Участники взаимодействия должны **одинаковым образом выражать свои чувства и мысли**, т. е. использовать одни и те же символы самовыражения.





## Уровни взаимодействия

---

- **Взаимодействие на микроуровне** — это взаимодействие в повседневной жизни, например, в рамках семьи, небольшого рабочего коллектива, студенческой группы, группы друзей и т. д.
- **Взаимодействие на макроуровне** разворачивается в рамках социальных структур, институтов и даже общества в целом.



## Виды социального взаимодействия

---

- **Внешние**
  - физическое;
  - вербальное, или словесное;
  - невербальное (мимика, жесты);
- **Внутренние**
  - мысленное, которое выражается только во внутренней речи.

## Свойства социального взаимодействия

---

- осмысленность,
- мотивированность,
- ориентированность на другого человека.

### Типология социального взаимодействия



- экономическая (индивиды выступают как собственники и наемные работники);
- политическая (индивиды противоборствуют или сотрудничают в качестве представителей политических партий, общественных движений, а также в качестве субъектов государственной власти);
- профессиональная (индивиды участвуют как представители разных профессий);



## Типология социального взаимодействия

- демографическая (включая контакты между представителями различных полов, возрастов, национальностей и рас);
- семейно-родственная;
- территориально-поселенческая (происходят столкновение, сотрудничество, конкуренция между местными и приезжими, постоянно и временно проживающими и т. п.);
- религиозная (подразумевает контакты между представителями разных религий, а также верующими и атеистами).

---

## Формы взаимодействия

- кооперация — сотрудничество индивидов для решения общей задачи;
- конкуренция — индивидуальная или групповая борьба за обладание дефицитными ценностями (благами);
- конфликт — скрытое или открытое столкновение конкурирующих сторон.

## Типы социального взаимодействия (П. Сорокин)

---

- обмен идеями (любими представлениями, сведениями, убеждениями, мнениями и т. д.);
- обмен волевыми импульсами, при которых люди согласуют свои действия для достижения общих целей;
- обмен чувствами, когда люди объединяются или разделяются на основании своего эмоционального отношения к чему-либо (любви, ненависти, презрения, осуждения и т. д.).

---

**Важной характеристикой любого коммуникативного процесса является намерение его участников повлиять друг на друга**

---

- **Убеждение** представляет собой процесс целенаправленного коммуникативного воздействия, характеризующийся логическим обоснованием сообщения (или нескольких сообщений) с целью добиться согласия собеседника (или аудитории) с высказываемой точкой зрения.
- **Внушение** является способом коммуникативного воздействия, рассчитанного на некритическое восприятие информации. Внушение используется для того, чтобы создать определенное состояние, побуждающее к конкретным действиям.

## Социальное взаимодействие

---

- представляет собой систему взаимообусловленных социальных действий, связанных циклической причинной зависимостью, при которой действия одного субъекта являются одновременно причиной и следствием ответных действий других субъектов.

## Социальное взаимодействие

---

- Макро- и микроуровень.
- Пространственные контакты:
  - визуальный пространственный контакт;
  - предполагаемый пространственный контакт.
- Контакты, связанные с интересами:
  - **мотив** - это непосредственное побуждение к деятельности, связанное с необходимостью удовлетворения потребности;
  - **интерес** - это осознанная форма проявления потребности, которая обеспечивает направленность личности на определенную деятельность.
- Контакты обмена — это своеобразный вид контакта, в процессе которого индивидов интересуют не столько люди, сколько предметы обмена — информация, деньги и т. д. (покупка продуктов в магазине или на рынке, вопрос прохожему, поездка в такси, выбор учебного заведения и др.).



## Интерес и потребность

- **Интерес** представляет собой промежуточную на пути к потребности цель — стремление (представление о каком-то предмете потребления и желание его добыть), которая становится критерием оценки ситуации (предметов, условий, людей и т. п.) и формирования программы, добывающей предмет потребления деятельности человека.
- Например, у вас возникла потребность в квартире.
- Эта потребность может выражаться: а) в выборе имеющихся на рынке квартир; б) строительстве нужной квартиры. В первом случае мы имеем познавательный и оценочный интерес, а во втором — познавательно-оценочно-производящий.



## Интерес и потребность

- Потребность и интерес — взаимосвязанные механизмы регуляции разных этапов деятельности.
- Интерес может стать потребностью по отношению к другому интересу, т. е. побуждением относительно самостоятельного действия, если деятельность человека состоит из многозвенной системы действий.
- Например, у человека возникает потребность в жилье, которая вызывает интересы к кредиту, строительным фирмам, месту застройки и т. п.
- Каждый из них может стать потребностью по отношению к последующему интересу и связанному с ним действию.

## Социальный контакт

---

- Это кратковременный начальный этап взаимодействия между отдельными людьми или социальными группами.
- Формы социального контакта:
  - пространственный контакт,
  - психический контакт,
  - контакт обмена.
- Социальные контакты являются первым шагом в образовании социальных групп. Изучение социальных контактов позволяет выяснить место каждого индивида в системе социальных связей, его групповой статус.

## Социальные действия —

---

- следующий после контактов уровень сложных социальных взаимосвязей.
- Понятие «социальное действие» считается одним из центральных в социологии и представляет собой простейшую единицу любого вида поведения людей.
- Это осознанное действие и явно ориентированное на других (М. Вебер).
- Пример: самоубийство – не социальное действие? (М. Вебер)

## Теория социального действия М. Вебера

---

- Действие становится социальным, когда оно:
  - является осмысленным, т. е. направлено на достижение ясно осознаваемых самим индивидом целей;
  - сознательно мотивировано, а в качестве мотива выступает некое смысловое единство, представляющееся действующему лицу или наблюдателю достойной причиной для определенного действия;
  - социально осмысленно и социально ориентировано на взаимодействие с другими людьми.

## Элементы социального действия

---

- индивид, который действует;
- потребность индивида в конкретном действии;
- цель действия;
- метод действия;
- другой индивид, на которого направлено действие;
- результат действия.



## Механизм социального взаимодействия

---

- индивиды, совершающие те или иные действия;
- изменения во внешнем мире, вызванные этими действиями;
- влияние этих изменений на других индивидов;
- обратная реакция индивидов, на которых было оказано воздействие.

## Способ социального взаимодействия

---

- Способ взаимодействия индивида с другими индивидами и социальным окружением в целом определяет **«преломление» социальных норм и ценностей сквозь сознание индивида и его реальные действия на основе осмысления этих норм и ценностей.**
- Способ взаимодействия включает шесть аспектов:
  - 1) передачу информации;
  - 2) получение информации;
  - 3) реакцию на полученную информацию;
  - 4) переработанную информацию;
  - 5) получение переработанной информации;
  - 6) реакцию на эту информацию.

## Социальные отношения

---

- Взаимодействие приводит к установлению социальных отношений.
- Социальные отношения — это относительно устойчивые связи между индивидами (вследствие чего они институционализируются в социальные группы) и социальными группами как постоянными носителями качественно различных видов деятельности, различающимися по социальным статусам и ролям в общественных структурах.
- Если взаимные ожидания оправдываются, приобретают предсказуемый, а главное, устойчивый вид, такие взаимодействия называют **социальными отношениями**.
- Пример: психологический контракт.

## Типы социальных взаимодействий

---

- Сотрудничество — такой тип взаимодействия, при котором люди осуществляют взаимосвязанные действия для достижения общих целей.
  - Атмосфера доверия, морального комфорта; борьба с конкурентами, повышение производительности труда, закрепление работников в организации и предотвращение текучести кадров.
- Соперничество (конкуренция) — это один из самых общих типов взаимодействия, противоположный сотрудничеству.
  - Особенность соперничества в том, что люди имеют одни и те же цели, но преследуют различные интересы.
- Конфликт — открытое, прямое противостояние.

## Социальная коммуникация

---

- это инструмент социализации индивида;
- основа социальной коммуникации — в способности, ставя себя на место другого, предвидеть его ролевое поведение и соответствующим образом ориентировать свое.

## Функции системы действия (Т. Парсонс)

---

- **Первую** из них составляет **адаптация**, нацеленная на установление благоприятных отношений между системой действий и окружающей ее средой. С помощью адаптации система приспособливается к окружающей среде и ее ограничениям, приравнивает ее к своим потребностям.
- **Вторая функция** заключается в целедостижении — определении целей системы и мобилизации ее энергии и ресурсов для их достижения.
- **Интеграция** — **третья** функция, представляющая собой **стабилизирующий параметр** действующей системы. Она направлена на поддержание координации между частями системы, ее связанности, на защиту системы от резких изменений и крупных потрясений.
- Любая система социального действия должна обеспечивать **мотивацию** своих акторов, что и составляет **четвертую функцию**.

## Мотивация социального действия

---

- **Мотив** — внутреннее, субъективно-личностное побуждение к поступку, которое подталкивает человека к действию
- **Цели**
  - индивидуальная цель
  - ориентация на других, их возможная ответная реакция

## Виды социальной деятельности

---

- **материально-преобразовательная** (ее результатами выступают разнообразные продукты труда: хлеб, одежда, станки, здания, сооружения и т. п.);
- **познавательная** (ее результаты воплощаются в научных концепциях, теориях, открытиях, в научной картине мира и т. д.);
- **ценностно-ориентационная** (ее результаты выражаются в существующей в обществе системе нравственных, политических и иных ценностей, в понятиях долга, совести, чести, ответственности, в исторических традициях, обычаях, идеалах и др.);

## Виды социальной деятельности

---

- **коммуникативная, выражающаяся в общении** человека с другими людьми, в их взаимоотношениях, в *диалоге культур, мировоззрении*, политических движениях и т. п.;
- **художественная**, воплощающаяся в создании и функционировании художественных ценностей (мира художественных образов, стилей, форм и т. д.);
- **спортивная**, реализующаяся в спортивных достижениях, в физическом развитии и совершенствовании личности.

## Человек в системе социальных связей

---

- |                |                    |
|----------------|--------------------|
| □ Связи        | □ Связи            |
| ■ Формальные   | ■ Непосредственные |
| ■ Неформальные | ■ Опосредованные   |



## Человек в системе социальных связей

---

- В процессе жизнедеятельности люди, *удовлетворяя свои потребности*, интересы, достигая поставленные цели, решая возникающие задачи, вступают в зависимость друг от друга.
  
- Зависимость, реализованная через социальное действие, как действие осознанно осуществляемое с ориентацией на других, с ожиданием соответствующего ответного действия партнера, образует **социальную связь**.



## Таким образом,

---

- важнейшим условием социальной связи является мотивационный механизм — механизм субъективной регуляции (исходя из потребностей, ценностей, норм, убеждений), определяющий социальную связь людей;
- социальная связь должна быть взаимно эффективной для партнеров;
- для всех участников социальной связи необходимо применять единый критерий платы и вознаграждения;
- равновесие в социальных связях достигается не автоматически, а через конфликты, разрешение которых знаменует установление нового равновесия, но уже по новому согласованному критерию.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ДОМАШНИХ ЗАДАНИЙ**

### **Домашнее задание 1 – подготовка и презентация реферата**

- реферат выполняется по выбранной теме;
- объем реферата – не менее 20 страниц печатного текста;
- презентация реферата должна сопровождаться слайдами;
- реферат должен содержать: титульный лист, введение, основную часть, заключение и список литературы;
- студент должен свободно владеть материалом и отвечать на вопросы.

### **Темы рефератов**

1. Роль коммуникаций в социальном взаимодействии.
2. Мотивационный механизм социальных отношений и коммуникаций.
3. Социальные связи и человек в системе социальных связей.
4. Маркетинговые коммуникации как инструмент повышения конкурентоспособности продукции (предприятия).
5. Роль социальных коммуникаций в развитии современного общества.
6. Эволюция теории коммуникации (вклад П. Лазарсфельда и Г. Лассуэлла в теорию коммуникаций. Подход к коммуникациям К. Шеннона и У. Уивера. Бихевиористская концепция П. Скиннера. Генетическая теория Ж. Пиаже. Психосоциологическая теория Л. С. Выготского. Теория деятельности А. Н. Леонтьева. Теория речевой деятельности А. А. Леонтьева. Преформистская теория Н. Хомского).
7. Социологические исследования как инструмент формирования общественного мнения.
8. Эффективное взаимодействие в команде.

9. Формирование эффективной команды для проектной работы.
10. Социальные процессы в организации.
11. Особенности социальных отношений в организации.
12. Анализ типичных ошибок менеджера в процессе коммуникаций.
13. Способы повышения степени открытости коммуникации в организации.
14. Информационное обеспечение деятельности организации.
15. Информационное обеспечение деятельности менеджера.
16. Формирование информационной политики организации.
17. Эффективное проведение совещаний.
18. Планирование и подготовка совещаний.
19. Как добиться успеха при публичном выступлении.
20. Национальные особенности невербальных коммуникаций.
21. Особенности ведения деловых и светских бесед.
22. Совещания для менеджера: до, во время, после.
23. Социальные коммуникации как элемент организационной культуры.
24. Формирование и развитие коммуникативных компетенций менеджера.
25. Тема, предложенная студентом (по согласованию с преподавателем).

*Защита домашнего задания 1* предполагает наличие подготовленного реферата (распечатанный вариант и подготовленная презентация в Power Point), выступление на проблемном семинаре, свободное владение материалом и ответы на вопросы аудитории.



## **Домашнее задание 2 – подготовка аннотации статьи по проблемам социальных коммуникаций**

### *Общие рекомендации*

Аннотация представляет собой краткую характеристику, общее описание текста статьи. Аннотация может включать определение основной темы (проблемы) статьи, постановку проблемы, формирование возможных путей ее решения, предмет и объект исследования, поставленные цели и полученные результаты. В аннотации можно отразить новизну полученных результатов и/или новый взгляд на проблему и/или ее решение. В аннотации также может содержаться информация об авторе работы, преимуществах и недостатках исследования. Если статья носит проблемный характер, то структура аннотации может включать два основных раздела: постановку проблемы и определение вариантов ее решения.

Аннотация должна быть посвящена одной из проблем социальных коммуникаций, которые описаны в лекциях в разделе 1. К проблемам социальных коммуникаций можно отнести: формирование теоретических основ социальных коммуникаций, разработку концепции социальных коммуникаций в условиях цифровой трансформации, вербальные и невербальные способы передачи информации, формирование эффективной системы коммуникаций в организации, развитие коммуникативной компетентности менеджеров разных уровней, формирование коммуникативного климата в команде, эффективное ведение деловых переговоров, формирование имиджа организации и ее руководителей и др.

Источниками информации для составления аннотации могут быть такие журналы, как «Эксперт», «Управление персоналом», «Генеральный директор», «Менеджмент в России и за рубежом», «Управление компаниями», «Новый менеджмент» и др.

*Список рекомендуемых статей приведен в приложении.*

В процессе подготовки аннотации необходимо следовать общим рекомендациям:

- актуальность проблемы/темы статьи;
- определение проблемы (проблемной ситуации) и ее характеристика;
- описание предприятия (организации), если оно является объектом исследования;
- предмет и объект исследования;
- определение направлений решения проблемы (как предлагается в статье);
- полученные результаты;
- *обязательным является* формулировка собственной точки зрения по результатам изучения материалов статьи;
- объем аннотации должен составлять не менее 2-3 с.;
- *обязательным является* наличие ксерокопии или печатной версии статьи;
- *обязательным является указание источника статьи.*

В процессе подготовки аннотации студенту рекомендуется использовать полученные компетенции и креативность.

При написании аннотации следует использовать модель, представленную в табл. 4.

*Защита домашнего задания № 2* предполагает наличие оформленной аннотации, ксерокопии или распечатки статьи с указанием источника, знание студентом содержания статьи и грамотные ответы на вопросы преподавателя.

## Модель аннотации

Элементы структуры аннотации	Типовые клише
1. Вводная часть аннотации	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ В статье «...», помещенной в журнале «...» № за ... год, рассматриваются вопросы (пути, методы, проблемы, модели) ...</li> <li>➤ Автор статьи – известный ученый..., генеральный директор..., консультант в области...</li> <li>➤ Статья носит название...</li> <li>➤ В статье рассматриваются вопросы, имеющие важное значение для...</li> <li>➤ Статья является актуальной, т. к. ...</li> </ul>
2. Тема статьи, ее общая характеристика	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Тема статьи...</li> <li>➤ Статья посвящена вопросу (проблеме, исследованию)...</li> <li>➤ Статья представляет собой анализ...</li> </ul>
3. Проблема статьи	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ В статье рассматривается ...</li> <li>➤ Сущность рассматриваемой в статье проблемы заключается в ...</li> <li>➤ В статье дается оценка...</li> <li>➤ Главное внимание автора уделено...</li> </ul>
4. Описание основного содержания статьи	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Во введении дается определение...</li> <li>➤ В начале статьи излагаются цели...</li> <li>➤ Далее дается общая характеристика проблемы исследования...</li> <li>➤ В статье автор затрагивает следующие проблемы...</li> <li>➤ В основной части статьи приводится аргументация...</li> <li>➤ В статье также затронуты такие вопросы, как...</li> </ul>
5. Иллюстрация автором своих положений	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Автор ссылается на данные...</li> <li>➤ Автор приводит примеры, подтверждающие...</li> </ul>

6. Заключение, выводы автора	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Автор приходит к выводу, что...</li> <li>➤ В конце статьи подводятся итоги (чего?)...</li> <li>➤ Сущность вышеизложенного сводится к ...</li> <li>➤ В заключении автор говорит о том, что...</li> </ul>
7. Выводы и оценка статьи	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ В итоге можно сказать...</li> <li>➤ Таким образом, в статье нашли отражение ...</li> <li>➤ Оценивая работу в целом, можно утверждать, что ...</li> <li>➤ Основная ценность работы заключается в ...</li> <li>➤ Достоинством работы является ...</li> <li>➤ Существенным недостатком работы можно считать ...</li> </ul>
<i>ОБЯЗАТЕЛЬНО</i> необходимо сформулировать собственное мнение по результатам аннотации	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Я считаю, что ...</li> <li>➤ На мой взгляд, ...</li> <li>➤ По моему мнению, ...</li> </ul>

### 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

#### *Практическое занятие № 1* Основаы социальных коммуникаций

**Цель** – получение знаний о коммуникациях в организации и развитие навыков публичного выступления; формирование информационной базы для изучения дисциплины.

*Для подготовки к практическому занятию № 1:*

- Необходимо подготовить и представить в аудитории сообщение (самопрезентация; организация (предприятие), в которой Вы работаете; книга или фильм, которые вы прочитали или посмотрели; интересная информация, которую Вы узнали и др.).
- При подготовке сообщения рекомендуется использовать творческий подход.
- Сообщение должно быть на 3-5 минут.
- Студент должен быть готов к ответам на вопросы, если они возникнут.

**Задание.** Используя ресурсы сети, необходимо найти 10 сайтов, материалы которых раскрывают особенности социальных коммуникаций и коммуникационного процесса в организации. Следует исследовать сайты компаний или специфические информационные ресурсы, которые связаны с особенностями коммуникаций.

Задание можно оформить в табл. 5.

Таблица 5

Наименование информационного ресурса и краткая характеристика	Характеристика представленной информации

*Процедура проведения занятия:*

- заслушивание подготовленных студентами выступлений;
- формирование общего списка информационных источников.

***Практическое занятие № 2***

**Научные коммуникации в работе магистранта**

**Цель** – получение знаний и формирование представлений о научных коммуникациях, а также обоснование выбора наиболее адекватных форм научных коммуникаций в процессе написания магистерской диссертации.

**Задание:**

1. Определить понятие и сущность, виды и формы научных коммуникаций; представить их характеристику.
2. Изучить работу электронных библиотечных систем (Znanium.com, IPRbooks, Лань и др.).
3. Изучить цели, задачи и особенности формирования персонального профиля (идентификатора) ученого на примерах РИНЦ, Researcher ID, Google Scholar, ORCID, Scopus.
4. С учетом темы магистерской диссертации сформировать список из 5-7 научных конференций (круглых столов, симпозиумов и др.), которые можно использовать для презентации результатов, полученных в результате написания магистерской диссертации.
5. Сделать выводы по полученным результатам.

Задание необходимо оформить в рабочей тетради или в формате Word. Результаты выполнения работы необходимо обсудить в группе и сдать преподавателю.

***Практическое занятие № 3***

**Анализ социальных сетей**

**Цель** – приобретение навыков проведения анализа социальных сетей, определение их роли в жизни человека и пер-

спектив использования и развития в условиях цифровой трансформации общества.

**Задание:**

1. Определить понятие и цели социальных сетей.
2. Привести примеры социальных сетей, особенности их целевой аудитории и контента.
3. Сделать вывод о влиянии социальных сетей на жизнь человека в условиях цифровой трансформации.

***Практическое занятие № 4***

**Особенности проведения совещаний в организации**

**Цель** – получение навыков проведения совещаний в организации.

**Задание 1.** Проведение совещаний в Вашей организации.

1. Какие совещания проводятся в Вашей организации?
2. Проводятся ли неправильные совещания?
3. Как определяется «стандартный» состав участников совещания?
4. Приведите примеры неэффективных совещаний в Вашей организации.
5. Как устранить недостатки проведения совещаний в Вашей организации?

**Задание 2.** Анализ конкретной ситуации.

*Процедура проведения занятия:*

- проверка задания 1;
- проведение совещания по ролям на примере конкретной ситуации;
- разработка направлений решения проблемы и обоснование наилучшего варианта;
- формулировка общих выводов и выработка правил проведения совещаний.

## ***Практическое занятие № 5***

### **Социальная реклама как вид социальных коммуникаций**

**Цель** – получение знаний и общих представлений о социальной рекламе, ее роли в социальных коммуникациях и межличностном взаимодействии разных субъектов, выявление особенностей социальной рекламы и определение ключевых аспектов социальной рекламы.

**Задание:** используя ресурсы сети Интернет, необходимо составить резюме социальной рекламы, которое должно включать:

1. Понятия социальной рекламы.
2. Цели и функции социальной рекламы.
3. Примеры социальной рекламы и их анализ (не менее 7 примеров).
4. Наиболее важные аспекты социальной рекламы.

#### *Методические рекомендации:*

1) в процессе анализа примеров социальной рекламы можно использовать таблицу (две колонки: первая – пример (рисунок), вторая – аспект (проблема) социальной рекламы);

2) задание необходимо оформить в рабочей тетради или в формате Word;

3) отчет по работе обязательно должен включать выводы;

4) результаты выполнения работы обсуждаются в аудитории в формате дискуссии.

## ***Практическое занятие № 6***

### **Оценка эффективности работы руководителя и секретаря**

*Для подготовки к практическому занятию необходимо, используя научную литературу, деловые издания, ресурсы сети Интернет, газеты «Работа для Вас», «Ищу работу», «Требуются», сформировать представления о работе секретаря (секретаря-референта) и/или помощника руководителя, выяснить, какие требования предъявляются к данной должности,*



что является наиболее приоритетным, каков уровень оплаты этих специалистов на данный момент.

*Процедура проведения занятия:*

- заслушивание сообщений;
- анализ и обсуждение ситуации «Секретарь»;
- формулировка общих выводов.

### ***Ситуация «Секретарь»***

Вот уже больше года мы не можем найти секретаря для своей фирмы. Проводилась масса наборов на работу, собеседований, тестирований. Несколько девушек начинали работать у нас, но не дорабатывали даже до конца испытательного срока. После многократных неудавшихся попыток поиск секретаря для фирмы поручили мне. У меня большой опыт работы секретаря. После школы я, не поступив на дневное отделение Саратовского экономического института, поступила на вечернее. Таким образом, у меня сразу же появилось много свободного времени. Энергии моей хватило бы на пятерых, поэтому мне нужно срочно было что-то с ней делать; начала искать работу. И здесь мне повезло. Подруга моей мамы, Людмила Петровна, работала секретарем в совместном русско-болгарском предприятии, совмещала две должности: секретаря и начальника отдела кадров. Ей нужна была помощница, и Людмила Петровна предложила мне эту работу. Требования были очень высокие. И ко мне они предъявлялись в полной мере.

Секретарь – лицо фирмы, ее голос, глаза и уши. Мне было 18 лет, и из меня можно было «слепить» что угодно. И, слава Богу, что у меня были хорошие «скульпторы», заложившие во мне основы для моих будущих достижений. Я научилась правильно отвечать на телефонные звонки, постепенно овладевала искусством общения с людьми, училась сортировать поступающую информацию и доводить до сведения начальников (их у меня четверо – генеральный директор и три его зама). Любая новая работа расширяет кругозор; именно на этой работе я стала прочитывать утренние газеты и отмечать статьи, могущие заинтересовать начальника (но это уже гораз-

до позже), читать специальную литературу по психологии, этике. Даже подавать чай или кофе – это целая наука. Можно неловко «ввалиться» с подносом во время важных переговоров и этим «сбить» деловой настрой встречи. А можно, наоборот, разрядить напряженную ситуацию, вовремя появившись с чашечкой кофе. Для этого необходимо знать основы психологии и деловой этики, нужны врожденные качества, такие как интуиция, чувство такта и доброжелательное отношение к людям. В нашей коммерческой фирме «Камчия» я целый год проработала личным секретарем президента Группы компаний. У нас работали два секретаря (восемь внешних телефонных линий и все «горячие», более двадцати внутренних, три руководителя, делопроизводство, более ста работников, прием посетителей, чай-кофе и т. д. — очень бойкое местечко) — я и Лена. Лена пришла чуть позже меня, хорошо «вписалась» в коллектив фирмы, приняв его культурные традиции и общий стиль работы. Она успешно закончила школу и курсы бухгалтеров. У нее не было высшего образования, но в ней чувствовались хороший потенциал и задатки лидера, к тому же все она схватывала буквально «на лету», трезво оценивала людей и ситуации, мобилизовалась в сложные периоды и всю себя отдавала работе. Упор в моей деятельности делался на работу с президентом, но обязанности мы никогда не делили и уживались с Леной душа в душу, полное понимание и взаимовыручка, не могу вспомнить ни одного случая, чтобы мы друг друга подвели. Поэтому точно знаю, что ждут руководители и что необходимо предприятию от человека, находящегося на этом месте.

И вот теперь такая проблема. Не можем найти человека, соответствующего нашим требованиям: высшее образование, коммуникабельность и умение работать в команде, плюс специальные знания (оргтехника и делопроизводство). Не менее шести человек пробовали свои силы. Но никто не задерживался дольше месяца. В оценки их деятельности руководство опиралось и на мнение Лены, постоянного секретаря, которая осталась после моего ухода на вышестоящую работу и регу-

лярно ставила вопрос о том, как необходима ей помощница. Две недели назад у нас появилась Вероника, успешно прошедшая собеседование и тестирование у психолога, который нам порекомендовал попробовать ее на эту должность. Через несколько дней Лена опять начала высказывать недовольство новой сотрудницей. То она слишком «зажата», то слишком раскованна, то неправильно отвечает на звонки, то нечетко выполняет полученные от нее инструкции. Все это навело меня на мысль, что никто не удовлетворит требований Лены, так как она просто боится конкуренции, хотя сама занимает достаточно прочные позиции в фирме.

#### *Методика анализа ситуации*

1. Определение проблемы: четкая формулировка проблемы в конкретной ситуации.
2. Описание участников ситуации.
3. Разработка альтернативных вариантов решения проблемы (минимум три альтернативных решения), рекомендуется определить преимущества и недостатки каждого варианта решений.
4. Формулировка и презентация конкретных предложений (аргументы обязательны).

### ***Практическое занятие № 7***

#### **Психологические основы коммуникационного процесса**

**Цель** – получение представлений о личных особенностях поведения в рамках коммуникационного процесса.

#### *Процедура практического занятия:*

1. Используя ресурсы сети Интернет, студент должен пройти 3 специальных теста на предмет оценки собственного уровня коммуникабельности.

Тесты могут иметь следующие названия:

- Каков уровень вашей коммуникабельности?
- Ваш стиль общения.
- Умеете ли Вы говорить и слушать?

- Какой Вы собеседник?
- Владеете ли Вы аудиторией?
- Умеете ли Вы влиять на других?
- Как вести деловые переговоры?
- Как вести себя на переговорах?

2. Результаты тестирования и выводы должны быть отражены в рабочей тетради; также необходимо привести вопросник теста (распечатка, ксерокопия и/или ссылка в Интернет).

3. Оформить отчет о выполнении задания и представить на проверку преподавателю.

### ***Практическое занятие № 8*** **Деловая игра. Просмотр учебного фильма** **«Распространение информации по цепочке»**

**Цель** – получение навыков анализа конкретной ситуации, выявления проблем, выработки альтернатив и принятия эффективных управленческих решений для устранения коммуникационных противоречий в организации.

**ВНИМАНИЕ!** Для подготовки к практическому занятию необходимо повторить следующие теоретические вопросы:

- понятие и элементы коммуникационного процесса;
- особенности неформальных коммуникаций;
- сущность и природа слухов в организации;
- роль слухов и возможности их использования в процессе принятия управленческих решений;
- методы борьбы со слухами;
- реакция персонала на слухи в организации.

*Алгоритм проведения деловой игры*

1) группа делится на игровые команды по 3-5 человек в зависимости от числа студентов; все участники игровой команды выступают в роли профессиональных консультантов по менеджменту;

2) все игровые команды смотрят фильм первый раз с целью ознакомления с ситуацией;

3) игровые команды смотрят фильм второй раз с целью определения коммуникационных проблем организации (появление слухов, причины слухов, распространение слухов, понимание слухов сотрудниками организации), а также общих проблем в области менеджмента (руководство, ошибки руководителя, особенности поведения персонала, взаимодействие с клиентами);

4) групповая работа в команде: все участники занимаются подробным описанием ключевых проблем предприятия, в т. ч. коммуникационных и общих, определением причин их появления и разработкой возможных вариантов решения;

5) по результатам анализа и обсуждения каждая группа делает презентацию, результаты которой фиксируются на доске и/или флипчарте (команда, название, выявленные проблемы, варианты решения, обоснование решения);

6) критериями оценки командной работы могут быть: наличие презентации, адекватное выполнение задания (проблема-решение), командный дух, профессиональная терминология;

7) подведение итогов, выявление победителей, анализ и оценка результатов командной работы.

### ***Практическое занятие № 9***

#### **Тематическая дискуссия. Переговоры – современная форма деловых коммуникаций**

**Цель** – получение общих представлений и знаний о переговорах как современной форме деловых коммуникаций, навыков подготовки и проведения переговоров.

**Задание:** используя ресурсы сети Интернет, подготовить сообщение и презентацию о переговорах по варианту. Варианты выполнения задания: студенты используют материал, представленный на сайте <http://www.training-partner.ru> Категория «Переговоры. Продажи. Маркетинг» – Переговоры.

Студент выбирает по два вопроса в следующем списке. Вопросы распределяются последовательно, согласно номеру

по порядку в списке группы студентов, т. е. студент под номером 1 в списке выбирает 1 и 2 вопрос, студент под номером 2 выбирает 3 и 4 вопрос и т. д.

1. Что такое переговоры?
2. Четыре фактора успешных переговоров.
3. Выбор успешной стратегии переговоров.
4. Переговорные приемы и хитрости.
5. Как правильно проводить переговоры?
6. Правила делового общения.
7. Как провести переговоры «безошибочно»?
8. Типовые поведенческие сценарии и эффективная коммуникация.
9. Выставка переговорщиков.
10. Переговоры: ключ к прибыли.
11. Манипуляции в переговорах: искусственный конфликт.
12. Метод принципиальных переговоров.
13. Искусство торговаться, или все о переговорах.
14. Бизнес держится на переговорах.
15. Как правильно и эффективно провести деловую беседу?  
Делайте ставку на себя!
16. Как достичь своей цели в переговорах?
17. Как выиграть переговоры?
18. Как провести деловой диалог эффективно?
19. В чем скрыты секреты переговорного искусства?
20. Эффективные переговоры.
21. Техника ведения переговоров.
22. Как противостоять манипуляциям в процессе деловых переговоров?
23. Секрет успешных переговоров в их искренности.
24. Тактика переговоров – 21 тактический прием.
25. Переговоры: жесткие, мягкие, конструктивные...
26. Переговоры. Принципы успешных переговоров.
27. Принципы успешных переговоров.

*Процедура проведения занятия:* заслушивание и обсуждение докладов; формирование правил подготовки и проведения переговоров; подведение итогов.

## 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

### *Общие методические положения*

Контрольная работа является обязательным элементом оценки текущей успеваемости и выполняется студентом самостоятельно в соответствии с заданием.

Контрольная работа предполагает выполнение следующих заданий:

1. Проведение сравнительного анализа информационного контура организаций.

2. Подготовка глоссария по дисциплине «Социальные коммуникации».

3. Анализ коммуникаций (коммуникационного процесса) на примере конкретной организации (например, организация, в которой работает студент и/или его родственники/знакомые, информация о которой представлена в сети Интернет).

Контрольная работа выполняется в соответствии с требованиями нормоконтроля, сдается на проверку преподавателю в заранее установленный срок. Все задания контрольной работы должны быть выполнены.

Защита контрольной работы происходит в индивидуальном порядке в формате «вопрос-ответ». Студент должен владеть изученным материалом и отвечать на вопросы преподавателя.

### **Задание 1. Проведение сравнительного анализа информационного контура организаций**

Для проведения сравнительного анализа информационного контура организаций необходимо выполнить два задания:

1.1. Сформировать информационную справку предприятия на основе информации, размещенной на сайте в сети Интернет.

1.2. Сравнить сайт предприятия и его наполнение с сайтом предприятия-конкурента.

### ***Задание 1.1***

Информационная справка предприятия может включать:

- общую информацию (название, форма собственности, вид деятельности, производимая продукция/услуги);
- характеристику системы менеджмента в целом (цели, задачи, миссия, стратегия, перспективы развития, организационная структура, стандарты менеджмента качества);
- описание производственной подсистемы предприятия;
- описание маркетинговой подсистемы предприятия;
- информацию по персоналу предприятия (стратегия управления персоналом, отношение к персоналу, условия набора и отбора, мотивация, вакансии).

### ***Задание 1.2***

Используя ресурсы сети Интернет, необходимо найти предприятие/организацию, которое выступает конкурентом или партнером предприятия, рассмотренного в задании 1.1.

Необходимо сравнить представление информации двух предприятий на сайтах по таким критериям, как оформление сайта, полнота информации, ассортимент продукции, рекламные акции (мероприятия), возможность заказа через Интернет, структура сайта, удобство поиска информации и др.

В зависимости от сферы деятельности выбранных для анализа предприятий студенты могут дополнить перечень предложенных критериев. Результаты сравнительного анализа рекомендуется оформить в таблице, используя при этом пятибалльную шкалу оценок, подсчитать полученные результаты и сделать выводы.

## **Задание 2. Подготовка глоссария по дисциплине «Социальные коммуникации»**

Студенты должны составить глоссарий по темам, в котором следует представить определения ключевых понятий и категорий дисциплины «Социальные коммуникации»:

1. Введение в социальные коммуникации.
2. Основы коммуникаций в организации.
3. Коммуникации в менеджменте.



4. Управление коммуникациями.
5. Коммуникативная компетентность.
6. Социальное взаимодействие и социальные коммуникации.
7. Общественное мнение и массовые коммуникации.

Глоссарий должен включать не менее 30-35 терминов (по 4-5 терминов по каждой теме), каждый из которых должен содержать ссылку на источник. Для составления глоссария рекомендуется использовать специальную литературу и Интернет-источники, перечень которых сформирован в результате выполнения практического занятия 1.

### **Задание 3. Анализ коммуникаций (коммуникационного процесса) на примере конкретной организации**

Задание 3 выполняется студентами индивидуально.

Необходимо провести анализ особенностей коммуникационного процесса на примере конкретной организации (предприятия): виды коммуникаций и примеры, особенности коммуникационного процесса «руководитель – подчиненный», «руководитель – рабочая группа»; слухи и их источники, анализ сайта предприятия и его информационного наполнения, анализ информации, представленной на сайте, и фактической ситуации на предприятии, специфика проведения совещаний, деловых переговоров, решения конфликтных ситуаций, анализ корпоративного кодекса, в т. ч. правил коммуникаций и др.

## 5. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

### 5.1. Вопросы для подготовки к зачету

1. Понятие и особенности социальной коммуникации.
2. Классификация социальных коммуникаций.
3. Цели социальных коммуникаций.
4. Эффективность социальных коммуникаций.
5. Понятие коммуникации и коммуникационного процесса.
6. Элементы коммуникационного процесса.
7. Этапы коммуникационного процесса.
8. Особенности коммуникаций в организации.
9. Эффективность социальных коммуникаций в организации.
10. Понятие информационного контура организации.
11. Управление коммуникациями в организации.
12. Особенности информации и знаний как основы коммуникационного процесса.
13. Понятие и виды коммуникационных стилей.
14. Понятие и виды коммуникационных сетей.
15. Коммуникационные роли.
16. Понятие компетенции и компетентности.
17. Коммуникационная компетентность.
18. Управленческое общение и принципы деловых коммуникаций.
19. Построение системы коммуникаций в организации.
20. Система межличностных коммуникаций менеджера.

### 5.2. Тесты

#### ***Компетентностно-ориентированное задание на знание***

*Инструкция. Внимательно прочитайте утверждения и отметьте неверные:*

1. Все коммуникации являются социальными.
2. В любой формальной коммуникации всегда есть неформальная коммуникация (общение).

3. Социальная коммуникация является междисциплинарным понятием.
4. Объектом социологии коммуникаций являются социологические исследования.
5. Участники коммуникационного процесса могут быть определены как акторы.
6. Отправитель в коммуникационном процессе определяется как адресат.
7. Субъектами коммуникационного процесса являются адресат и адресант.
8. Социальная реклама – это пример социальной коммуникации.
9. Главный критерий эффективности социальной коммуникации – это передача информации.
10. Метакомпетентность включает коммуникабельность в качестве одного из основных элементов.
11. Коммуникативный кодекс отражает цели, ценности и принципы функционирования организации (предприятия).
12. Слухи – это результат отсутствия информации (потребность в информации).
13. Социальное действие и социальное взаимодействие являются синонимами.
14. Общественное мнение обязательно формируется вокруг актуальной проблемы.
15. Конфликт является формой социального взаимодействия.

***Компетентностно-ориентированные задания для самопроверки***

*Инструкция. Выберите один правильный ответ*

1. Обмен информацией между двумя или более людьми определяется как:

- а) коммуникация;
- б) коммуникационный процесс;
- в) передача информации;
- г) информационный контур.

2. Слухи относятся к \_\_\_\_\_ коммуникациям:
- а) межуровневым;
  - б) восходящим;
  - в) межличностным;
  - г) неформальным.
3. Внимание к чувствам других людей называется:
- а) эмпатией;
  - б) семантикой;
  - в) лингвистикой;
  - г) эклектикой.
4. Способ использования слов и их значений изучается:
- а) эмпатией;
  - б) семантикой;
  - в) социологией коммуникаций;
  - г) социометрией.
5. Обмен между людьми или другими социальными субъектами целостными знаковыми сообщениями, в которых отображены информация, знание, идеи, эмоции и т. п.; обмен, обусловленный определенными социальными критериями, различными сферами коммуникации, правилами поведения и обмена информацией в социуме, называется:
- а) социальной коммуникацией;
  - б) социологией коммуникаций;
  - в) информационным контуром;
  - г) информационной структурой.
6. Коммуникативная компетентность и коммуникативная культура являются синонимами.
- а) да;
  - б) нет.
7. К формам взаимодействия не относится:
- а) конфликт;
  - б) кооперация;
  - в) конфронтация;
  - г) конкуренция.

8. Воздействие слухов может происходить на:

- а) индивидуальном уровне;
- б) групповом уровне;
- в) массовом уровне;
- г) верны все предыдущие ответы;
- д) межличностном уровне.

*Инструкция. Выберите два правильных ответа*

9. Критериями коммуникативного кодекса являются:

- а) критерий истинности;
- б) критерий искренности;
- в) критерий эффективности;
- г) критерий социальности.

10. К принципам коммуникативного кодекса относятся:

- а) принцип истинности;
- б) принцип вежливости;
- в) принцип единоначалия;
- г) принцип кооперации.

*Инструкция. Выберите один правильный ответ*

11. В каком виде общения беспредметность и общие темы являются предметом общения?

- А. Светское общение.
- Б. Примитивное общение.
- В. Неформальное общение.
- Г. Слухи.

12. Содержание какой функции коммуникации объясняется через восприятие друг друга партнерами в ходе общения и установление взаимопонимания?

- А. Информативной.
- Б. Интерактивной.
- В. Перцептивной.
- Г. Экспрессивной.

13. Содержание какой функции коммуникации связано с организацией взаимодействия между людьми?

- А. Информативной.
- Б. Интерактивной.
- В. Перцептивной.
- Г. Экспрессивной.

14. Содержание какой функции коммуникации определяется передачей информации?

А. Информативной.

Б. Интерактивной.

В. Перцептивной.

Г. Экспрессивной.

15. На каком уровне межличностной коммуникации удовлетворяется потребность человека в понимании, сочувствии, сопереживании?

А. Социально-ролевом.

Б. Уровне делового общения.

В. Интимно-личностном.

Г. Групповом.

16. Процесс обмена социальными действиями между двумя и более участниками (социальными субъектами, акторами) называется:

а) коммуникацией;

б) социальной коммуникацией;

в) деловым общением;

г) социальным взаимодействием.

*Инструкция. Тест с кратким регламентированным ответом.  
Закончите предложение*

17. Перевод символов отправителя в мысли получателя в коммуникационном процессе – это \_\_\_\_\_.

18. Отношение социальных общностей к проблемам общественной жизни, проявляющееся сначала в эмоциях и суждениях, а затем и в действиях, можно определить как \_\_\_\_\_.

19. Совокупность качеств специалиста, включающая творческое мышление, культуру речевого действия, культуру восприятия коммуникативных действий партнёра по общению, культуру жестов и пластики движений, культуру эмоций, может быть определена как \_\_\_\_\_.

20. «Некая структура», в рамках которой осуществляется взаимодействие субъекта и объекта управления в виде передачи информации, определяется как \_\_\_\_\_.

*Инструкция. Выберите один правильный ответ*

21. Если информация не искажает истинного положения дел, то она является:

- а) достоверной;
- б) адекватной;
- в) полной;
- г) краткой.

22. Какой роли в коммуникациях соответствуют положения о том, что индивид рассудителен, умеет работать с информацией, предпочитает расчет, контроль и оценку действий собеседника?

- А. Родитель.
- Б. Взрослый.
- В. Ребенок.

23. В рамках какого сенсорного типа информация выступает как комплекс звуков?

- А. Визуальная модальность.
- Б. Аудиальная модальность.
- В. Кинестетическая модальность.

*Инструкция. Тест на установление последовательности*

24. Установите последовательность этапов общения:

- а) обмен информацией;
- б) принятие решения;
- в) вступление в контакт;
- г) разрыв контакта;
- д) ориентация в разговоре, определение цели общения.

25. Установите порядок этапов коммуникационного процесса:

- а) кодирование и выбор канала;
- б) декодирование;
- в) зарождение идеи;
- г) передача.

***Компетентностно-ориентированное задание на анализ***

26. Какие барьеры препятствуют эффективности коммуникационного процесса? Какие из них, на Ваш взгляд, являются наиболее существенными?

***Компетентностно-ориентированное задание на знание***

27. Что представляет собой информационная система организации? С какой целью она функционирует? Из каких элементов состоит (укажите не менее 5)?

***Компетентностно-ориентированное задание на понимание***

28. Представьте модель коммуникативной компетентности менеджера. Какое значение имеют коммуникативные навыки менеджера в процессе его работы? От каких факторов зависит уровень развития коммуникативной компетентности?

29. Представьте модель коммуникационного процесса, укажите его основные элементы. Приведите пример с описанием каждого элемента коммуникационного процесса.

***Компетентностно-ориентированное задание на сравнение***

30. Заполните таблицу. Выделите критерии сравнения.

Критерий сравнения	Формальное общение	Неформальное общение



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дисциплина «Социальные коммуникации» направлена на формирование коммуникативной компетентности, которая включает знания основ коммуникационного процесса, умения налаживать и поддерживать контакты, навыки ведения деловых переговоров и развития социальных отношений в конкретной группе или организации.

Компетенции, приобретаемые в результате изучения дисциплины «Социальные коммуникации», обеспечивают формирование профессиональных качеств будущих специалистов, главным образом в области деловых контактов, самопрезентации, анализа информации и развития коммуникативных способностей.

Материалы, представленные в учебно-методическом пособии, включают конспект лекций, методические указания по выполнению самостоятельной и контрольной работ, задания и ситуации для практических занятий, вопросы для подготовки к зачету, а также тесты для самопроверки.

Проработка теоретических вопросов, закрепление знаний через анализ конкретных ситуаций и заданий контрольной работы будут способствовать приобретению компетенций будущих специалистов в области коммуникативной компетентности, что будет способствовать эффективному становлению и развитию профессионализма.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Антонов В. Г. Организационное поведение: учебник для вузов [Электронный ресурс] / В. Г. Антонов. – Режим доступа: [http://www.libma.ru/delovaja\\_literatura/organizacionnoe\\_povedenie\\_uchebnik\\_dlja\\_vuzov/p9.php](http://www.libma.ru/delovaja_literatura/organizacionnoe_povedenie_uchebnik_dlja_vuzov/p9.php)
2. Арутюнова Л. М. Теория организации [Электронный ресурс] / Л. М. Арутюнова, Е. В. Пирогова. – Режим доступа: <http://textb.net/90/20.html>
3. Виды коммуникаций в организации. Классификация коммуникаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rggusf.ru/organizatsionnoe/vidi-kommunikats.html>
4. Виханский О. С. Менеджмент: учебник [Текст] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экномистъ, 2015. – 670 с.
5. Деменко Е. Слухи как неформальная коммуникация в организации [Электронный ресурс] / Е. Деменко. – Режим доступа: [http://iniciator.ru/index.php/buzz/page/i\\_908245762024/](http://iniciator.ru/index.php/buzz/page/i_908245762024/)
6. Дистанционный интерактивный учебный курс: Этикет и навыки делового общения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/>
7. Доминьяк В. И. Психология и педагогика. Внешние коммуникации в организациях: переговоры и продажи [Электронный ресурс] / В. И. Доминьяк. – Режим доступа: <http://dominiak.ru/publ/publ14.html>
8. Дорохова Л. И. Менеджмент [Электронный ресурс] / Л. И. Дорофеева // Библиотека обучающей и информационной литературы. – Режим доступа: <http://www.nnre.ru/>
9. Коммуникации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://есосуб.narod.ru/410-417/inrs1\\_6.htm](http://есосуб.narod.ru/410-417/inrs1_6.htm)
10. Коммуникации и ступени противоречий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.inside-pr.ru/>
11. Левина С. Ш. Практикум по курсу «Менеджмент» [Текст] / С. Ш. Левина, Р. Ю. Турчаева. – Ростов н/Д: Феникс, 2016. – 320 с.

12. Максимов В. И. Русский язык и культура речи [Электронный ресурс] / В. И. Максимов. – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/russkiy-yazyk/62.htm>

13. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Р. Хедоури / под общ. ред. Л. М. Евенко. – М.: Дело, 2017. – 681 с.

14. Морозова Н. Коммуникации: комплексный подход [Электронный ресурс] / Н. Морозова. – Режим доступа: <http://www.inside-pr.ru/communication/article/1177-kommunikatsiivorganizatsiikompleksnyyupodkhod.html>

15. Олянич Д. Б. Теория организации: учебник [Электронный ресурс] / Д. Б. Олянич. – Режим доступа: <http://management61.ru/index.php?do=static&page>

16. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации: учеб. пособие [Текст]; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 161 с. – («Высшее образование»).

17. Петросян А. Э. Менеджмент: идеи, задачи, тесты [Текст] / А. Э. Петросян. – Ростов н/Д: Феникс, 2018. – 572 с.

18. Пешкова О. А. Приемы управления формальными и неформальными коммуникациями в организации [Электронный ресурс] / О. А. Пешкова. – Режим доступа: <http://www.moluch.ru/archive/42/5139/>

19. Понятие и роль коммуникаций в организации. Виды организационных коммуникаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://allendy.ru/teoria-org/300-communicacii.html>

20. Портал «Управление персоналом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-ru.com>

21. Разновидности коммуникаций и содержание коммуникационного процесса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://de.ifmo.ru/bk\\_netra/page.php?tutindex=3&index=56](http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=56)

22. Семенов А. К. Основы менеджмента: практикум [Текст] / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – М.: Дашков и К, 2017. – 458 с.

23. Структура и культура организации. Коммуникации в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://partnerstvo.ru/lib/to/node/65>

24. Теория менеджмента: учебник для вузов [Текст] / Под ред. А. М. Лялина. Стандарт 3-го поколения. – СПб.: Питер, 2016. – 464 с.

25. Теория организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://userdocs.ru/geografiya/5143/index.html?page=17>

26. Шеметов П. В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие [Текст] / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2017. – 406 с.

**Статьи, рекомендуемые для выполнения  
домашнего задания 2**

1. Восемь советов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.biztimes.ru/index.php?cat=1>
2. Девять навыков влияния и расположения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ippnou.ru>
3. Девять типов людей, которых вам следует исключить из своего окружения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ippnou.ru>
4. Как ваша речь убивает доверие к вам: восемь плохих привычек [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/>
5. Как добиться своего на публичном выступлении? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.biztimes.ru/index.php?cat=1>
6. Как критиковать сотрудников: шесть правил [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ippnou.ru>
7. Как не отвечать на скользкие вопросы? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.biztimes.ru/index.php?cat=1>
8. Как не проговорить бизнес? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/>
9. Как отвечать на сложные вопросы? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.biztimes.ru/index.php?cat=1>
10. Как побеждать в переговорах, используя окружающее пространство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/>
11. Как получить от человека нужную вам информацию? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/>

12. Как провалить выступление: шесть вредных советов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/>

13. Как провести деловую встречу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dengodel.com/management/194-kak-provesti-delovuyu-vstrechu.html>

14. Как произвести впечатление на инвестора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dengodel.com/management/194-kak-provesti-delovuyu-vstrechu.html>

15. Как работать с провокаторами на выступлениях и презентациях? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/>

16. Коммуникативные стили [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>

17. Коммуникации в проекте. Как сделать так, чтобы «до всех дошло» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/>

18. Коммуникационное управление брэндом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>

19. Конфликт-менеджер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ipnou.ru>

20. Корпоративный портал: новый взгляд на управление компанией [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/>

21. Не выкручивайте клиенту руки, или Десять советов, как выиграть любые переговоры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-xecutive.ru/management/biznes-liderstvo/1907137-ne-vykruchivaite-klientu-ruki-ili-desyat-sovetov-kak-vyigrat-lubye-peregovory>

22. Основы манипулятивных технологий. Ч. 1. Информационно-психологическое воздействие как способ социального управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://becmology.ru/blog/management/arguments.htm>

23. Основы манипулятивных технологий. Ч. 2. Манипулятивные технологии в средствах массовой коммуникации

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://becmology.ru/blog/management/arguments.htm>

24. Основы манипулятивных технологий. Ч. 3. Технологии манипуляции в межличностном взаимодействии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://becmology.ru/blog/management/arguments.htm>

25. Основы манипулятивных технологий. Ч. 4. Ложь как средство манипуляций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://becmology.ru/blog/management/arguments.htm>

26. Основы манипулятивных технологий. Ч. 5. Комплексные организационные технологии тайного принуждения личности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://becmology.ru/blog/management/arguments.htm>

27. О чем следует молчать руководителю: 16 замечаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/>

28. Подготовка к деловой встрече [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dengodel.com/management/194-kak-provesti-delovuyu-vstrechu.html>

29. «Пойдем, поговорим...», или Немного о критике подчиненных [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ippnou.ru>

30. Почему 80 % совещаний менеджеры считают бесполезными? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/>

31. Публичные выступления по Биллу Гейтсу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.biztimes.ru/index.php?cat=1>

32. Пять правил презентации для лифта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.biztimes.ru/index.php?cat=1>

33. Пять способов улучшить презентацию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.biztimes.ru/index.php?cat=1>

34. Самарцева Е. А. Роль корпоративных коммуникаций в защите репутации в период глобальной рецессии [Электрон-

ный ресурс] / Е. А. Самарцева. – Режим доступа: <http://www.rjm.ru>

35. Семь советов выступающему публично [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ippnou.ru>

36. Семь шагов к успеху [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.biztimes.ru/index.php?cat=1>

37. Служебные совещания в зеркале интернет-опросов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/>

38. Три ошибки при установлении деловых контактов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ippnou.ru>

39. Четыре неявных фактора успеха в переговорах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ippnou.ru>

40. Чибикова Т. В. Функциональная модель коммуникации в риелторской деятельности [Электронный ресурс] / Т. В. Чибикова. – Режим доступа: <http://mevriz.ru/annotations/2013/5/>

41. Чуева О. Коммуникации и информация на предприятии [Электронный ресурс] / О. Чуева. – Режим доступа: <http://infomanagement.ru>

42. Шесть признаков контактомании: когда поиск новых контактов становится болезнью? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ippnou.ru>

43. Шесть советов как получить согласованный протокол в конце совещания [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/>



## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1. Конспект лекций.....	4
2. Методические указания по выполнению индивидуальных домашних заданий.....	135
3. Методические указания по проведению практических занятий.....	141
4. Методические указания по выполнению контрольной работы.....	151
5. Задания для самопроверки.....	154
Заключение.....	161
Библиографический список.....	162
Приложение.....	165

**Учебное издание**

**Логунова Ирина Валериевна**

**СОЦИАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

Учебно-методическое пособие

Редактор Сахарова Д. О.

Подписано к изданию 22.04.2019.

Объем данных 1,6 Мб.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический  
университет»  
394026 Воронеж, Московский проспект, 14