



**Уральский  
федеральный  
университет**

имени первого Президента  
России Б.Н.Ельцина

**Институт  
материаловедения  
и металлургии**

**Е. В. ДЕРЕВЯНКИН**

# ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Учебное пособие

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

# Деловое общение

Учебное пособие

Рекомендовано методическим советом УрФУ  
для студентов, обучающихся по направлениям  
100700 «Коммерция в металлургии» (Торговое дело)  
и 150400 «Мировой рынок сырья и металлов» (Металлургия)

Екатеринбург  
Издательство Уральского университета  
2015

УДК 316.772.2(075.8)  
ББК 60.524.224я73  
Д36

Рецензенты:

Уральский гуманитарный университет (завкафедрой менеджмента доц., канд. с.-х. наук В. В. Кириллова);  
доц., канд. техн. наук А. В. Шустов (кафедра «Технология металлов» Уральского государственного лесотехнического университета)  
Научный редактор доц., канд. экон. наук О. В. Мезенцева

**Деревянкин, Е. В.**

Д36 Деловое общение : учебное пособие / Е. В. Деревянкин. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 48 с.  
ISBN 978-5-7996-1454-6

Работа содержит основные правила ведения деловых переговоров как в устной форме, при личном общении, так и в письменной форме. Приведены некоторые примеры невербальной передачи информации.

Предназначена для студентов, обучающихся по программе бакалавриата (дисциплина «Организация коммерческой деятельности»).

Библиогр.: 32 назв. Рис. 22.

УДК 316.772.2 (075.8)  
ББК 60.524.224 я73

ISBN 978-5-7996-1454-6

© Уральский федеральный университет, 2015

# 1. Социальная компетентность

---

*Компетентность* — способность человека эффективно взаимодействовать со своим окружением.

*Социальная компетентность* (рис. 1) связана с социальным взаимодействием, зависит от социальной квалификации и социальной подготовленности. Социальная компетентность касается умения человека ориентироваться в отдельных социальных ситуациях и основывается на индивидуальных способностях к решению социальных проблем.

Реализация этих способностей характерна для людей, которые строят свои взаимоотношения так, что обеспечивается максимум позитивных и минимум негативных последствий для каждого человека, участвующего во взаимоотношениях. Иными словами, «социальная компетентность — это наличие различных способов поведения, которые ведут к долгосрочному выгодному соотношению негативных и позитивных последствий» [1].



Рис. 1. Составляющие компетентности

Социальная компетентность связана с компромиссом между требованиями общества и персональными требованиями человека, вхо-

дящего в это общество. Но она связана не столько с его готовностью помочь другим, сколько с его индивидуальными целями. Ее наиболее существенная характеристика — ориентация на цель и целесообразная рациональность поведения [2].

Социальная компетентность базируется на способности человека в определенной ситуации достичь своих целей и реализовать свои планы с учетом особенностей ситуации и своих партнеров по социальному взаимодействию. С одной стороны, социальная компетентность осваивается человеком применительно к определенной ситуации и ее трудно перенести на другие, но с другой стороны, она связана с личностью человека, что помогает ее развитию и адаптации к различным условиям. Составляющими социальной компетентности являются когнитивная, эмоциональная и конативная социальные компетентности [3].

*Когнитивная* социальная компетентность — эффективная социальная переработка информации, реалистичное восприятие себя и среды.

*Конативная* социальная компетентность — вербальные и невербальные способности, их необходимое сочетание.

*Эмоциональная* социальная компетентность — формирование и выражение чувств, соответствующих ситуации.

Социальная компетентность приобретается, и поэтому ей можно научить, в частности правильному восприятию позиции своего коллеги (например, негативной) и соответственному построению своего поведения (вербального и невербального).

Различные аспекты социальной компетентности в связи с профессиональной практикой разделены на ненаблюдаемые и наблюдаемые [4].

*Ненаблюдаемые аспекты* — гибкость в межличностном общении, ролевая гибкость, способность к реализации намерений, способность к сопереживанию, восприимчивость.

*Наблюдаемые аспекты* — способность к коммуникации, кооперации, координации, управлению конфликтами и работе в команде.

Составляющие *коммуникации*: коммуникатор, сообщение, носитель, адресат, обратная связь. На каждом этапе можно поставить вопрос относительно информации: кто, что, через какой канал, кому и с каким эффектом сообщил [ 5 ].

*Кооперация* и ее составляющие:

- способность действовать инициативно и устанавливать контакты;

- способность устанавливать доверительные отношения с коллегами;
- способность устанавливать совместные цели и решать совместные задачи;
- способность отказаться от концентрации только в личных интересах;
- готовность отвечать за последствия принятых решений и совместных действий.

*Конфликты* — это не только отрицательные явления, которых следует избегать, но и признак рыночного порядка и шанс для изменения и развития [6].

Варианты участия в конфликте приведены на рис. 2.

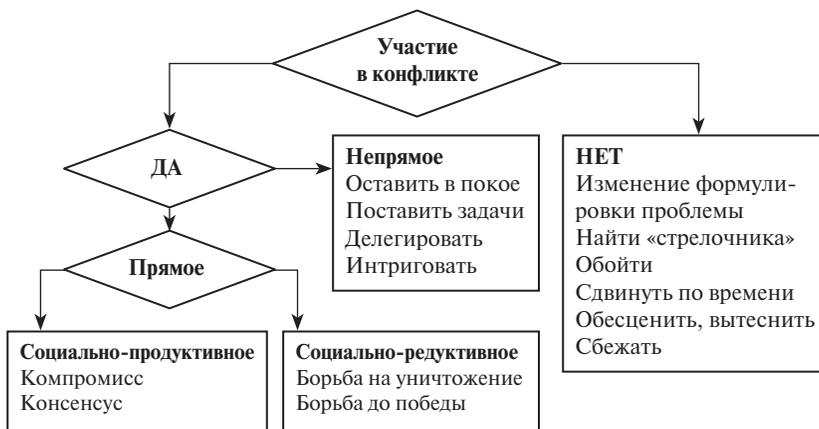


Рис. 2. Схема подходов к участию в конфликте

**Работа в команде.** При работе в команде важнейшую роль играют индивидуальные способности членов команды:

- постоянный коммуникационный обмен (общение) между членами команды;
- поддержка разработанного решения всеми членами команды;
- самостоятельность действий членов команды;
- равноправие специалистов (лидер — первый среди равных, а не иерарх);

- рационализация поведения через внешние раздражители;
- самокоординация (работа на коллектив, а не взаимная критика и склоки).

Персональные предпосылки эффективной работы в команде:

- способность выполнять активную роль в команде;
- способность устранять неясности в поведении других участников;
- способность к открытой и непринужденной коммуникации в группе;
- одобрительное отношение к групповой работе;
- готовность отказаться от личного успеха в пользу успеха группы;
- способность и готовность к обучению.

Групповые предпосылки успешной работы команды:

- эмоциональная связь участников;
- возможность каждого участвовать в принятии решения;
- взаимозависимость участников (важно для поощрения);
- сознательное рассмотрение конфликтов руководящим лицом;
- лояльность к группе.

## 2. Инструментарий социальной компетентности

---

---

### 2.1. Речь и доклад

---

---

#### 2.1.1. Риторика

*Риторика* (rhetos — сказанное) — учение, искусство, способ представления сказанного.

Литературная риторика — письменная форма коммуникации. Прикладная риторика анализирует особенности выступающего (ритора) и его поведение.

Искусство речи зависит от следующих факторов:

- личности докладчика, того как он держится;
- вербального и невербального способа передачи сообщения;
- содержания и структуры сообщения.

Личность и поведение выступающего связаны с его психологическими качествами:

- самовосприятием, выражающим уверенность в себе, доверие к себе, соответствующим поведением;
- эмоциональной выразительностью, способностью управлять эмоциями и при необходимости их демонстрировать;
- способностью к содержательной оценке слушателей и их точек зрения;
- способностью к идентификации с предметом и содержанием выступления.

Обращается внимание на следующее:

1. *Визуальный образ* — одежда, телодвижения, мимика, жесты, визуальный контакт с аудиторией.

Жестикуляция отражает эмоции, формирует связь со слушателями, является способом снятия стресса. Мимика передает внутренние чувства выступающего. В то же время гримасы воспринимаются как самозащита и снижают убедительность выступления. Визуальный контакт с аудиторией — прямой взгляд подчеркивает значение сказанного, способствует установлению доверия [7, 8].

2. *Акустический образ* — дыхание, артикуляция, произношение, интонация, модуляция, темп речи, паузы, грамотность речи [9].

Артикуляция — техническая способность выступающего к акустически и фонетически соответствующему выговариванию согласных, гласных и слогов. Интонация — мелодизм речи, различное озвучивание важных и менее важных слов в одном предложении. Темп речи: высокий темп речи перенапрягает слушателей, низкий — недогружает. Паузы выступающему нужны для визуального контакта, оценки оптимальности темпа речи, чтобы перевести дыхание, а слушателям — для того, чтобы переработать сказанное, настроиться на дальнейшее восприятие.

### **2.1.2. Техника доклада и презентации**

Основное отличие доклада и презентации (рис. 3) в том, что целью доклада является информирование, а целью презентации — убеждение [7].

Успешность доклада базируется на трех моментах:

- продуманное построение доклада;
- наглядное визуальное представление содержания;
- профессиональное поведение докладчика, зависящее от соблюдения основных правил риторики.

При подготовке доклада следует уделять внимание следующему:

- тема и цель доклада, целевая аудитория;
- структурирование и наглядность доклада;
- организация и проведение доклада [8].

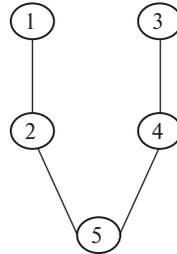
При проведении выступления, доклада или презентации особо важное значение имеет первая минута выступления. Она может оказаться решающей для расположения аудитории и восприятия ею вашего выступления [9].

*a*



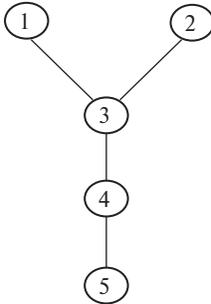
1. Общая ситуация.
2. Специфичная проблематика.
3. Прделанные действия.
4. Полученные результаты.
5. Интерпретация (возможные последствия).

*б*



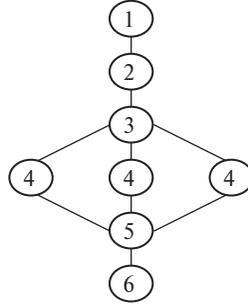
1. Александров установил.
2. Александров интерпретировал.
3. Бергман установил.
4. Бергман дал иную интерпретацию.
5. Наша интерпретация объясняет оба результата.

*в*



1. Александров установил.
2. Бергман установил.
3. Возникнет противоречие.
4. Результаты наших исследований.
5. Указывают на следующее.

*г*



1. Проблема.
2. Наше предположение.
3. Позитивные результаты решения.
4. Доказательства правильности наших предположений.
5. Обобщение предложений, результатов.
6. План действий.

Рис. 3. Схематическое изображение структур доклада и презентации:  
*a* — линейный подход; *б* — параллельный подход; *в* — подход на противоречиях;  
*г* — презентация

Для того чтобы с самого начала выступления иметь возможность расположить к себе аудиторию, необходимо:

- иметь наготове материал выступления (текст, блокнот, слайды, диски и т. д.);
- динамично встать и пройти к месту доклада;
- при формальной обстановке провести церемонию приветствия (с дружеским выражением лица приветствие в сторону слушателей);
- разместить всё необходимое в нужном порядке (бумага, указка, часы и т. д.);
- проверить готовность оборудования, если раньше это было невозможно сделать;
- включить оборудование, при этом первый кадр настроен, но на большой экран для аудитории не выведен;
- при первой встрече установить визуальный контакт с аудиторией (слегка ее осмотреть);
- приветствовать аудиторию;
- представиться;
- выступить (в неформальной обстановке — начать с оглашения вопроса повестки, в формальной обстановке — начать с введения, озвучивания темы);
- продемонстрировать иллюстрации.

Рекомендации выступающему:

- не сбивайтесь из-за опоздавших; реагируйте только на вопросы по теме доклада, остальные откладывайте на потом;
- указку используйте для работы, а не для игры;
- посторонние разговоры прерывайте через визуальный контакт, а затем путем направленных вопросов;
- в случае неполадки оборудования или от него отказаться, или сделать небольшой перерыв для его настройки;
- не находиться в поле изображения на экране;
- быть лицом к публике;
- подчеркивать наиболее важное указкой;
- не использовать слишком много плакатов (кадров), избегать суеты, хаоса;
- в заключение перечислить основные моменты выступления, дать прогноз развития ситуации; призыв.

Завершением выступления может быть:

- обобщение;
- призыв;
- переход к дискуссии;
- стимулирование аудитории к вопросам (меня часто спрашивают ...);
- резюме (дискуссия выявила ряд интересных моментов ...);
- финал (большое спасибо за ...; на этом тема завершена и мы переходим к ...) [10, 11].

## **2.2. Групповое взаимодействие**

### **2.2.1. Модерация и метапланирование**

*Модерация* — совокупность приемов, которые направлены на конструктивное, творческое, открытое, деловое решение проблем, в котором задействованы многие люди [12, 13].

#### **Требования к модератору**

Модератор по отношению к группе создает атмосферу сотрудничества, снимает напряжение, никого не выставляет в глупом виде, останавливает болтунов, поощряет к высказыванию молчунов, придает каждому чувство принадлежности к группе, поддерживает визуальный контакт с членами группы, настраивается на группу.

Модератор по отношению к процессу действует как капитан, делает игру, держит «красную нить», советует, посредничает, поддерживает мнения, устанавливает консенсус, устанавливает рамочные условия действия, остается нейтральным, делает наглядным содержание выступлений.

Модератор должен действовать свободно, спокойно, позитивно, ориентироваться на процесс, прислушиваться к участникам, быть авторитетным, но не авторитарным, иметь волю для реализации намерений, не манипулировать участниками процесса, знать дело, выступать уверенно, владеть риторикой, признавать ошибки.

#### **Метапланирование**

Метапланирование базируется на визуализации и технике вопросов: визуализация дискуссии на доске, планшете, экране. Смысл такой визуализации заключается в сборе и выделении существенных моментов, которые должны быть в поле зрения участников.

## 2.2.2. Конференции и семинары

*Конференция* — собрание, совещание как отдельных лиц и ученых, так и представителей каких-либо организаций, групп, государств для обсуждения и решения каких-либо вопросов. Выделяют научные конференции, видеоконференции, интернет-конференции, бизнес-конференции, а также пресс-конференции [14].

*Семинары* в отличие от конференций имеют в большей степени образовательное значение, являются формой учебно-практических занятий. Как правило, на семинарах несколько человек делают доклады для остальных участников семинара. Различают бизнес-семинары, научные и учебные семинары [15, 16].

## 2.3. Беседы и переговоры

Суть концепции партнерства заключается в двух основных моментах:

- участник должен последовательно проводить свою линию относительно мнения других участников;
- участник вопреки расхождениям во мнениях (взглядах) должен принимать и уважать своего партнера по переговорам как человека, как личность [17, 18].

### 2.3.1. Гарвардская концепция переговоров

Гарвардская концепция касается переговорной ситуации, в которой партнеры, с одной стороны, должны достичь согласия, а с другой — желают реализовать свои собственные цели и интересы.

Опасность, подстерегающая участников переговоров в такой ситуации, — ссоры и взаимное противостояние.

Авторы гарвардской концепции переговоров Фишер и Ури предлагают следующее:

- рассматривать людей и проблемы отдельно (критика позиций и мнений не должна переходить в личное нападение);
- в центре переговоров должны быть не позиции, а интересы (понять, на базе каких интересов партнер отстаивает свою позицию, каких последствий для своих интересов опасается партнер применительно к данной позиции);

- перед решением рассмотреть возможные альтернативы;
- разработка решения должна базироваться на объективных обстоятельствах и принципах.

### 2.3.2. Транзакционный анализ

*Транзакция* — социальное взаимодействие, как минимум, между двумя людьми, где в центре внимания находится обмен взаимодействием в смысле «стимул-реакция».

Основные направления транзакционного анализа:

- структурный анализ (исследование внутренней структуры и процессов у партнеров);
- исследование процессов взаимодействия между людьми;
- игровой анализ (исследование стереотипов переживаний, чувств и поведения);
- скрипт-анализ (установление взаимосвязи между поведением человека и пережитым им в раннем детстве).

Пояснение к структурному анализу. Например, свое состояние, свое «я» человек может оценивать следующим образом: я — ребенок, я — взрослый, я — родитель. Состояние своего собеседника он может оценивать такими же параметрами — ребенок, взрослый, родитель [19, 20]. При этом транзакции могут быть параллельными, когда реакция на слова собеседника соответствует тому состоянию, к которому относится партнер по переговорам (рис. 4), и могут быть перекрестными, когда реакция на слова собеседника не соответствует состоянию, к которому относится партнер (рис. 5).

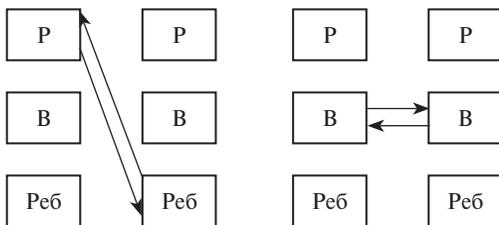


Рис. 4. Примеры параллельных транзакций:

Р — родитель; В — взрослый; Реб — ребенок

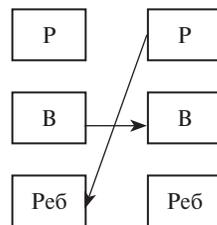


Рис. 5. Пример перекрестной транзакции:

Р — родитель; В — взрослый; Реб — ребенок

### **2.3.3. Нейролингвистическое программирование (НЛП)**

НЛП базируется на множестве известных поведенческих концепций, но сказать, что является его истоком — гипноз, поведение продавцов, терапия, — сложно.

НЛП означает знание о том, как чувства и речь формируют представление человека о мире, и о том, как эти представления записываются (программируются) в памяти человека.

Подразумевается, что каждый человек имеет субъективное представление о самом себе и окружающем мире, причем этот образ возникает через чувственное и речевое восприятие. На базе этого в сознании человека существуют образцы поведения, которые активируются по мере необходимости и определяют наши действия.

НЛП предназначено для выявления и целенаправленного использования данных процессов [21, 22].

### 3. Использование элементов невербального общения при ведении переговоров

---

---

Человеческое общение менее чем на 10 % состоит из вербальной (слова и фразы) составляющей.

Существенно большую смысловую нагрузку (до 35 %) несет вокальная составляющая. Например, простейшая фраза «Где ты?» может нести десятки смысловых нагрузок в зависимости от интонации, с которой она произнесена.

Однако наибольшая информационная нагрузка у невербальной составляющей, которую еще называют языком тела. Она может нести до 55 % информации при общении людей. Элементы этого языка ребенок осваивает еще до того, как научится произносить первые слова. Так, уворачиваясь от нежелательной ложки с кашей, двигая головой влево-вправо, он усваивает отрицательное движение, «нет» на языке тела. Всем нам знакомы наиболее часто проявляемые «слова» на этом языке: пожимание плечами — непонимание, незнание — раскрытые ладони, поднятые брови [23, 24].

Однако у каждого народа исторически сложился свой язык жестов, поэтому необходимо учитывать не отдельные жесты, а группы жестов. Для того чтобы быть убедительным, необходимо соответствие слов и жестов (их конгруэнтность).

Отмечено, что чем выше человек по социальному положению, чем больше его словарный запас, тем больше информации он передает вербально, меньше жестов и телодвижений он совершает [25].

Изменяется «произношение» этих слов и с возрастом. Так, говоря неправду, ребенок может инстинктивно закрывать рот ладошками, подросток — потирать губы, а взрослый — всего лишь дотронуться до носа.

Полностью симитировать язык тела практически невозможно, однако можно и нужно его использовать при деловом общении, в особенности во время переговоров.

Коммерсант, как актер или политик, должен уметь читать на этом языке и свободно общаться. Коммерсант, как и политик, должен уметь при необходимости донести до собеседника именно ту информацию, которую он считает нужной, вне зависимости от того, как далека она от истинного положения дел. Сделать это без учета языка жестов невозможно.

Для того чтобы самостоятельно попытаться освоить этот язык, необходимо анализировать свои жесты, жесты других людей, в том числе смотреть выступления по телевидению при выключенном звуке [26].

### **3.1. Зоны личного пространства**

---

При деловом общении необходимо учитывать, что существуют различные зоны пространства (расстояния), наиболее подходящие для различных ситуаций. Так, при выступлении перед аудиторией предпочтительно находиться перед слушателями в так называемой публичной зоне — на расстоянии более трех с половиной метров (более 3,6 м по литературным данным) от слушателей [27].

Социальная зона (1,22–3,6 м) наилучшим образом подходит для общения с посторонними, незнакомыми людьми, новыми сотрудниками. Личная зона (0,46–1,22 м) подходит для общения при дружеской встрече, на работе со старыми коллегами, а также на официальных и неофициальных приемах. Интимная зона (0,15–0,45 м) уже позволяет ощутить тепло, исходящее от другого человека. Она подходит для общения только очень близких людей, родственников. Расстояние менее 0,15 метра уже приравнивается к физическому контакту между людьми.

Нежелательное вторжение в личную зону вызывает у людей агрессивность. Городская скученность приводит к постоянным вторжениям в личные зоны людей, что вызывает стресс и повышенную преступность. В связи с этим толпа, давка изначально агрессивны. Поэтому полиция при возникновении массовых волнений стремится в первую очередь рассеять толпу для снижения агрессивности людей [28].

Неизбежное вторжение в личную зону происходит в транспорте, в лифте. В западных странах поэтому в лифте не принято разговаривать, стараются избегать визуального контакта, не проявлять явных

эмоций, а предпочитают смотреть на загорающиеся лампочки с номерами этажей или просто на дверь лифта.

Люди, проживающие в крупных городах, постепенно уменьшают свою зону личного пространства. Это заметно, например, при рукопожатии. Проживающие постоянно в крупных городах при рукопожатии подходят один к другому достаточно близко, в то время как люди в сельской местностижимают руки, вытянутые практически на всю длину, находясь один от другого на заметно большем расстоянии, чем горожане.

При приветственном, формальном поцелуе на официальном приеме, встрече женщины нагибаются одна к другой, не соприкасаются бедрами, стараются не вторгаться в личную зону собеседницы, в отличие от тесного контакта между давними подругами.

Человек, как правило, инстинктивно стремится защитить свою территорию и пометить ее, например при помощи таблички на двери, вырезанных на парте инициалов, разложенных на столе во время переговоров ручек, блокнотов и т. д. Поэтому на переговорах, деловых встречах необходимо учитывать зоны личного пространства, не допускать нежелательного вторжения в эти зоны.

## 3.2. Рукопожатие

Рукопожатие, с которого начинается любая деловая встреча, — это не только часть этикета, но и очень мощный невербальный сигнал [29].

При встрече равных по статусу людей, хороших знакомых при рукопожатии, как правило, кисти рук расположены в вертикальной плоскости, одинаково у обоих приветствующих друг друга людей.

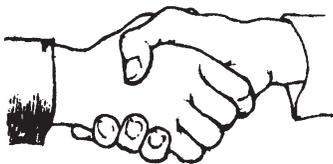


Рис. 6. Рукопожатие равных [10]

Люди, неуверенные в себе, очень часто подают руку для пожатия ладонью несколько повернутой вверх, как бы принимая в нее руку

более высокого по статусу человека. Таким образом, создается некий своеобразный жест покорности, в особенности если это делается с поклоном или подобием реверанса.

Наоборот, люди, стремящиеся подчеркнуть или занять при встрече доминирующее положение, подают руку для пожатия ладонью вниз. Нередко это натренированный на различных курсах жест. Когда им это удастся, то, как минимум, такие люди начинают чувствовать себя более уверенно с самого начала переговоров. Поэтому желательно лишить их такого морального преимущества. Для этого совершенно не нужно прилагать заметных физических усилий, заниматься армрестлингом. Просто во время рукопожатия сделайте шаг навстречу и немного вправо, совершая своим корпусом и рукой небольшой разворот влево. Рука вашего собеседника окажется в вертикальной плоскости, и рукопожатие будет равных по положению партнеров на переговорах.

При рукопожатии может быть использована и левая рука для выражения особенных чувств, которые хотят донести до партнера. При этом чем выше пожимает руку собеседника левая рука, тем более глубоким эмоциям и тесным личным отношениям это соответствует. Пожатие левой рукой запястья, локтя соответствует встрече близких друзей, родственников. Касание левой рукой при рукопожатии плеча или даже предплечья воспринимается людьми на уровне физического контакта и допустимо между людьми с глубокой эмоциональной связью. Похлопывание при рукопожатии по плечу воспринимается, скорее, как покровительственный жест, чем просто дружеский.

### **3.3. Расположение тела как невербальный сигнал**

---

Расположение тела собеседника относительно вас является важным указателем того, насколько он в данный момент расположен к беседе с вами. Если собеседник вас внимательно слушает, то, скорее всего, он будет повернут к вам не только головой, но и всем корпусом, либо и голова и корпус его находятся к вам в полоборота. Однако если спешащего по делам сотрудника вы вдруг «затормозите» своим несвоевременным для него вопросом, то вполне вероятно, что, повернув к вам голову, он не будет поворачивать в вашу сторону весь корпус, фактически продолжая свой путь, пусть даже и с меньшей скоростью

или даже остановившись (рис. 7). Если вам действительно необходим разговор с этим человеком, попытайтесь развернуть в свою сторону и его корпус тоже, например, передавая ему документы или протягивая руку для пожатия [30].

Много полезных контактов возникает во время перерывов на конференциях, семинарах, во время различных фуршетов подобных мероприятий. Если интересующий вас человек занят беседой с кем-то, то расположение их тел может подсказать, насколько уместным будет попытка присоединиться к их беседе.

Когда два человека ведут спокойный разговор и их тела и головы лишь частично повернуты в сторону собеседника, то такая открытая позиция показывает, что они вполне допускают присоединения к беседе других людей, чем и можно воспользоваться (рис. 8).

В том же случае, когда собеседники стоят лицом друг к другу и так же расположены их тела, то такая позиция закрытая, не предполагающая подключения к беседе третьего лица (рис. 9, а). Можно попытаться к ним подключиться. Но если в вашу сторону развернутся только их головы, а не тела, можно быть уверенным, что вы им помешали. В этом случае предпочтительно договориться о встрече на другое время и не мешать сейчас собеседникам (рис. 9, б).



Рис. 7. Движение человека справа при попытке продолжить свой путь [10]

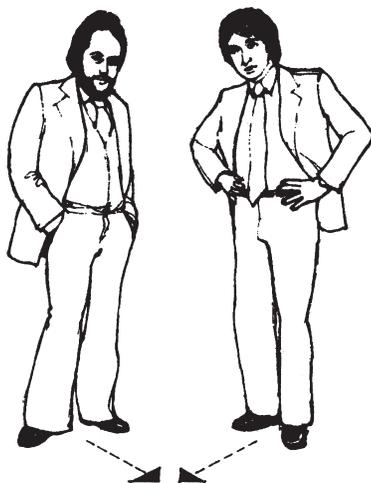


Рис. 8. Открытая позиция, допускающая присоединение к беседе другого человека [10]

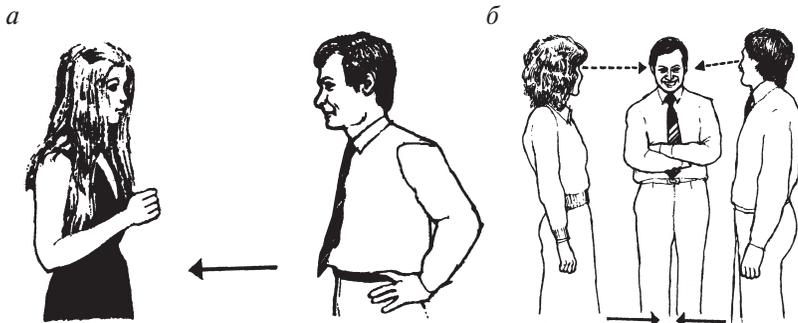


Рис. 9. Закрытые позиции при разговоре [10]:

- а* — присоединение к беседе третьего человека исключено;  
*б* — присоединение третьего собеседника нежелательно

### 3.4. Расположение за столом переговоров

Рассмотрим варианты расположения за переговорным столом, изображенные на рис. 10.

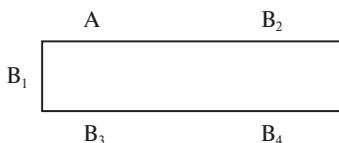


Рис. 10. Варианты расположения за столом переговоров

Если один человек все время находится в положении А, то варианты расположения второго человека  $B_1$ – $B_4$ .

*Положение  $B_1$*  — угловое положение относительно лица А. Хорошо подходит для неформальной, дружеской беседы. Между людьми хороший визуальный контакт, есть возможность совершать множество жестов и различать их у собеседника. В то же время угол стола при необходимости может играть роль частичного барьера. Такое расположение очень часто используют врачи в своих кабинетах.

*Положение  $B_2$*  — положение сотрудничества. Подходит для того случая, когда люди работают совместно над одним вопросом, одинаково настроены. Удачно для выработки совместных решений.

Если во время своего визита вы хотите в чем-то убедить хозяина кабинета, то занять такое положение очень выгодно, но делать это можно только с его разрешения.

*Положение В<sub>3</sub>* — положение друг против друга, характерное либо для отношений начальник—подчиненный, либо в случае конкуренции собеседников. Такое положение для спокойной и непринужденной беседы подходит очень мало. Если вы предполагаете проводить беседу в русле сотрудничества равных партнеров, то желательно занять другое место.

*Положение В<sub>4</sub>* — независимая позиция, характеризующая нежелание взаимодействовать, отсутствие интереса к обсуждаемому вопросу, нежелание мешать другому человеку.

Если у вас два собеседника, то, естественно, они не могут одновременно занять положение В<sub>2</sub>. В этом случае возможно такое расположение, как показано на рис. 11.

Желательно во время своего выступления переводить взгляд с одного собеседника на другого, привлекая внимание их обоих. Если ваше выступление было ответом на заданный вам вопрос, то заканчивать выступление желательно глядя на задавшего этот вопрос.

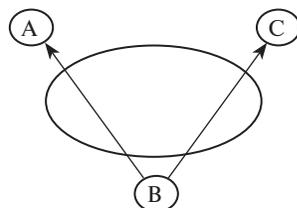


Рис. 11. Беседа с двумя собеседниками одновременно

Вообще, квадратный стол больше подходит для формальной обстановки: для коротких деловых бесед, в том числе в режиме начальник—подчиненный. Круглый стол — неформальный, за ним собираются люди как бы у костра. Расположение собеседников в круге мы встречаем на совете вождей индейских племен, у рыцарей короля Артура, на заседаниях ООН. Круглый стол может придавать встрече атмосферу неофициальности, спокойствия, равноправия [17, 19].

Однако при этом редко когда все места даже за круглым столом остаются равноценными в плане статуса и внимания к тем, кто их занимает. За круглым столом короля Артура более почетными были места по правую и левую руку от него. Когда люди собираются вокруг костра, центр внимания смещается к тому месту, где находится начальник экспедиции или командир отряда, а рядом с ним, как правило, сидят его помощники, наиболее близкие к нему люди (рис. 12).



Рис. 12. Разница во внимании к различным местам

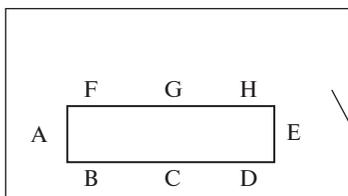


Рис. 13. Различие мест по удобству:

А — место организаторов переговоров; В, С, D — места, удобные для переговорщиков; F, G, H — места, менее удобные для переговоров; Е — самое неудобное место

а еще хуже, когда за спиной у него открытая дверь, через которую в помещение периодически еще кто-то заходит или заглядывает (рис. 13).

В целях создания спокойной атмосферы для своего собеседника, его успокоения, создания более неформальной обстановки рекомендуется расположить собеседника так, чтобы за спиной у него была стена, ширма.

Когда за спиной у человека открытое пространство, то, в особенности при напряженной беседе, у него повышается давление, учащается сердцебиение и снижается концентрация внимания. Все это усугубляется, если за спиной у него ходят другие люди,

## **3.5. Элементы невербального общения, связанные с жестами рук**

### **3.5.1. Потирание ладоней, пальцев**

Руки во время переговоров, как правило, находятся на виду, что позволяет использовать жесты рук для лучшего понимания собеседника. Однако существует достаточно много тонкостей, связанных с трактовкой этих жестов. Прежде всего, следует учитывать их в контексте переговоров, не строить выводы на одном единственном движении или положении рук. Нужно принимать во внимание не только само движение, но и его динамику. Так, например, существует такое достаточно распространенное движение, как потирание ладоней. Возможные варианты — это быстрое или медленное их потирание. При этом быстрое потирание ладоней, как правило, воспринимается собеседниками как то, что человек доволен не просто выгодностью сделки, а тем что совпадают его интересы и интересы его контрагента, т. е. сделка взаимовыгодна. В то же время медленное потирание ладоней воспринимается как демонстрация хитрости, производит впечатление того, что собеседник усматривает в создавшейся ситуации выгоду одностороннюю, исключительно для него [16].

Так же как и потирание ладоней, с ожиданием финансовой, денежной выгоды связано потирание большим пальцем указательного. Однако этот жест настолько общепринят, что на переговорах является, скорее, демонстративным, чем рефлексорным. То есть собеседник таким жестом, как правило, специально демонстрирует вам, что он усматривает в данной ситуации финансовую выгоду.

### 3.5.2. Сцепленные пальцы

Как правило, сцепленные пальцы (рис. 14) являются, скорее, негативным жестом. При этом рекомендуется еще оценивать, насколько подняты руки. Чем выше они подняты, тем сильнее негативные эмоции и тем они «крепче».



Рис. 14. Сцепленные пальцы [10]:

*а* — руки подняты — совсем плохо; *б* — руки не подняты — так себе;  
*в* — руки опущены — еще ничего

### 3.5.3. Соединенные кончики пальцев

При общении сотрудников в офисах мы очень часто можем наблюдать расположение рук, когда оказываются сцепленными кончики пальцев.

В этом случае существуют два варианта позы. Первый — это когда пальцы направлены вверх и образуют так называемый шпиль. При этом голова собеседника часто откинута назад, взгляд направлен вперед на собеседника. Такой жест характерен для менеджеров, управляющих при объяснении ситуации или постановке задачи подчиненным (рис. 15, *а*).

Другой вариант сцепленных пальцев — когда руки смотрят вниз или лежат на коленях. Такая поза характерна для таких случаев, когда

человек более-менее внимательно выслушивает мнение собеседника. Если выслушивается мнение руководителя, то это, как правило, выражение готовности к действию в соответствии с его речью (рис. 15, б).

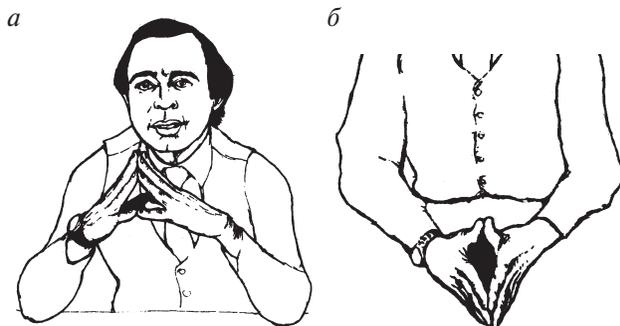


Рис. 15. Сцепленные кончики пальцев [10]:  
а — объяснение; б — готовность к действию

#### 3.5.4. Захваченные кисти, запястья, предплечья

Захваченные кисти — в принципе жест уверенности (рис. 16, а). Характерен для преподавателей и людей подобных профессий, когда человек спокойно размышляет, обдумывает ситуацию, которая находится под контролем.

Однако если обхватывающая рука находится выше кисти, например обхватывает запястье (рис. 16, б), то такое ее положение может служить признаком раздражения. При этом чем выше находится обхватывающая рука, тем выше степень раздражения.

Если обхватываются предплечья, то это уже признак сильного раздражения (рис. 16, в).

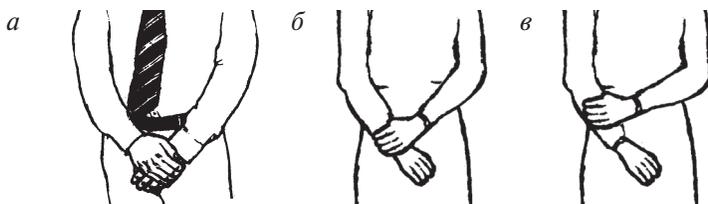


Рис. 16. Захваченные кисти (а), запястья (б), предплечья (в) [10]

Стоит отметить, что столь явные признаки раздражения сильные и волевые люди демонстрируют редко. Скорее, они начинают «принимать меры», чем демонстрировать свои негативные эмоции.

### 3.5.5. Демонстрация больших пальцев

Это жест явно демонстрирует желание доминировать, показать свое превосходство, агрессию. Он является позитивным для менеджера, уверенного в себе, пользующегося им в присутствии подчиненных. Для демонстрации больших пальцев могут использоваться карманы, ремни и другие части одежды, в которые или за которые помещается кисть, а на виду остается большой палец. Также для этого может быть использована вытянутая рука с отогнутым пальцем.

Такой жест очень плохо сочетается со словами «по моему скромному мнению».

Если с демонстрацией больших пальцев сочетаются скрещенные руки, то это или оборонительная позиция, или негативное отношение, и в то же время демонстрация превосходства (рис. 17).

Следует также принимать во внимание, что указание на какого-либо человека большим пальцем (например, через плечо) воспринимается как знак насмешки, неуважения.

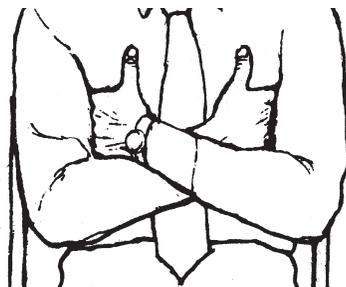


Рис. 17. Скрещенные руки с демонстрацией больших пальцев [10]

### 3.5.6. Руки около лица

Существует достаточно много жестов, связанных с расположением рук около лица. Выявлять и распознавать их бывает не просто, но овладеть этим навыком желательно.

В частности, руки могут либо находиться около рта, либо его прикрывают, либо потирают кончик носа, либо человек покашливает в кулак (не имея простуды или иной медицинской причины). Это может свидетельствовать о том, что человек говорит неправ-

ду либо считает, что ему говорят неправду, и машинально он от нее прикрывается.

В этом случае предпочтительно поинтересоваться у собеседника, что его смутило в ваших словах, и попытаться его убедить в вашей правоте и правдивости.

Аналогично трактуется потирание века, глаза (не вижу неправды). Потирание уха трактуется как нежелание слышать неправду.

Нередко человек, находящийся в сомнении, начинает потирать какие-либо части тела или чесывать их. Так, распространенным жестом, показывающим неуверенность или сомнение собеседника, является потирание им указательным пальцем правой руки боковой поверхности шеи.

Рекомендуют обращать внимание на оттягивание воротника. Специалисты считают, что это соответствует тому, что ваш собеседник сердит или подавлен. К тому же причиной этого, вполне возможно, является то, что он говорит либо собирается говорить вам неправду. При этом не исключено, что он, собеседник, чувствует, что его «раскусили» и есть определенное недоверие его словам.

Типичным жестом, показывающим неуверенность человека, потребность его в поддержке, является палец, засунутый в рот, или то, что он грызет ручку, карандаш.

В итоге можно с достаточно высокой долей вероятности утверждать, что руки, находящиеся около лица, часто являются негативными жестами, которые свидетельствуют о сомнении, неуверенности, чувстве опасности и, возможно, обмане. Однако определить, что именно вызывает у вашего собеседника это чувство, — достаточно сложная задача. Ее необходимо решать, анализируя контекст беседы, предшествующее поведение и жесты собеседника. При этом нужно иметь в виду, что собеседник может обдумывать разные варианты развития событий и вышеуказанные жесты возникают у него, когда он лишь анализирует возможность появления одного из негативных вариантов развития событий [15].

### **3.5.7. Жесты, связанные со щеками и подбородком**

Весьма часто можно видеть собеседника или слушателя, подпирающего голову рукой, а именно открытой ладонью. Это явный знак, что он заскучал. Однако учтите, что это касается того случая, когда используется именно открытая ладонь.

Очень часто принимают за выражение скуки постукивание пальцами по столу или носком туфли по полу. Но это признак не скуки, а нетерпения, вполне возможно нетерпения высказаться. Дайте же собеседнику такую возможность, чтобы у него не возникало негативной реакции.

Если щека подперта закрытой ладонью — вас оценивают. При этом указательный палец часто бывает направлен вверх.

Если голову подпирают сжатой рукой, указательный палец направлен вверх, а большой палец подпирает подбородок, то вас оценивают весьма критически (рис. 18).

Близкий к этому жест простого потирания подбородка — жест, когда человек принимает решение, идет процесс. Когда высока вероятность принятия выгодного для вас решения — не мешайте этому процессу.



Рис. 18. Признак критической оценки — подпирание щеки и подбородка [10]

### 3.5.8. Руки, скрещенные на груди

Как правило, это оборонительная позиция, при которой человек воздвигает между собой и остальным миром некий барьер. Очень часто такая поза принимается на незнакомом общественном мероприятии, в очереди, в лифте или другом месте, где человек не чувствует себя в безопасности, не обязательно в физическом плане. Опасность может угрожать, например, его комфорту.

Очень близко к глобальной обороне принципиально негативное отношение «ко всему на свете». В этом состоянии человек, что называется, «зажат». Постарайтесь «раскрыть» его, например дайте ему что-то в руки: проспект, документ, рекламу, пусть человек это посмотрит.

Если у человека не просто скрещены руки, но еще и сжаты кулаки, это свидетельствует не только о состоянии обороны, но и враждебном отношении к чему-то.

О сдерживании негативных эмоций говорят руки, скрещенные таким образом, что они обхватывают предплечья. Вполне возможно, что человек чего-то опасается. Причины его опасений могут быть самые

разные, как связанные со служебной деятельностью (например, опасение выговора), так и совершенно иные (например, тревожность перед походом к зубному врачу), но в общем случае — это ожидание каких-либо неприятностей.

Скрещенные руки совместно с направленными вверх большими пальцами — это и оборона, и определенный признак самоуверенности человека (см. рис. 17). Такая поза будет в определенной степени оправдана, когда ее принимает высококвалифицированный сотрудник перед непосредственным начальником. В этом случае позиция будет и оборонительной перед начальником, и в то же время напоминать ему, начальнику, что данный сотрудник и сам сильный специалист в данном вопросе.

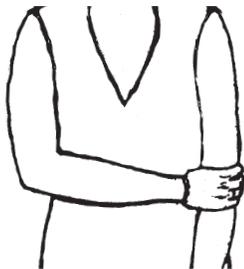


Рис. 19. Частичный барьер [10]

При определенной стеснительности новичка в незнакомом коллективе он нередко принимает позу частичного барьера, когда его создает только одна рука, обхватывающая предплечье другой (рис. 19). Такая поза, как правило, не несет негативных эмоций и достаточно быстро проходит при успешном вхождении человека в новый коллектив.

Для создания ощущения эмоциональной безопасности во время выступления нередко создается замаскированный барьер, когда рука касается не другой руки, а часов, браслета на этой руке (рис. 20, а), либо обе руки держат перед выступающим какой-либо предмет — текст доклада, букет цветов и т. д. (рис. 20, б).

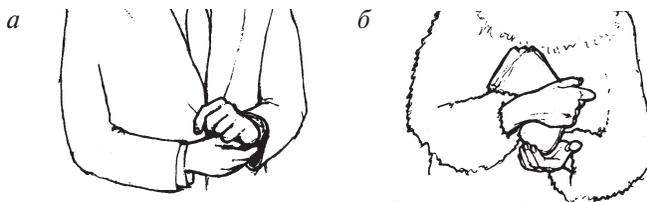


Рис. 20. Замаскированный барьер [10]:

а — касание другой руки, часов; б — предмет в руках

### 3.5.9. Закинутая нога на ногу

Такую позу вполне можно считать оборонительной. Однако очень сложно ее отличить от позы, занятой по причине неудобного кресла, общераспространенной посадки «нога на ногу» у женщин, распространенной у американцев посадки типа «замок», которую переняли и европейцы. Поэтому важно соотносить эту позу с другими телодвижениями собеседника, контекстом беседы, интонациями разговора.

Скрещенные щиколотки могут свидетельствовать как о негативном отношении собеседника к чему-либо, так и об испытываемом им страхе, нервозности (рис. 21).

Иногда люди принимают позу, когда ноги практически обвиваются одна вокруг другой и оказываются завиты в тугий узел (рис. 22). Такая поза чаще всего показывает, что ваш собеседник категорически не настроен уступать, какими бы весомыми ни были ваши доводы. Переубедить его в этом случае вы вряд ли сможете, но постарайтесь хотя бы понять причину такого его отношения.



Рис. 21. Скрещенные щиколотки [10]



Рис. 22. Переплетенные ноги [10]

---

## 3.6. Использование метаязыка на переговорах

---

Как бы ни была важна невербальная составляющая общения, словесная составляющая общения также чрезвычайно важна. Для успешного ведения переговоров важно знать, что существует метаязык —

слова и фразы, которые позволяют узнать подлинные мысли и чувства собеседника. Этот язык, как и язык тела, во многом основан на интуиции, предчувствии, «шестом чувстве» и понимании, что слова и мысли собеседника — совсем не одно и то же. Эта область человеческого общения наименее формализуема, однако есть достаточно большое количество фраз и слов, являющихся «типовыми» в этом языке.

Еще одно определение метаязыка — язык, который изменяет истинный смысл выраженного обычным языком. Например, риэлтор характеризует продаваемую недвижимость и использует выражение «это компактный дом». Переводом, раскрывающим истинный смысл сказанного, будет «очень тесный». Также им могут быть использованы и другие фразы метаязыка, приведенные ниже.

Фраза на метаязыке	Истинный смысл сказанного
Исключительно спокойный, тихий район	Поблизости ни магазина, ни школы, ни поликлиники
Близость городского транспорта	Стоянка автобусов прямо у дома
Окна на солнечную сторону	Все окна на запад
Очень оригинальная планировка	Туалет на улице

Распространенными словами в разговоре являются «понимаете», «ну, вы понимаете». Это способ сказать «я знаю, что выражаюсь не слишком ясно, но вы все же достаточно разумны, чтобы понять, что я имею в виду».

«Ну, ...» — часто своего рода извинение за то, что говорящий не может подобрать правильного слова [31, 32].

## 4. Деловая переписка

---

---

Нормативы деловой переписки касаются формы и содержания документов. Оформление документов регламентируется ГОСТ Р 6.30–2003, который распространяется на документы, включенные в «Общероссийский классификатор управленческой документации (ОКУД)» ОК 011–93. Он устанавливает состав реквизитов, требования к их оформлению, включая бланки документов.

### **Реквизиты**

В состав реквизитов входит 30 наименований:

1. Государственный герб Российской Федерации.

Помещают на бланках документов в соответствии с Федеральным конституционным законом «О Государственном гербе Российской Федерации».

2. Герб субъекта Российской Федерации.

Помещают на бланках документов в соответствии с правовыми актами субъектов Российской Федерации.

3. Эмблема организации или товарный знак (знак обслуживания).

Помещают на бланках организаций в соответствии с уставом (положением об организации).

4. Код организации по Общероссийскому классификатору предприятий и организаций (ОКПО).

5. Основной государственный регистрационный номер (ОГРН) юридического лица в соответствии с документами, выдаваемыми налоговыми органами.

6. Идентификационный номер налогоплательщика/код причины постановки на учет (ИНН/КПП) в соответствии с документами, выдаваемыми налоговыми органами.

7. Код формы документа по Общероссийскому классификатору управленческой документации (ОКУД).

8. Наименование организации, являющейся автором документа.

Должно соответствовать наименованию, закрепленному в ее учредительных документах. Над наименованием организации указывают сокращенное, а при его отсутствии — полное наименование вышестоящей организации (при ее наличии).

Наименования организаций субъектов Российской Федерации, имеющих наряду с государственным языком Российской Федерации (русским) государственный язык субъектов Российской Федерации, печатают на двух языках.

Наименование организации на государственном языке субъекта Российской Федерации или ином языке располагают ниже или справа от наименования на государственном языке Российской Федерации.

Сокращенное наименование организации приводят в тех случаях, когда оно закреплено в учредительных документах организации. Сокращенное наименование (в скобках) помещают ниже полного или за ним.

Наименование филиала, территориального отделения, представительства указывают в том случае, если оно является автором документа, и располагают ниже наименования организации.

#### 9. Справочные данные об организации.

Они включают в себя: почтовый адрес; номер телефона и другие сведения по усмотрению организации (номера факсов, телексов, счетов в банке, адрес электронной почты и др.).

#### 10. Наименование вида документа.

Должно быть определено уставом (положением об организации) и должно соответствовать видам документов, предусмотренным ОКУД.

#### 11. Дата документа.

Датой документа является дата его подписания или утверждения, для протокола — дата заседания (принятия решения), для акта — дата события. Документы, изданные двумя или более организациями, должны иметь одну (единую) дату. Дату документа оформляют арабскими цифрами в последовательности: день месяца, месяц, год. День месяца и месяц оформляют двумя парами арабских цифр, разделенными точкой; год — четырьмя арабскими цифрами. Например, дату 5 июня 2003 г. следует оформлять 05.06.2003. Допускается словесно-цифровой способ оформления даты, например 05 июня 2003 г., а также оформление даты в последовательности: год, месяц, день месяца. Например: 2003.06.05.

## 12. Регистрационный номер документа.

Состоит из его порядкового номера, который можно дополнять по усмотрению организации индексом дела по номенклатуре дел, информацией о корреспонденте, исполнителях и др. Регистрационный номер документа, составленного совместно двумя и более организациями, состоит из регистрационных номеров документа каждой из этих организаций, проставляемых через косую черту в порядке указания авторов в документе.

## 13. Ссылка на регистрационный номер и дату документа.

Включает в себя регистрационный номер и дату документа, на который должен быть дан ответ.

## 14. Место составления или издания документа.

Указывают в том случае, если затруднено его определение по реквизитам «Наименование организации» и «Справочные данные об организации». Место составления или издания указывают с учетом принятого административно-территориального деления; оно включает в себя только общепринятые сокращения.

## 15. Адресат.

В качестве адресата могут выступать организации, их структурные подразделения, должностные или физические лица. При адресовании документа должностному лицу инициалы указывают перед фамилией. Наименование организации и ее структурного подразделения указывают в именительном падеже. Например:

Минюст России  
Департамент информатизации  
и научно-технического  
обеспечения

Должность лица, которому адресован документ, указывают в дательном падеже, например:

Генеральному директору  
ОАО «Северные регионы»  
В. А. Лагунину

или

АО «Электроцентромонтаж»  
Главному бухгалтеру  
В. М. Кочетову

Если документ отправляют в несколько однородных организаций или в несколько структурных подразделений одной организации, то их следует указывать обобщенно, например:

Администрации районов  
Московской области

Допускается центрировать каждую строку реквизита «Адресат» по отношению к самой длинной строке. Например:

Главному редактору  
Издательского дома  
«Медиадом»  
Н. В. Семиной

Документ не должен содержать более четырех адресатов. Слово «Копия» перед вторым, третьим, четвертым адресатами не указывают. При большем числе адресатов составляют список рассылки документа.

В состав реквизита «Адресат» может входить почтовый адрес. Элементы почтового адреса указывают в последовательности, установленной правилами оказания услуг почтовой связи.

При адресовании письма в организацию указывают ее наименование, затем почтовый адрес, например:

Государственное учреждение  
Всероссийский научно-исследовательский  
институт документоведения  
и архивного дела  
Профсоюзная ул., д. 82, Москва, 117393

При адресовании документа физическому лицу указывают фамилию и инициалы получателя, затем почтовый адрес, например:

Образцову О. П.  
ул.Садовая, д.5, кв.12,  
г. Липки, Киреевский р-н,  
Тульская обл., 301264

## 16. Гриф утверждения документа.

Документ утверждается должностным лицом (должностными лицами) или специально издаваемым документом. При утверждении документа должностным лицом гриф утверждения документа должен состоять из слова УТВЕРЖДАЮ (без кавычек), наименования должности лица, утверждающего документ, его подписи, инициалов, фамилии и даты утверждения, например:

УТВЕРЖДАЮ  
Президент ЗАО «Ростекстиль»  
Личная подпись \_\_\_\_\_  
В. А. Степанов  
Дата

Допускается в реквизите «Гриф утверждения документа» центрировать элементы относительно самой длинной строки, например:

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
АО «Электронные технологии»  
Личная подпись \_\_\_\_\_ Л. В. Кузнецов  
Дата

При утверждении документа несколькими должностными лицами их подписи располагают на одном уровне.

При утверждении документа постановлением, решением, приказом, протоколом гриф утверждения состоит из слова УТВЕРЖДЕН (УТВЕРЖДЕНА, УТВЕРЖДЕНЫ или УТВЕРЖДЕНО), наименования утверждающего документа в творительном падеже, его даты, номера. Например:

УТВЕРЖДЕН  
решением общего собрания  
акционеров  
от 05.04.2003 N 14

или

УТВЕРЖДЕНО  
приказом ВНИИДАД  
от 05.04.2003 N 82

Гриф утверждения документа располагают в правом верхнем углу документа.

#### 17. Резолюция.

Резолюция, написанная на документе соответствующим должностным лицом, включает в себя фамилии, инициалы исполнителей, содержание поручения (при необходимости), срок исполнения, подпись и дату, например:

Морозовой Н. В.  
Федосеевой Н. А.  
Прошу подготовить проект договора  
с Консалтинговой группой  
«ТЕРМИКА» к 05.10.2003  
Личная подпись  
Дата

Допускается оформление резолюции на отдельном листе.

#### 18. Заголовок к тексту.

Включает в себя краткое содержание документа. Заголовок должен быть согласован с наименованием вида документа. Заголовок может отвечать на вопросы *о чем (о ком)?*, например:

Приказ о создании аттестационной комиссии;

*чего (кого)?*, например:

Должностная инструкция ведущего эксперта.

К тексту документов, оформленных на бланках формата А5, заголовок допускается не указывать.

#### 19. Отметка о контроле.

Отметку о контроле за исполнением документа обозначают буквой «К», словом или штампом «Контроль».

#### 20. Текст документа.

Текст документа составляют на государственном языке Российской Федерации или на государственных языках субъектов Российской Федерации в соответствии с законодательством Российской Федерации и субъектов Российской Федерации.

Тексты документов оформляют в виде анкеты, таблицы, связного текста или в виде соединения этих структур.

При составлении текста в виде анкеты наименования признаков характеризуемого объекта должны быть выражены именем существительным в именительном падеже или словосочетанием с глаголом второго лица, множественного числа, настоящего или прошедшего времени

(«имеете», «владеете» или «были», «находились» и т. д.). Характеристики, выраженные словесно, должны быть согласованы с наименованиями признаков.

Графы и строки таблицы должны иметь заголовки, выраженные именем существительным в именительном падеже. Подзаголовки граф и строк должны быть согласованы с заголовками. Если таблицу печатают более чем на одной странице, то графы таблицы должны быть пронумерованы и на следующих страницах должны быть напечатаны только номера этих граф.

Связный текст, как правило, состоит из двух частей. В первой части указывают причины, основания, цели составления документа, во второй (заключительной) — решения, выводы, просьбы, предложения, рекомендации. Текст может содержать одну заключительную часть (например, приказы — распорядительную часть без констатирующей; письма, заявления — просьбу без пояснения).

В тексте документа, подготовленного на основании документов других организаций или ранее изданных документов, указывают их реквизиты: наименование документа, наименование организации — автора документа, дату документа, регистрационный номер документа, заголовков к тексту.

Если текст содержит несколько решений, выводов и т. д., то его можно разбивать на разделы, подразделы, пункты, которые нумеруют арабскими цифрами.

В документах (приказ, распоряжение и т. д.) организаций, действующих на принципах единоначалия, а также документах, адресованных руководству организации, текст излагают от первого лица единственного числа («приказываю», «предлагаю», «прошу»).

В документах коллегиальных органов текст излагают от третьего лица единственного числа («постановляет», «решил»).

В совместных документах текст излагают от первого лица множественного числа («приказываем», «решили»).

Текст протокола излагают от третьего лица множественного числа («слушали», «выступили», «постановили», «решили»).

В документах, устанавливающих права и обязанности организаций, их структурных подразделений (положение, инструкция), а также содержащих описание, оценку фактов или выводы (акт, справка), используют форму изложения текста от третьего лица единственного или множественного числа («отдел осуществляет функции», «в состав объединения входят», «комиссия установила»).

В письмах используют следующие формы изложения:

- от первого лица множественного числа («просим направить», «направляем на рассмотрение»);
- от первого лица единственного числа («считаю необходимым», «прошу выделить»);
- от третьего лица единственного числа («министерство не возражает», «ВНИИДАД считает возможным»).

21. Отметка о наличии приложения.

Отметку о наличии приложения, названного в тексте письма, оформляют следующим образом:

Приложение: на 5 л. в 2 экз.

Если письмо имеет приложение, не названное в тексте, то указывают его наименование, число листов и число экземпляров; при наличии нескольких приложений их нумеруют, например:

Приложение: 1. Положение об Управлении регионального кредитования на 5 л. в 1 экз.

2. Правила подготовки и оформления документов Управления регионального кредитования на 7 л. в 2 экз.

Если приложения сброшюрованы, то число листов не указывают.

Если к документу прилагают другой документ, также имеющий приложение, отметку о наличии приложения оформляют следующим образом:

Приложение: письмо Росархива от 05.06.2003 N 02–6/172 и приложение к нему, всего на 3 л.

Если приложение направляют не во все указанные в документе адреса, то отметку о его наличии оформляют следующим образом:

Приложение: на 3 л. в 5 экз. только в первый адрес.

В приложении к распорядительному документу (постановления, приказы, распоряжения, правила, инструкции, положения, решения) на первом его листе в правом верхнем углу пишут «Приложение №» с указанием наименования распорядительного документа, его даты и регистрационного номера, например:

Приложение № 2  
к приказу Росархива  
от 05.06.2003 N 319

Допускается выражение «ПРИЛОЖЕНИЕ №» печатать прописными буквами, а также центрировать это выражение, наименование документа, его дату и регистрационный номер относительно самой длинной строки, например:

ПРИЛОЖЕНИЕ № 2  
к приказу Минздрава России  
от 05.06.2003 N 251

22. Подпись.

В состав реквизита «Подпись» входят: наименование должности лица, подписавшего документ (полное, если документ оформлен не на бланке документа, и сокращенное — на документе, оформленном на бланке); личная подпись; расшифровка подписи (инициалы, фамилия), например:

Вице-президент Ассоциации  
региональных предприятий Личная подпись А. А. Борисов

или на бланке:

Вице-президент Личная подпись А. А. Борисов

Допускается в реквизите «Подпись» центрировать наименование должности лица, подписавшего документ, относительно самой длинной строки. Например:

Исполнительный директор  
ЗАО «Партнер» Личная подпись Н. А. Федоров

При оформлении документа на бланке должностного лица должность этого лица в подписи не указывают.

При подписании документа несколькими должностными лицами их подписи располагают одну под другой в последовательности, соответствующей занимаемой должности, например:

Директор института  
Главный бухгалтер

Личная подпись \_\_\_\_\_ М. В. Ларин  
Личная подпись \_\_\_\_\_ З. В. Марьяш

При подписании документа несколькими лицами равных должностей их подписи располагают на одном уровне, например:

Заместитель директора  
по научной работе

Заместитель директора  
по научной работе

Личная подпись Ю. Г. Демидов Личная подпись К. И. Игнатьев

При подписании совместного документа первый лист оформляют не на бланке. В документах, составленных комиссией, указывают не должности лиц, подписывающих документ, а их обязанности в составе комиссии в соответствии с распределением, например:

Председатель комиссии Личная подпись В. Д. Банасюкевич

Члены комиссии Личная подпись А. Н. Сокова

Личная подпись А. С. Красавин

Личная подпись О. И. Рысков

23. Гриф согласования документа состоит из слова СОГЛАСОВАНО, должности лица, с которым согласован документ (включая наименование организации), личной подписи, расшифровки подписи (инициалов, фамилии) и даты согласования, например:

СОГЛАСОВАНО

Ректор Финансовой академии  
при Правительстве Российской Федерации

Личная подпись А. Г. Грязнова

Дата

Если согласование осуществляют письмом, протоколом и др., гриф согласования оформляют следующим образом:

СОГЛАСОВАНО

Письмо Российской академии  
медицинских наук

от 05.06.2003 N 430–162

или

## СОГЛАСОВАНО

Протокол заседания Правления  
Российской государственной  
страховой компании «Росгосстрах»  
от 05.06.2003 N 10

### 24. Визы согласования документа.

Согласование документа оформляют визой согласования документа (далее — виза), включающей в себя подпись и должность визирующего документ, расшифровку подписи (инициалы, фамилию) и дату подписания. Например:

Руководитель юридического отдела  
Личная подпись А. С. Орлов  
Дата

При наличии замечаний к документу визу оформляют следующим образом:

Замечания прилагаются  
Руководитель юридического отдела  
Личная подпись А. С. Орлов  
Дата

Замечания излагают на отдельном листе, подписывают и прилагают к документу.

Для документа, подлинник которого остается в организации, визы проставляют в нижней части оборотной стороны последнего листа подлинника документа. Для документа, подлинник которого отправляют из организации, визы проставляют в нижней части лицевой стороны копии отправляемого документа.

Возможно оформление виз документа на отдельном листе согласования.

Допускается, по усмотрению организации, полистное визирование документа и его приложения.

### 25. Оттиск печати.

Оттиск печати заверяет подлинность подписи должностного лица на документах, удостоверяющих права лиц, фиксирующих факты,

связанные с финансовыми средствами, а также на иных документах, предусматривающих заверение подлинной подписи. Документы заверяют печатью организации.

26. Отметка о заверении копии.

При заверении соответствия копии документа подлиннику ниже реквизита «Подпись» проставляют заверительную надпись: «Верно»; должность лица, заверившего копию; личную подпись; расшифровку подписи (инициалы, фамилию); дату заверения, например:

Верно

Инспектор службы кадров Личная подпись Т. С. Левченко

Дата

Допускается копию документа заверять печатью, определяемой по усмотрению организации.

27. Отметка об исполнителе.

Включает в себя инициалы и фамилию исполнителя документа и номер его телефона. Отметку об исполнителе располагают на лицевой или оборотной стороне последнего листа документа в левом нижнем углу, например:

В. А. Жуков

9244567

28. Отметка об исполнении документа и направлении его в дело.

Включает в себя следующие данные: ссылку на дату и номер документа, свидетельствующего о его исполнении, или при отсутствии такого документа краткие сведения об исполнении; слова «В дело»; номер дела, в котором будет храниться документ. Отметка об исполнении документа и направлении его в дело подписывается и датируется исполнителем документа или руководителем структурного подразделения, в котором исполнен документ.

29. Отметка о поступлении документа в организацию.

Содержит очередной порядковый номер и дату поступления документа (при необходимости — часы и минуты). Допускается отметка о поступлении документа в организацию проставлять в виде штампа.

30. Идентификатор электронной копии документа.

Идентификатором электронной копии документа является отметка (колонтитул), проставляемая в левом нижнем углу каждой страницы документа и содержащая наименование файла на машинном носителе, дату и другие поисковые данные, устанавливаемые в организации.

## Библиографический список

---

---

1. Социальная психология и этика делового общения : учеб. пособие для вузов / Всерос. заоч. финансово-экон. ин-т; В. Ю. Дорошенко и др.; под общ. ред. В. Н. Лавриненко. М. : Культура и спорт, 1995. 160 с.
2. Вечер Лидия Степановна. Секреты делового общения / Л. С. Вечер. Минск : Вышэйшая школа, 1996. 367 с.
3. Бороздина Г. В. Психология делового общения : учеб. пособие для вузов. М. : ИНФРА-М, 1999. 224 с.
4. Куницына Валентина Николаевна. Межличностное общение : учебник для вузов / В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погольша. СПб.; М.; Харьков; Минск : Питер, 2001. 544 с.
5. Морозов А. В. Деловая психология: Курс лекций : учебник для студентов высш. и сред. спец. заведений / А. В. Морозов. СПб. : Изд-во Союз, 2000. 576 с.
6. Линчевский Э. Э. Контакты и конфликты: Общение в работе руководителя / Э. Э. Линчевский. М.: Экономика, 2000. 286 с.
7. Асмолова Марина Львовна. Искусство презентаций и ведения переговоров : учеб. пособие / М.Л. Асмолова; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ, фак. инновационно-технологического бизнеса. 2-е изд. М. : РИОР: ИНФРА-М, 2014. 245, [1] с.
8. Ребрик Сергей Борисович. Презентация. Подготовка и проведение. 10 уроков. Бизнес & политика : рук. для корпоратив. и индивид. обучения & дайджест из кн. С. Ребрика / Сергей Ребрик. М. : Эксмо, 2005. 200 с.
9. Панфилова Альвина Павловна. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности : учеб. пособие / А. П. Панфилова; науч. ред. С. А. Сидоров; С.-Петербур. ин-т внешнеэкон. связей, экономики и права; О-во «Знание» С.-Петербур. и Ленингр. обл. СПб. : Знание : СПбИВЭСЭП, 1999. 496 с.

10. Пиз Аллан. Язык телодвижений / А. Пиз; [пер. с англ. Т. Новикова]. М. : ЭКСМО-ПРЕСС, 2002. 272 с.
11. Ларионова Алла Юрьевна. Деловое общение: этикет и речь : учеб. пособие / А. Ю. Ларионова; науч. ред. А. П. Чудинов. Екатеринбург : УГТУ, 2000. 71 с.
12. Мальханова Инна Анатольевна. Деловое общение : учеб. пособие для вузов / И. А. Мальханова. М. : Академический Проект, 2002. 224 с.
13. Столяренко Людмила Дмитриевна. Психология делового общения : учеб. пособие / Л. Д. Столяренко. Ростов н/Д. : Феникс, 2001. 512 с.
14. Папкина Ольга Викторовна. Деловые коммуникации : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр») / О. В. Папкина. М. : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014. 158, [1] с.
15. Рысев Николай Юрьевич. Активные продажи. Как найти подход к клиенту / Н. Ю. Рысев при участии М. Павловской. СПб. : Питер, 2002. 192 с.
16. Рюкле Хорст. Язык телодвижений для менеджера : пер. с нем. / Хорст Рюкле. М. : Интерэксперт, 2005. 480 с.
17. Митрошенков Олег Александрович. Эффективные переговоры : практ. пособие для деловых людей / О. А. Митрошенков. 2-е изд., испр. М. : ИНФРА-М : Весь Мир, 2000. 280 с.
18. Колтунова Мария Викторовна. Язык и деловое общение: Нормы. Риторика. Этикет : учеб. пособие для студентов вузов / М. В. Колтунова. М. : Экономика, 2000. 271 с.
19. Бороздина Галина Васильевна. Психология делового общения : учебник для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / Г. В. Бороздина. 2-е изд. М. : ИНФРА-М, 2003. 295 с.
20. Травин Виктор Валентинович. Деловое общение : [учеб.-практ. пособие]. Модуль 2 / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. М. : Дело, 2004. 96 с.
21. Сидоров Павел Иванович. Деловое общение : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и другие экономические специальности / П. И. Сидоров, М. Е. Путин, И. А. Коноплева. 2-е изд., перераб. М. : ИНФРА-М, 2014. 382, [1] с.

22. Самыгин Сергей Иванович. Деловое общение : учеб. пособие для студентов ВПО по специальностям направления «Менеджмент» / С. И. Самыгин, А. М. Руденко. М. : КНОРУС, 2013. 436, [1] с.
23. Павлова Людмила Григорьевна. Основы делового общения : учеб. пособие / Л. Г. Павлова; под ред. Л. А. Введенской. — Ростов н/Д. : Феникс, 2008. 311 с.
24. Бороздина Галина Васильевна. Психология делового общения : [учебник для студентов вузов по экон. специальностям] / Г. В. Бороздина. 2-е изд. М. : ИНФРА-М, 2011. 293, [1] с.
25. Мазилкина Елена Ивановна. Как подготовить и провести переговоры / Е. И. Мазилкина. Ростов н/Д. : Феникс, 2013. 157, [1] с.
26. Коноваленко Марина Юрьевна. Деловые коммуникации : учебник для бакалавров [для вузов по экон. направлениям и специальностям] / М. Ю. Коноваленко, В. А. Коноваленко; Рос. гос. торг. -экон. ун-т. М. : Юрайт, 2013. 468 с.
27. Бороздина Галина Васильевна. Психология и этика делового общения: учебник для бакалавров, [обучающихся по экон. направлениям и специальностям] / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормина; под общ. ред. Н. А. Бороздиной. М. : Юрайт, 2012. 463 с.
28. Бороздина Галина Васильевна. Психология делового общения : учебник для вузов по экон. специальностям / Г. В. Бороздина. 2-е изд. М. : ИНФРА-М, 2004. — 295 с.
29. Палмер Стефани. Пришел, увидел, убедил. Как успешно продавать свои бизнес-идеи / Стефани Палмер; пер. с англ. Екатерины Каплуновой. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 253, [3] с.
30. Ломова Ольга Станиславовна. Деловое общение специалиста по рекламе : [учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 032401 (350700) «Реклама», 080111 «Маркетинг», 080301 «Коммерция (торговое дело)»] / О. С. Ломова; под ред. Л. М. Дмитриевой. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 236, [1] с.
31. Введенская Людмила Алексеевна. Деловая риторика : учеб. пособие для вузов / Л. А. Введенская, Л. Г. Павлова. 3-е изд. М.; Ростов н/Д. : МарТ, 2004. 512 с.
32. Росс Джордж. Переговоры в стиле Трампа. Победа в любой сделке / Д. Росс; [пер. с англ. Е. Колотвина]. СПб. [и др.] : Питер, 2009. 364 с. (Серия «Практика менеджмента»).

# Оглавление

---

---

1. Социальная компетентность.....	3
2. Инструментарий социальной компетентности.....	7
2.1. Речь и доклад .....	7
2.1.1. Риторика.....	7
2.1.2. Техника доклада и презентации .....	8
2.2. Групповое взаимодействие.....	11
2.2.1. Модерация и метапланирование.....	11
2.2.2. Конференции и семинары.....	12
2.3. Беседы и переговоры .....	12
2.3.1. Гарвардская концепция переговоров.....	12
2.3.2. Трансакционный анализ .....	13
2.3.3. Нейролингвистическое программирование (НЛП) ...	14
3. Использование элементов невербального общения при ведении переговоров.....	15
3.1. Зоны личного пространства .....	16
3.2. Рукопожатие .....	17
3.3. Расположение тела как невербальный сигнал.....	18
3.4. Расположение за столом переговоров .....	20
3.5. Элементы невербального общения, связанные с жестами рук.....	22
3.5.1. Потирание ладоней, пальцев.....	22
3.5.2. Сцепленные пальцы .....	23
3.5.3. Соединенные кончики пальцев .....	23
3.5.4. Захваченные кисти, запястья, предплечья.....	24
3.5.5. Демонстрация больших пальцев .....	25
3.5.6. Руки около лица .....	25
3.5.7. Жесты, связанные со щеками и подбородком.....	26
3.5.8. Руки, скрещенные на груди.....	27
3.5.9. Закинутая нога на ногу .....	29
3.6. Использование метаязыка на переговорах .....	29
4. Деловая переписка.....	31
Библиографический список .....	43



*Учебное издание*

**Дервянкин Евгений Валерьевич**

## **ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ**

Редактор И. В. Коршунова  
Верстка О. П. Игнатъевой

Подписано в печать 20.05.2015. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага писчая. Плоская печать. Гарнитура Newton.  
Уч.-изд. л. 3,3. Усл. печ. л. 2,8. Тираж 50 экз.  
Заказ 121.

Издательство Уральского университета  
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ  
620049, Екатеринбург, ул. С. Ковалевской, 5  
Тел.: 8 (343)375-48-25, 375-46-85, 374-19-41  
E-mail: rio@urfu.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ  
620075, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4  
Тел.:8 (343) 350-56-64, 350-90-13  
Факс: 8 (343) 358-93-06  
E-mail: press-urfu@mail.ru

