

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Киямова Гульназ Ильясовна  
Должность: документовед  
Дата подписания: 20.02.2024 11:19:50  
Уникальный идентификатор документа:  
10c4b36bd0c879864f7a9841653c86c88b767329

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Казанский национальный исследовательский технический

университет им. А.Н. Туполева-КАИ»  
(КНИТУ-КАИ)

Чистопольский филиал «Восток»

Методические указания по выполнению практических работ  
по дисциплине

**Деловые коммуникации**

Индекс по учебному плану: Б1О.13

Направление подготовки: **38.03.05 Бизнес-информатика**

Квалификация: **Бакалавр**

Профиль подготовки: **Информационные технологии в экономике**

Типы задач профессиональной деятельности: **проектный, аналитический**

Рекомендовано УМК ЧФ КНИТУ-КАИ

Чистополь

2023

## Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Деловые коммуникации»

### Практическое занятие №1

#### Формы делового общения. Деловые переговоры

##### ПЛАН ЗАНЯТИЯ:

Формы делового общения.

Психогеометрические характеристики личности.

Техника ведения переговоров.

Этапы ведения переговорного процесса. Тактика ведения переговоров.

**Переговоры** – процесс взаимодействия сторон, предполагающий совместный анализ проблем и достижение согласованного решения. В беседе, как уже отмечалось, партнёры обмениваются взглядами, точками зрения, информацией. А в процессе переговоров его участники обычно добиваются соглашения по обсуждаемой проблеме. Конечно, на практике порой бывает трудно провести чёткую грань между переговорами и некоторыми видами деловых бесед, например проблемными, организационными, творческими. Фактически, любая беседа может перерасти в переговоры. *Цель переговоров* – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта. Мастерство ведения переговоров в бизнесе очень необходимо. А сам процесс переговоров сопровождает деятельность бизнес-структур практически ежедневно.

Переговоры могут быть официальными – с протоколом, строгой процедурой, соблюдением специальных ритуалов – и неофициальными, похожими на непринуждённую беседу, не предполагающими по окончании подписания тех ли иных официальных бумаг.

Кроме того, переговоры могут быть внешними (с деловыми партнёрами и клиентами) и внутренними (между сотрудниками). В зависимости *от сферы деятельности*, в которой ведутся переговоры, они могут быть дипломатическими, политическими, политическими, экономическими, военными, производственно-техническими, торговыми и др. Наконец, переговоры могут отличаться *по цели*, которую ставят перед собой их участники. По этому основанию можно выделить следующие виды переговоров: о заключении соглашения, договора; о продлении действующих договорённостей; о координации совместных действий; об изменениях в договоре, перераспределении взаимных обязательств; для привлечения внимания общественности к обсуждаемым вопросам и др.

Несмотря на многообразие представленных видов, все переговоры имеют много общего, характеризуются рядом признаков, которые необходимо учитывать в практической деятельности.

Важнейшая *особенность переговоров* заключается в том, что *мнения участников частично совпадают, а частично расходятся*. При полном совпадении взглядов оппонентов переговоры не нужны. Если же позиции сторон диаметрально противоположны и участников общения на данный момент ничего не объединяет, за стол переговоров садиться нельзя. Нужно определённое время для сближения позиций противников и появления точек соприкосновения взаимных интересов.

Попытайтесь определить, к каким психогеометрическим типам относятся ваши оппоненты.

#### Психогеометрические характеристики личности

**«Квадрат»** Деловой внешний вид; консервативная одежда. Выражение лица обычно хмурое, неодобрительное или непроницаемое. Неторопливые, полные значения движения. Создается впечатление, будто он «инспектирует» торговлю. К товарам, как правило, сразу не прикасается. Задаёт очень конкретные вопросы с целью выяснить подробности, касающиеся интересующего его товара (услуги). Если цена не указана, то в группе первых вопросов будет задан вопрос о цене. Высоко ценит демонстрацию товара в действии. Отрицательно реагирует на тактику упорного намерения продать. Как правило, сразу ничего не решает. Ему нужно время, чтобы подумать и сравнить ваши предложения с аналогичными предложениями ваших конкурентов.

**«Треугольник»** Дорогая, модная, соответствующая ситуации одежда, которую «треугольники» носят небрежно. Спокойные, плавные, уверенные движения. Он выглядит так, как будто он бывал здесь прежде. Нетороплив, однако всем своим видом показывает, что его время дорого стоит и он не намерен тратить его впустую. Проницательный, все подмечающий взгляд. Властное рукопожатие (если речь идет о клиенте). Быстрый контакт, моментальная оценка ситуации и мгновенная реакция (иногда довольно «ядовитая»). Короткий разговор, в котором вопросы кажутся случайными, напоминающими мысли, пришедшие в голову слишком поздно (но это только впечатление!), не расположен тратить время на чтение проспектов, каталогов, прейскурантов, предпочитает короткую презентацию услуги. Создает впечатление властного человека; многих просто подавляет своей персоной.

**«Круг»** Часто первым устанавливает контакт. В ход идет приятная улыбка, комплименты. Не торопится. Для него главное – общение. Редко приходит один. Кроме вопросов о товаре задает вопросы личного характера. В момент принятия решения обычно прерывает общение и на время умолкает.

**«Зигзаг»** Неопрятный внешний вид, который может не соответствовать положению и состоятельности клиента. Возможен и иной вариант – экстравагантность в одежде. Всегда куда-то спешит. Быстрые движения и речь, скачки от одного вопроса к другому. Быстро и откровенно, без всякого стеснения оценивает вашу услугу и состояние ваших дел. В момент принятия решения уходит от общения и как бы погружается в себя.

**«Прямоугольник»** Не всегда знает, что ему нужно. Может быть одет как любой из четырех форм личности (по настроению). Возможна небрежность в одежде. Плохо «вписывается» в ситуацию, поэтому больше ориентируйтесь на особенности его речи, мимики и жестов. Поначалу ведет себя робко, застенчиво, неуверенно. Определенного желания не высказывает. Может сделать несколько «заходов», прежде чем начнет разговор о намерении купить тот или иной товар. При следующей встрече может задавать те же самые вопросы, которые задавал и в прошлый раз. Невнимательно слушает ответы на свои вопросы. Может прервать ваш ответ вопросом по совершенно иному поводу. Если выбор товаров и услуг велик, перескакивает от одного к другому. Создает ложное впечатление о намерениях.

#### **Как продать свою услугу:**

- **«квадрату»** Будьте серьезны; не говорите слишком много; не суетитесь; дайте полную характеристику вашему товару; не стремитесь продать «во что бы то ни стало»; если заказ сразу не состоялся, снабдите «квадрата» печатными материалами о ваших услугах; внимательно отнеситесь к жалобам «квадрата»;

- **«треугольнику»** Полностью сосредоточьтесь на «треугольнике»; говорите быстро и по существу; отвечайте на вопросы честно; характеризуя услугу, подчеркивайте основные достоинства, но обязательно упомяните хотя бы об одном отрицательном свойстве, недостатке; обязательно покажите, что ваши дела идут превосходно; не тяните с предложением: «треугольники» импульсивны, им нравятся смелость и риск в принятии решений; будьте готовы к тому, что он станет торговаться;

- **«кругу»** Сделайте так, чтобы понравиться «кругу»; уделите ему все внимание; свободно задавайте зондирующие вопросы (и прежде всего личного характера); не давите на него; если возможно, покажите, что сами пользуетесь этими услугами; подчеркните, что ваша услуга популярна у потребителей; если «круг» обращается к вам с жалобой на товар или обслуживание, обязательно постарайтесь исправить дело;

- **«зигзагу»** Говорите быстро, кратко и по существу; можете отпустить пару уместных шуток; продемонстрируйте сложность услуги; подчеркните уникальность вашей услуги; обратите внимание «зигзага» на то, как мало клиентов в действительности могут оценить качество ваших услуг; охарактеризуйте свою услугу как новинку; расскажите (кратко) о тех людях, которые создавали это; не задерживайтесь с предложением воспользоваться вашей услугой; стремитесь продать все, что можно включить в комплект: «зигзагу» стремится приобрести полный набор услуг;

- **«прямоугольнику»** Проявите участие, но не будьте навязчивым; будьте простым, выражайтесь кратко и ясно; зондируйте почву; деликатно выясните его возможности как покупателя; будьте терпеливы; будьте готовы ответить на множество вопросов; обязательно покажите (расскажите), как ваш товар упрощает дело или жизнь в целом; помните о доверчивости «прямоугольника»; в паузах не забывайте спрашивать о том, собирается ли клиент купить ваш товар (услугу); возьмите на контроль сроки доставки (установки) товара – в делах «прямоугольника» - великие путаники.

При определении времени встречи не принято оказывать давление на партнёра по переговорам, в особенности, если Вы сами являетесь инициатором встречи. Поэтому обычно прибегают к этикетной формуле: «Любое удобное для Вас время. Со своей стороны мы предлагаем 10 часов утра». Переговоры обычно длятся 1,5 – 2 часа. Как правило, они назначаются на 9.30 или 10.00. Если переговоры проводятся во второй половине дня, то нужно выбрать такое время их начала, чтобы они закончились не позднее 17.00 – 17.30. При проведении переговоров следует иметь в виду, что первый спад активности участников наступает примерно через 35 минут после их начала.

Далее переходят к формированию *состава делегации*, т.е. к определению количественного и персонального состава, назначению главы. В каждом конкретном случае перед организатором возникает вопрос: *использовать в переговорах команду или одного участника*. Это зависит от многих факторов: предмета разговора, его значимости, предстоящих трудностей, наличия времени и др. При решении этого вопроса следует учитывать преимущества того и другого варианта.

#### **Преимущества, если переговоры ведёт один человек**

1. Оппонент не имеет возможности адресовать вопросы самым слабым участникам вашей команды.
2. Вся ответственность лежит на одном человеке.
3. Оппоненту не удастся ослабить ваши позиции за счет разногласий между членами вашей команды.
4. Можно без затягивания, на месте принимать решения.

#### **Преимущества, если переговоры ведёт команда**

1. В неё входят люди, сведущие в разных вопросах, что снижает вероятность ошибок.
2. Команда создает более сильную оппозицию противоположной стороне.

Особое внимание на стадии подготовки уделяется *содержательной стороне дела, предполагающей проработку переговорного процесса*. Такая проработка включает:

✓ *сбор информации о деловых партнёрах*. Полезно узнать:

1. Каковы основные характеристики фирмы: профессиональные, социальные, экономические и др.?
2. Каковы стратегические и тактические цели этой фирмы?
3. Кто руководит фирмой (где родились, какие университеты закончили, основные вехи карьеры, состав семьи, хобби)?
4. Почему именно эта фирма пригласила вас для переговоров? Какова причина приглашения?
5. Кто из сотрудников вашей организации ранее проводил переговоры с данной фирмой и каково впечатление от переговоров?

✓ *определение собственных интересов и интересов партнёра*: в чём они совпадают, в чём расходятся. Какие интересы являются взаимоисключающими, какие непересекающимися? *Взаимоисключающие интересы* предполагают, что стороны хотят одного и того же (например, претендуют на одну территорию). Под *непересекающимися* понимаются такие *интересы*, когда стороны хотят разного. Анализ интересов сторон должен подвести к таким вариантам решения проблемы, которые требуют меньших затрат и усилий, выглядят более привлекательными;

✓ *определение возможных вариантов решения проблемы, их аргументация*. Определение возможных вариантов решения проблемы сопровождается выбором техники ведения переговоров, т.е. выбором подхода к их ведению.

## Техника ведения переговоров

Техника ведения переговоров подразумевает выбор подхода к их ведению. Для коммерческих переговоров существуют два принципиально отличающихся друг от друга подхода, которые можно рассматривать как методы их ведения. Это **метод позиционного торга** (*конфронтационный подход*) и **метод** так называемых **принципиальных переговоров** (*партнёрский подход*).

Суть метода позиционного торга заключается в том, что занимают позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности. Начинается торг с изложения исходных позиций, предполагающих весьма значительное завышение первоначальных требований. Выдвигается крайняя позиция (например, максимальная цена товара), которую упорно отстаивают, идя лишь на небольшие уступки. Чем более жёсткую позицию вы занимаете и чем незначительнее уступки, тем больше времени и усилий потребуется, чтобы обнаружить, возможно соглашение или нет. Цель позиционного торга — реализовать свою исходную, как правило, завышенную позицию наиболее полно при минимальных уступках. При этом торг ориентирован на некую игру, предполагающую манипулирование поведением партнёра, давление на него и т.п. В основе *позиционного торга* (*конфронтационного подхода*) лежит уверенность, что целью переговоров является *победа*, а отказ от полной победы означает поражение. Позиционный торг, как жёсткий метод ведения коммерческих переговоров, в целом малопродуктивен, поскольку он характеризуется непредсказуемостью результата, большими затратами времени, возможностью ухудшения взаимоотношений с партнёрами и, соответственно, вероятностью отказа от сотрудничества в будущем.

Более эффективным методом ведения коммерческих переговоров является *метод* так называемых *принципиальных переговоров* (*партнёрский подход*), подробно описанный в книге Роджера Фишера и Уильяма Юри «Путь к соглашению, или переговоры без поражения».

Этот метод состоит в том, что партнёры не торгуются по поводу того, на что может пойти или не пойти каждая из сторон, а исходят из сути дела и стремятся найти взаимоприемлемое решение, при котором в выигрыше оказываются оба участника. Главное в переговорах — принятие удовлетворяющего все стороны решения проблемы, основанного на партнёрских взаимоотношениях равноправных субъектов. Отсюда и иное поведение на переговорах — большая степень открытости и доверия, поэтому партнёрский подход наиболее результативен.

Рассмотрите стратегии взаимодействия, ориентированные на конфликт и ориентированные на консенсус. Какую стратегию взаимодействия чаще используете Вы? Проанализируйте любой переговорный процесс (даже бытового характера), проведённый Вами и до сих пор тревожащий Вас (или дающий повод гордиться собой) с точки зрения правильности выбора той или иной стратегии.

### Стратегии взаимодействия

Ориентированные на конфликт	Ориентированные на консенсус
1. <i>Возражать</i> «Этого я еще не слышал», «Это вы видите в искаженном свете», «Здесь вы меня неправильно поняли»	1. <i>Задавать вопросы</i> «Какого вы мнения об этом?», «К какой теме вы хотите обратиться?»
2. <i>Поучать</i> «Вы должны еще раз тщательно посмотреть документы», «Вы должны меня лучше слушать», «Итак, теперь вы меня внимательно послушайте»	2. <i>Констатировать</i> «Это новый аспект вопроса для меня»
3. <i>Оправдывать</i> «Это, по-видимому, было так», «Этого мне никто не сказал»	3. <i>«Я»-обращение</i> «Я хотел бы, чтобы мы перешли к следующему вопросу»
4. <i>Убеждать</i> «Вы ведь со мной одного мнения, что...»	4. <i>Внимательно слушать</i> «Я правильно вас понял, ...», «Что касается

	меня, я с вами соглашусь, но ...»
5. Утверждать, настаивать «По-другому это нельзя сделать», «Я на это смотрю так...»	5. Аргументация к выгоде «Это означает для вас...», «Тем самым вы получаете гарантию...», «Это вам позволит...»
6. Провоцировать, игнорировать, иронизировать «Ваше предложение показывает, что вы теоретик. К сожалению, на практике это всё выглядит по-другому»	

Любой из рассмотренных подходов к ведению коммерческих переговоров предполагает выбор *типа принимаемого решения*. Таких типов три. Рассмотрим их последовательно.

*Первый тип решения* — **компромисс**, когда стороны идут на взаимные уступки. Здесь действует принцип «соединённого решения», за которым стоит примерно равное удовлетворение интересов.

*Второй тип решения* — **нахождение** в ходе обсуждения принципиально **нового решения**, которое появляется, если включить конкретную проблему в более широкий аспект, в другую систему ценностей. Иногда кажется, что переговоры зашли в тупик. Помочь в таких случаях может так называемая стратегия прорыва. Она основана на уважении к оппоненту. Важно не заставить его принять решение, а дать возможность самому сделать свой выбор.

*Третий тип решения* — асимметричный, когда **уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой**, но оппонент вынужден соглашаться с этим, в противном случае он потеряет ещё больше. Фактически, такие решения закрепляют с помощью переговоров поражение какой-либо стороны.

Обычно подготовительная работа завершается написанием подготовительных документов и материалов. Письменная форма изложения заставляет участников подготовки к переговорам подумать о точности формулировок. Эти документы будут служить на переговорах своеобразными ориентирами, с которыми сверяется их ход, вносятся необходимые изменения. К таким документам относятся проекты соглашений, протоколов, договоров, резолюций, контрактов.

После подготовительного этапа наступает самая ответственная стадия — собственно переговоры, реальная встреча всех участников.

**Этапы ведения переговорного процесса. Тактика ведения переговоров**

**Переговорный процесс** состоит из трёх последовательных этапов:

- *взаимное уточнение интересов*, точек зрения, концепций и позиций участников;
- их обсуждение (*выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов и предложений, их обоснование*);
- *согласование позиций* и выработка договорённостей.

**Первый этап** — взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников переговорного процесса очень важен, поскольку для выработки договорённостей, прежде всего, необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их. Поспешность здесь крайне нежелательна, так как отношение к самому процессу переговоров у деловых людей разное. Вы должны убедиться, что под одними и теми же терминами стороны подразумевают одинаковые понятия. Не помешает вам и соблюдение ряда рекомендаций по ведению диалога, которые дают немецкие исследователи Швальбе.

- целесообразнее сказать мало, чем слишком много;
- важнейшие мысли должны быть чётко сформулированы;
- короткие предложения лучше осмысливаются, чем длинные;
- речь должна быть фонетически доступна: следите за темпом речи, громкостью, дикцией;
- используйте активные глагольные конструкции (*Я думаю* вместо *Мне думается*).

Уметь изложить свою точку зрения — это полдела. Постарайтесь *внимательно выслушать* партнёров, соблюдая рекомендации. Следите за мимикой, жестами и позами – своими

и собеседника. Как уже отмечалось, *знающий язык жестов и поз «читает» собеседника, получает дополнительную информацию*. Вместе с тем часто мы бываем неубедительны, если наши жесты и позы не соответствуют произносимым словам. Знание особенностей невербальной коммуникации позволяет сделать речь более убедительной.

**Второй этап** — обсуждение позиций и точек зрения участников — направлен, как правило, на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. При обсуждении позиций особое значение приобретает *аргументация*. Действенность аргументации зависит не только от уровня понимания партнёров, их знаний, но также и от их отношения к говорящему. Отношения с партнёром — это и создание климата сотрудничества и, что не менее важно, твёрдое согласование условий, при которых можно достичь взаимопонимания. Вот два совета: 1) *избегайте быстрых лёгких уступок*. Если какое-то требование было для Вас неожиданным, лучше ответить «нет», чем «да». Всегда лучше что-нибудь дать потом, чем взять своё обещание обратно; 2) во время переговоров *существенным является сам факт уступки, поэтому постарайтесь свои уступки продавать отдельно*.

При обсуждении позиций используйте правила убеждения.

Основным *результатом аргументации* должно стать определение рамок возможностей договорённости. Таким образом, переговоры вступают в третий этап - этап согласования позиций. Это ещё не само соглашение, а только самые общие контуры. Здесь можно выявить две фазы согласования позиций: сначала общая формула, затем детализация. Под детализацией следует понимать редактирование текста и выработку окончательного варианта итогового документа. При этом очень важно не растерять те крупницы соотнесённости интересов, которые были найдены ранее. А это значит, что нужно быть вдвойне сдержанным, исключив негативные эмоциональные проявления.

### **Тактика ведения переговоров**

Тактика ведения переговоров непосредственно реализуется с помощью тактических приёмов, позволяющих добиваться поставленной цели. Рассмотрим **универсальные тактические приёмы**, которые приемлемы на любой стадии переговоров.

**«УХОД»** или «уклонение от борьбы» применяется в том случае, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения. Пример «ухода» — просьба отложить рассмотрение проблемы, перенести на другое время (прямой уход) или игнорировать её, давать неопределённый ответ (косвенный уход). Порой в ситуации, когда переговоры зашли в тупик, целесообразно воспользоваться «уходом», перейти к рассмотрению других вопросов или объявить перерыв.

Близки по смыслу к приёму «ухода» другие тактические приёмы, например, «выжидание» и «салями». Эти приёмы используются, когда хотят затянуть переговоры, чтобы прояснить ситуацию, получить больше информации от партнёра и т.д.

**«ВЫЖИДАНИЕ»** связано с «вытягиванием» из партнёра наибольшего количества сведений, чтобы, оценив все условия и имеющиеся данные, принять собственное решение.

**«САЛЯМИ»** — разновидность «выжидания». Это медленное, постепенное приоткрывание собственной позиции по аналогии с нарезанием тонкими слоями колбасы «салями». Цель — получить максимально возможную информацию от партнёра, сформулировать предложения в самом выгодном для себя виде.

Более сложным тактическим приёмом является **«ПАКЕТИРОВАНИЕ»**. Он заключается в том, что к обсуждению предлагается не один вопрос или предложение, а несколько. В таком случае в один «пакет» увязываются привлекательные и малопривлекательные для партнёра предложения. Предполагается, что партнёр, будучи заинтересованным в одном или нескольких предложениях, примет и остальные.

Близким по смыслу к этому приёму является **«ЗАВЫШЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ»**. Этот приём заключается в том, чтобы включить в состав обсуждаемых проблем пункты, которые потом можно безболезненно снять, сделав вид, что это является уступкой, и потребовать аналогичных шагов со стороны партнёра. Причём эти пункты должны содержать предложения, заведомо неприемлемые для партнёра.

**«ВЫДВИЖЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ В ПОСЛЕДНЮЮ МИНУТУ».** Суть этого приёма состоит в том, что в конце переговоров, когда остаётся только подписать контракт, один из партнёров выдвигает новые требования. Если другая сторона очень заинтересована в контракте, она примет эти требования. Но иногда бывает так, что подписание контракта по этой причине откладывается или вообще срывается.

Пытаясь изменить в свою пользу ход переговоров, никогда не следует прибегать к уловке, которую иной раз позволяют себе наши представители на переговорах: они говорят, что кто-то предлагает им более выгодные условия сделки. В солидных деловых кругах это считается шантажом и бестактностью. Там принято считать, что каждый волен выбирать себе самого выгодного компаньона, но должен делать это достойно, не оскорбляя других<sup>[34]</sup>.

**Ответьте на вопросы:**

1. Что такое переговоры? Какие бывают виды переговоров?
2. Отработку каких вопросов предполагает этап подготовки к переговорам?
3. Каковы преимущества, когда переговоры ведёт один человек?
4. Каковы преимущества, когда переговоры ведёт команда?
5. Чем отличаются конфронтационный и партнёрский подходы к переговорам?
6. Каковы этапы переговорного процесса?
7. Что такое «тактика ведения переговоров»?

**Выполните тестовые задания для самопроверки:**

1. Во время переговоров на чём Вы настаиваете?

- а) на соглашении;
- б) на своем решении;
- в) на использовании объективных критериев при выборе решения.

2. Стремитесь ли Вы во время переговоров к единственному решению?

- а) стремлюсь к решению, приемлемому для обеих сторон;
- б) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для себя;
- в) представляю множество вариантов на выбор.

3. Ради соглашения идёте на уступки или требуете преимуществ?

- а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;
- б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;
- в) продумываю возможность взаимной выгоды.

4. Во время переговоров вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?

- а) прибегаю к угрозам;
- б) изучаю интересы сторон;
- в) выдвигаю предложения.

5. Во время переговоров меняете ли Вы свои позиции?

- а) легко меняю позиции;
- б) твердо придерживаюсь намеченных позиций;
- в) сосредотачиваюсь на выгодах, а не на позициях.

6. Во время переговоров доверяете ли Вы их участникам?

- а) да;
- б) нет;
- в) действую независимо от доверия или недоверия.

7. Требовательны ли Вы в подходе к участникам переговоров и решениям?

- а) нет;



- б) да;  
в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.

8. Ради сохранения отношений идете ли Вы на уступки в ходе переговоров?

- а) уступаю ради сохранения отношений;  
б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;  
в) отделяю спор между людьми от решения задачи переговоров.

### **Ответы**

**Если у вас преобладают ответы «а»** - ваш стиль переговоров – уступчивость, а цель переговоров – соглашение.

**Если у вас больше ответов «б»** - ваш стиль переговоров – жесткость, давление. Цель переговоров – только победа, причем односторонняя, только с вашей стороны.

**Если больше ответов «в»** - ваш стиль переговоров – сотрудничество. Цель – взаимовыгодные решения.

### **Выполните практические задания:**

#### **Задание 1.**

Изменяя эмоциональную окраску слов, вы сможете контролировать свои эмоции в деловом взаимодействии. Кроме того, вы поможете и вашему партнёру быть более стрессоустойчивым и эмоционально сдержанным. Научитесь заменять «разрушительные» слова на более «спокойные» выражения:

<i>«Разрушительные слова»</i>	<i>«Более спокойные выражения»</i>
<i>Должен</i>	
<i>Необходимо</i>	
<i>Страшно</i>	
<i>Неудача</i>	
<i>Растерянный</i>	
<i>Провал</i>	
<i>Нужно</i>	
<i>Ужасно</i>	

## **Практическое занятие №2**

### **Требования к составлению и оформлению документов предприятия. Формуляр-образец. Расположение реквизитов.**

#### **ПЛАН ЗАНЯТИЯ:**

- Общие правила оформления управленческих документов.
- Состав, назначение, порядок оформления основных реквизитов документов.
- Бланк, его реквизиты.

Под оформлением документов понимается соблюдение в ходе их составления, подготовки, перепечатки, согласования, удостоверения, пересылки в управленческих аппаратах учреждений требований, установленных в законодательных актах и нормативно – методических документах РФ.

Основные правила составления и оформления документов закреплены в государственных стандартах, которые являются основой для конкретизации правил работы с документами в каждой организации, их уточнения с учетом специфики ее деятельности, технологии документирования, условий работы управленческого аппарата. На основе законодательных, нормативных и нормативно-методических документов каждое учреждение устанавливает свои требования к работе с документами в уставе (положении), правилах, инструкциях. В них закреплены конкретные правила документирования, в том числе:

- Права и обязанности должностных лиц, отдельных сотрудников в процедурах оформления документов,
- Состав применяемых в аппарате управленческих документов,
- Компетенция руководителя, его заместителей и руководителей среднего звена, их право на издание различных видов распорядительных документов,
- Порядок подписания, согласования и визирования документов, их заверение печатью, обязательные требования к оформлению и порядок работы с документами.

Независимо от способа документирования и вида носителя к документам предъявляются следующие основные требования:

- обеспечение юридической силы документа;
- создание условий для оперативного исполнения документов;
- возможность оперативного поиска документов (использования их в справочных целях);
- возможность использовать для создания, копирования, обработки документов средства организационной техники.

Действующие государственные нормативно-технические документы предназначены также для обеспечения качественного внешнего вида документов. Для этого в стандарт включены рекомендации по расположению реквизитов на поле документа и их рациональной компоновке.

Среди разнообразных систем управленческой документации, используемых для документирования различных управленческих действий, особое значение имеет система организационно-распорядительной документации, так как входящие в нее документы применяются в учреждениях и организациях всех уровней управления, направлений деятельности и форм собственности.

Для системы организационно-распорядительной документации установлен состав реквизитов, включающий 30 наименований.

01 - герб (Государственный герб Российской Федерации, герб субъекта Российской Федерации, герб (геральдический знак) муниципального образования);

02 - эмблема;

03 - товарный знак (знак обслуживания);

04 - код формы документа;

05 - наименование организации - автора документа;

06 - наименование структурного подразделения - автора документа;

07 - наименование должности лица - автора документа;

08 - справочные данные об организации;

09 - наименование вида документа;

10 - дата документа;

11 - регистрационный номер документа;

12 - ссылка на регистрационный номер и дату поступившего документа;

13 - место составления (издания) документа;

14 - гриф ограничения доступа к документу;

15 - адресат;

16 - гриф утверждения документа;

17 - заголовок к тексту;

18 - текст документа;

19 - отметка о приложении;

20 - гриф согласования документа;

21 - виза;

22 - подпись;

23 - отметка об электронной подписи;

24 - печать;

25 - отметка об исполнителе;

26 - отметка о заверении копии;

27 - отметка о поступлении документа;

- 28 - резолюция;
- 29 - отметка о контроле;
- 30 - отметка о направлении документа в дело.

Это максимальный перечень реквизитов, используемых в оформлении документов, составляющих эту систему, составлен с учетом необходимости придания документам юридической силы, их идентификации.

Соблюдение **требований ГОСТ Р 7.0.97-2016** обеспечивает рациональное размещение служебных отметок, используемых для фиксации на документе делопроизводственных операций, выполняемых при регистрации документа, контроле за его исполнением, снятии с контроля, дальнейшем хранении.

Реквизит 18 “текст” передает основное содержание документа. Каждый конкретный вид документа содержит свой набор реквизитов (обязательных элементов).

Государственным стандартом установлено место размещения каждого реквизита на документе, которое “закреплено” за реквизитом в соответствии с традициями последовательности их заполнения и чтения при работе с документом в аппарате управления. Схема расположения реквизитов на документах, составляющих систему организационно-распорядительной документации, позволяет максимально увеличить “полезную” площадь — место для размещения текста — основного реквизита документа. Размещение реквизитов документа в соответствии с требованиями **ГОСТ Р 7.0.97-2016** значительно улучшает качество документов, их внешний вид.

### **Задания**

Составить бланки: распорядительного документа, письма, общий бланк конкретной организации (с продольным и угловым расположением реквизитов).

### **Практическое занятие № 3.**

#### **Составление и оформление распорядительных документов. Разработка приказов, распоряжений, указаний. Разработка протоколов.**

##### **ПЛАН ЗАНЯТИЯ:**

- Особенности текста распорядительных документов
- Составление и оформление приказа по основной деятельности, выписки документа.
- Подготовка и оформление распоряжений и указаний.
- Составление и оформление протокола, выписки документа.

К распорядительным документам предприятия относятся, главным образом, приказы директора предприятия, которые делятся по содержанию на два вида: приказы по основной деятельности и приказы по личному составу.

Приказ является нормативным документом, определяющим конкретные управленческие решения по вопросам, возникающим в процессе деятельности предприятия.

Проекты приказов подготавливаются специалистами предприятия по поручению руководителя, согласовываются с главными, ведущими специалистами, юристом, главным бухгалтером и подписываются директором предприятия. Подписанные директором приказы регистрируются в установленном порядке.

Если в тексте приказа не указан срок его вступления в силу, то он вступает в силу с момента подписания.

Текст приказа состоит, как правило, из двух частей.

Первая, *констатирующая*, часть содержит основания издания приказа, которыми могут быть нормативные документы государственных органов (правительства, налоговых органов и т.п.), решения Совета директоров или общего собрания акционеров, производственная необходимость. Если причина издания приказа очевидна и не нуждается в разъяснении, ее можно опустить.

Вторая, *распорядительная*, часть, начинающаяся со слова "ПРИКАЗЫВАЮ" содержит фамилии должностных лиц, ответственных за выполнение приказа, предписываемые действия и сроки исполнения приказа. Если приказ содержит постоянное поручение исполнителю, срок исполнения в приказе не указывается.

Если приказ содержит несколько поручений, его распорядительная часть разделяется на пункты, которые нумеруются арабскими цифрами с точками. Каждый пункт печатается с новой строки и содержит указание конкретного действия, исполнителей и срока исполнения. Последний пункт содержит указание на должностное лицо или подразделение, которое осуществляет контроль за исполнением приказа в целом.

Отдельные задания (например, задания, содержащие цифровую информацию) могут оформляться на отдельном листе в виде приложения к приказу со ссылкой на них в соответствующих пунктах приказа. Также в виде приложения оформляются вводимые в действие документы другой организации.

В случае необходимости в приказе перечисляются отменяемые им ранее изданные документы (приказы, решения).

Страницы приказа и приложений к нему нумеруются как единый документ.

#### Приказы по основной деятельности

Приказы по основной деятельности оформляются на бланке предприятия и содержат следующие реквизиты:

- наименование предприятия;
- наименование документа;
- дата;
- индекс;
- место составления;
- заголовок к тексту;
- отметка о контроле;
- текст;
- подпись;
- визы;
- отметка об исполнении документа;
- отметка о переносе данных на машинный носитель.

Иногда возникает необходимость подготовить *ВЫПИСКУ* из приказа. Выписка представляет собой копию определенной части документа, содержащую необходимую в конкретном случае информацию. Выписка содержит все реквизиты приказа, включая констатирующую часть. Выписка заверяется отметкой о заверении копии.

В практике повседневной производственно-хозяйственной и административной деятельности по текущим вопросам директором предприятия, его заместителями, главными специалистами могут издаваться *РАСПОРЯЖЕНИЯ* и *УКАЗАНИЯ*. Распоряжения и указания по сути аналогичны приказам, но распорядительная часть данных документов начинается словами "ОБЯЗЫВАЮ", "ПРЕДЛАГАЮ", "РЕКОМЕНДУЮ", "СЧИТАЮ НЕОБХОДИМЫМ".

#### *Приказы по личному составу*

Приказами по личному составу оформляются прием на работу, увольнение и перевод сотрудников предприятия. Заключение трудового контракта не исключает издания приказа по личному составу о его зачислении на работу (Ст. 18 КЗОТ РФ).

Приказы по личному составу включаются в отдельное дело и имеют самостоятельную нумерацию с добавлением индекса "л/с", например: № 1 л/с, № 2 л/с, и т.д.

Приказы по личному составу оформляются на бланках предприятия для внутренних документов и имеют следующие реквизиты:

- наименование предприятия;
- наименование вида документа;
- дата;
- индекс;

- заголовок к тексту;
- текст;
- подпись;
- визы.

Текст приказа обычно делится на две части: констатирующую (может опускаться) и распорядительную. В констатирующей части указываются причины издания приказа. Распорядительная часть приказа по личному составу печатается от границы левого поля документа и начинается словами: "НАЗНАЧИТЬ", "УВОЛИТЬ", "ПЕРЕВЕСТИ". На следующей строке указывается фамилия работника (прописными буквами), имя и отчество (полностью), должность, срок назначения, увольнения или перевода.

При увольнении сотрудника указывается статья КЗОТ.

При приеме на работу указывается вид приема (постоянная или временная работа, с испытательным сроком или без него) и оклад.

Приказы по личному составу визируются юристом, заместителем директора по кадрам или другим должностным лицом, в обязанности которого входит работа с персоналом.

Приказы по личному составу объявляются сотруднику под расписку (Ст. 18 КЗОТ РФ). Отметка об ознакомлении с приказом содержит слова: "С приказом ознакомлен", подпись сотрудника и дату ознакомления. Приказы по личному составу хранятся 75 лет.

Помимо приказов по личному составу в процессе деятельности предприятия могут издаваться и другие приказы по работе с кадрами, например о поощрениях, взысканиях, отпусках и т.п. Такие приказы имеют индекс "к" (№ 1 к, № 2 к и т.д.) и хранятся в самостоятельном деле не более 3 лет.

### **Протоколы**

Протокол - документ, отражающий процесс принятия управленческих решений и сами решения в ходе собраний, заседаний, совещаний.

Протокол оформляется во время заседания сотрудником, ответственным за ведение работы с документами, который конспектирует или записывает на диктофон выступления участников заседания.

Как правило, проведению заседания предшествует определенная подготовительная работа: участникам раздается информационный материал по вопросам, включенным в повестку дня.

Протокол оформляется на внутреннем бланке предприятия и содержит следующие реквизиты:

- наименование предприятия;
- наименование вида документа;
- дата заседания;
- индекс;
- место заседания;
- гриф утверждения (в случае, если протокол подлежит утверждению);
- заголовок к тексту;
- текст;
- подписи.

Датой протокола является дата проведения совещания (заседания, собрания).

Текст протокола состоит из двух частей: вводной и основной. *Вводная* часть содержит постоянную информацию: слова "ПРЕДСЕДАТЕЛЬ", "СЕКРЕТАРЬ", "ПРИСУТСТВОВАЛИ" и переменную: инициалы и фамилии председателя, секретаря и присутствующих. При большом количестве участников на отдельном листе составляется список присутствующих, который прилагается к протоколу, либо указывается общее количество присутствующих. Также вводная часть протокола включает повестку дня, которая содержит вопросы, выставленные на обсуждение. Вопросы нумеруются арабскими цифрами и располагаются в соответствии со степенью их важности. Каждый вопрос пишется с новой строки.

*Основная* часть протокола состоит из разделов, соответствующих пунктам повестки дня. Запись обсуждения каждого вопроса повестки дня строится по схеме:

## СЛУШАЛИ: ВЫСТУПИЛИ: ПОСТАНОВИЛИ (РЕШИЛИ):

Номер вопроса повестки дня ставится перед словом "СЛУШАЛИ", после двоеточия с новой строки пишутся фамилии и инициалы выступавших и через тире - краткое изложение текста выступления. Если текст выступления представлен докладчиком или застенографирован, то после тире с прописной буквы пишется - "Доклад прилагается". Если в ходе обсуждения или по его окончании задавались вопросы, то они должны быть зафиксированы в протоколе вместе с ответами.

Постановление (решение) должно быть указано в протоколе полностью, т.к. представляет собой наиболее важную часть протокола. Текст постановления строится аналогично распорядительной части приказа

В практике применяются также *КРАТКАЯ* и *СОКРАЩЕННАЯ* формы протокола, в случаях, когда подробная запись хода обсуждения не требуется.

В кратком протоколе указываются только список присутствующих, рассмотренные вопросы и принятые коллективные решения.

В сокращенном протоколе после списка присутствующих и приглашенных указывается порядковый номер вопроса повестки дня и заголовок доклада. Последнюю строку заголовка доклада подчеркивают и под ней указывают фамилии докладчиков и выступающих в порядке их выступления. Название каждого доклада заканчивают решением или постановлением.

Если в протокол включен пункт об утверждении какого-либо документа, то в протоколе обязательно имеется ссылка на его номер и дату, а сам документ прилагается к протоколу.

*ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА* создается, когда по каким-либо причинам нет необходимости доводить до заинтересованных лиц весь протокол, и содержит следующие реквизиты:

- наименование предприятия;
- название вида документа;
- дата заседания;
- индекс;
- место составления;
- заголовок к тексту;
- текст (повестка дня, слушали, постановили);
- подписи (без личных подписей);
- отметка о заверении копии;
- отметка об исполнении.

### **Типовые задания.**

Составить и оформить с помощью компьютера приказ по основной деятельности о внесении изменений в штатное расписание, приказ по личному составу структурного подразделения конкретного предприятия. Заполнить унифицированную форму распорядительных документов.

## **Практическое занятие № 4, 5**

**Составление плана служебного письма. Написание служебного письма. Изучение стиля и лексики служебного письма. Составление служебных писем на заданную тему. Деловая игра «Составление делового письма партнеру»**

### **ПЛАН ЗАНЯТИЯ:**

1. Основные виды служебных писем
2. Составление и оформление служебных писем.

Письма выступают основным средством управленческой коммуникации. Письмо обобщенное название различных по содержанию документов, посылаемых по почте.

**ЦЕЛЬ** занятия – научиться составлять текст различного вида писем и оформлять их.

Одним из основных способов связи организации с другими организациями и предприятиями является деловая переписка.

Письма (факсы) очень многообразны по содержанию и назначению.

*Инструкционные (директивные)* письма рассылаются государственными или муниципальными органами власти и управления и содержат, как правило, указания, рекомендации, разъяснения по различным вопросам взаимоотношений предприятия с этими организациями.

*Коммерческие* письма составляются при заключении и выполнении контрактов. Это могут быть запросы более подробной информации от продавца, просьба выслать коммерческое предложение (оферту), кредитные письма, ответы продавцов, рекламации и ответы на них и т.п.

*Информационные* письма содержат сообщения, предложения, просьбы, напоминания.

*Рекламные* письма содержат информацию о предлагаемых товарах и услугах и цены на них.

*Гарантийные* письма содержат гарантии оплаты, качества продукции или сроки поставки.

*Рекламационные (претензионные)* письма используются, когда предприятия требуют возмещения убытков, нанесенных контрагентом в связи с невыполнением или нарушением условий контрактов. В них в виде приложений включаются копии документов, подтверждающие подобные факты.

*Письма-запросы* содержат просьбу разъяснить какой-либо факт или действие и направить ответное письмо

*Сопроводительные* письма составляются в случае, когда направляемый адресату основной документ требует дополнительного пояснения. В сопроводительном письме указывается, с какой целью направляется основной документ, предполагаемые мероприятия по этому документу и сроки их проведения.

*Кредитные* письма используются при заключении контрактов с зарубежными партнерами. В кредитном письме продавец просит банк покупателя представить гарантийное письмо с указанием номера валютного расчетного счета и гарантиями банка оплаты покупателем товаров или услуг.

Письма и факсы оформляются на бланке для писем и содержат следующие реквизиты:

- адресат;
- заголовок к тексту;
- текст;
- отметку о наличии приложения;
- подпись;
- фамилию исполнителя и номер его телефона.

Если письмо направляется в дополнение к ранее отправленному, в нем указывается его дата и номер.

Текст письма, как правило, состоит из вводной и основной частей. Вводная часть содержит причины, послужившие основанием для составления письма (факты, события, ссылки на другие документы), *например:*

*"В ответ на Ваш запрос от 12.02.98 вх. № 019 могу сообщить следующее:...*

В основной части письма излагаются выводы, просьбы, предложения, гарантии и т.п., *например:*

*"На основании изложенного прошу продлить срок оплаты накладной № 20034 от 12.11.97 на 20 банковских дней."*

Текст письма должен быть лаконичным, корректным и доброжелательным.

В деловой переписке часто используются стандартные обороты, используя которые можно составлять самые разнообразные тексты писем.

Обращение в начале письма может иметь следующие варианты:

*Уважаемый Дмитрий Викторович!*

*Господин Плетнев!*

*Дмитрий Викторович!*

*Уважаемый г-н Плетнев!*

*Уважаемые господа!* (такое обращение употребляется, когда неизвестны имена получателей)

Если есть такая возможность, рекомендуется вставить слова благодарности:

*Большое спасибо за Ваш факс от 01.02.98 ...*

*Мы были рады получить Вашу телеграмму ...*

*Далее излагается содержание письма.*

Исходящие (отправляемые из организации) письма визируются заинтересованными должностными лицами, например, письма, касающиеся финансовых вопросов, - главным бухгалтером предприятия. Визы ставятся на лицевой стороне последнего листа копии письма, остающейся в организации.

Гарантийные письма, имеющие юридические и финансовые последствия, заверяются печатью предприятия.

На входящих (получаемых организацией) письмах проставляется отметка о поступлении и резолюции руководителей предприятия.

### **Деловая игра «Составление делового письма партнеру»**

Организация делопроизводства и персональный менеджмент. Деловая ситуация 1 из 25

#### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Цель данного тренинга - закрепить навыки составления деловых писем на примере следующей ситуации:

- ❖ фирма ООО "Электроприбор", которая изготавливает изделия бытовой электропродукции и поставляет их фирме ООО "Диланор", просит разрешения и согласия ООО "Диланор" о переносе сроков поставки изделия "Выключатель", объясняя причину создавшегося положения в письме.
- ❖ ООО "Диланор" в ответном письме подтверждает свое согласие на запрос своего партнера.

Выступая поочередно в ролях различных должностных лиц, Вы должны пройти процедуру составления, оформления, согласования и отправки этих писем.

В зависимости от Ваших действий в ходе тренинга будут начисляться или сниматься баллы, а окончательную оценку даст преподаватель, ознакомившись с составленными Вами письмами.

В процессе работы Вы можете вызывать по кнопке страницу информационной поддержки, содержащую сведения о постановке задачи, нормативные документы, персональный состав сотрудников ООО "Электроприбор" и ООО "Диланор" с указанием их должностей, а также сведения о местонахождении этих фирм.

**НАЧАТЬ**

В процессе работы обучающимся предлагается ответить на вопросы и написать письмо о переносе сроков поставки изделия в организацию и составить письмо-ответ о подтверждении согласия на запрос своего партнера. В случае затруднения, можно обратиться к справочной и нормативной литературе.

Цель тренинга – закрепить навыки составления деловых писем на примере конкретной ситуации.

#### **Типовое задание**

Подготовить и оформить служебное письмо в организацию на заданную тему.

#### **Практическое занятие №6**

**Личные документы по персоналу. Составление заявлений, автобиографии, резюме.**

**ПЛАН ЗАНЯТИЯ:**

1. Основные виды документов по персоналу.
2. Составление заявлений, резюме.



Документы по личному составу являются наиболее важными документами, требуют соблюдения конфиденциальности сведений, содержащихся в них, тщательности и аккуратности при оформлении, ведении и обеспечении сохранности на протяжении длительного срока.

Документы сопровождают прием, перемещения, увольнения сотрудников, осуществления других функций по управлению персоналом. Большинство официальных документов по кадрам составляется на основании личных документов работников.

**ЦЕЛЬ** занятия – выработать навыки составления личных документов, основными из которых являются заявления, автобиография, резюме.

Личные заявления пишутся, как правило, от руки в произвольной форме или на бланке с трафаретным текстом, в который работником могут быть внесены дополнения.

В заявлении указываются должность, фамилия и инициалы руководителя (должностного лица), которому адресовано заявление, дата, текст, подпись работника и ее расшифровка.

Резюме - документ, составляемый претендентом на должность при трудоустройстве. Его особенностью является изложение сведений об образовании, трудовой деятельности в обратном хронологическом порядке. Резюме подобно рекламе работника. Поэтому в зависимости от того, какими преимуществами располагает претендент, оно может компоноваться с упором на опыт работы или на навыки и профессиональные качества, или на их сочетание.

### **Типовое задание.**

1. Составить заявление об увольнении по собственному желанию.
2. Вы устраиваетесь на работу или Вы ищете работу. Составьте свое резюме. Помните о том, что данные, изложенные в резюме, должны соответствовать действительности и в то же время сделать Вас желанным работником организации. Попытайтесь рассказать о себе убедительно и интересно.

## **Практическое занятие №7**

### **Составление справок, докладных и служебных записок.**

#### **ПЛАН ЗАНЯТИЯ:**

1. Виды справок  
Докладные записки

#### **Справки**

Справка - документ, который содержит описание или подтверждение событий или фактов.

Справки, составляемые по запросу руководства предприятия по вопросам производственной деятельности, например, справка о динамике продаж товара и т.п., оформляются на бланке предприятия и подписываются исполнителем.

Справки, составляемые по запросу внешних организаций, подписываются руководителем предприятия. Если в справке содержится информация финансового характера она подписывается руководителем предприятия, главным бухгалтером и заверяется печатью предприятия.

В правом верхнем углу справки указывается наименование организации, в которую предоставляется справка в именительном падеже.

На справке обязательно проставляется дата ее подписания.

Если справка содержит сведения по нескольким вопросам, ее текст делится на разделы, имеющие заголовки и пронумерованные арабскими цифрами. Текст справки, содержащей цифровую информацию, может быть представлен в виде таблицы.

Справки по производственной тематике составляются в двух экземплярах, один из которых направляется адресату, другой - подшивается в дело.

Наиболее часто составляются справки, подтверждающие работу и оплату труда сотрудников. Руководство предприятия обязано по просьбе сотрудника выдавать справку о работе в данной организации с указанием специальности, должности, квалификации, времени работы и размера заработной платы. Подобные справки начинаются с указания в именительном падеже фамилии,

имени и отчества сотрудника (полностью), его должности, заработной платы и составляются в одном экземпляре.

#### **Докладные записки**

Докладная записка - это документ, адресованный руководителю предприятия или вышестоящему органу и содержащий обстоятельное изложение определенного вопроса, выводы и предложения.

Внутренняя докладная записка (адресованная руководителю предприятия) составляется от руки либо машинописным способом на стандартном листе бумаги и подписывается составителем.

Внешние докладные записки (направляемые в вышестоящие организации) выполняются машинописным способом и подписываются руководителем предприятия.

Реквизиты докладной записки:

- наименование предприятия (только для внешних докладных записок);
- наименование структурного подразделения;
- наименование вида документа;
- дата;
- номер;
- заголовок к тексту;
- текст;
- подпись;
- резолюция;
- отметка об исполнении.

Датой докладной записки является дата ее подписания.

Срок хранения докладных записок - 5 лет.

#### **Типовое задание**

1. Составьте докладную записку главного бухгалтера директору об итогах работы по централизации расчетов с рабочими и служащими в ВЦ завода. Централизация расчетов дала возможность перевести на другую работу пять бухгалтеров цехов, уменьшить ошибки в расчетах с рабочими и служащими, усилить контроль за расходованием фондов заработной платы. В заключение необходимо поставить вопрос о премировании работников бухгалтерии и ВЦ, обеспечивающих переход на централизованный расчет заработной платы по заводу. Остальные данные укажите самостоятельно.

2. Составьте докладную записку секретаря-референта руководителю предприятия об утере работником Степановым Г.И. письма-запроса, поступившего в адрес предприятия два месяца назад.

3. Составьте докладную записку главного бухгалтера руководителю предприятия о необходимости централизации расчетов с работниками предприятия. В обязанности учетных работников цехов должно входить лишь оформление первичных документов по учету выработки. В докладной записке необходимо подать предложение о пересмотре штатов отчетных работников в цехах и главной бухгалтерии из расчета общего сокращения штатов не менее чем на 20%.

4. Составить справку о месте учебы.

5. Напишите объяснительную записку для следующих ситуаций: а) вы не явились на экзамен, б) вы опоздали на семинар, в) вы не выполнили распоряжение начальства.

### **Практическое занятие №8**

#### **Подготовка актов, доверенностей.**

##### **ПЛАН ЗАНЯТИЯ:**

1. Виды доверенностей
2. Оформление акта

#### **Доверенности**

Доверенность - это документ, предоставляющий доверенному лицу право на совершение каких-либо действий от имени доверителя (организации или частного лица).

**ОФИЦИАЛЬНЫЕ** доверенности (выданные предприятием) выдаются для совершения сделок, подписания документов, получения товарно-материальных или денежных ценностей или других действий от имени предприятия. Такие Доверенности должны иметь следующие реквизиты:

- наименование предприятия;
- юридический адрес предприятия;
- название вида документа;
- дата;
- индекс;
- текст;
- подписи должностных лиц;
- печать предприятия.

В тексте доверенности указываются:

- должность и паспортные данные доверенного лица;
- организация, в которой производятся действия по доверенности;
- вид действий;
- образец подписи лица, получившего доверенность;
- срок действия доверенности.

Если действия, указанные в доверенности, имеют отношение к денежным или материальным ценностям, она подписывается руководителем предприятия и главным бухгалтером.

Доверенность может быть оформлена на бланке предприятия либо на стандартном бланке (типовая межведомственная форма № М-2).

**ЛИЧНЫЕ** доверенности выдаются от лица доверителя (гражданина) на получение заработной платы и других выплат, связанных с трудовыми отношениями, на получение пособий, стипендий, пенсий, вкладов в банках, корреспонденции, в т.ч. денежной и посылочной. Такие доверенности не требуют нотариального заверения (п. 4 Ст. 185 ГК РФ).

Личная доверенность должна иметь следующие реквизиты:

- название вида документа;
- дата;
- текст (с указанием доверителя, доверенного лица и вида действий по доверенности);
- подпись доверителя и ее расшифровку;
- подпись должностного лица, заверившего доверенность;
- печать организации, в которой работает или учится доверитель, или жилищно-эксплуатационной организации по месту его жительства.

Максимальный срок действия доверенности составляет три года.

Если в доверенности не указан срок ее действия, она сохраняет силу в течение одного года со дня выдачи.

Доверенность считается недействительной, если в ней отсутствует дата выдачи (Ст. 186 ГК РФ).

Доверенности хранятся в течение 3 лет.

#### **Образец оформления личной доверенности**

*Директору ЗАО «Вариант»  
Д.С. Петрову  
Менеджера отдела продаж  
К.Ю. Соколова*

#### **ДОВЕРЕННОСТЬ**

*Город Красноярск, девятнадцатое ноября две тысячи пятого года.*

*Я, Соколов Константин Юрьевич, проживающий по адресу: 667845, г. Красноярск, ул. Юннатов, д. 67, кв.15, паспорт серии 0404 № 345679 выданный Ленинским УВД г. Красноярск 15.12.2000 года доверяю получить начисленную мне заработную плату за октябрь 2005 года Морозовой Ирине Николаевне, проживающей по адресу: 664523, г. Красноярск, ул.*

Глинки, д.45, кв. 56, паспорт серии 0404 №345678, выданный Ленинским УВД г. Красноярск  
15.09.2001 года.

Доверенность выдана сроком на один месяц.

Доверитель  
Доверенное лицо

Личная подпись  
Личная подпись

К. Ю. Соколов  
И.Н.Морозовой

**Акт** - документ, составленный несколькими лицами и подтверждающий конкретные факты или действия. Акты составляются в различных ситуациях и поэтому имеют много видов:

- акт приема работ по договору;
- акт приема-передачи документов;
- акт списания материалов;
- коммерческий акт;
- акт проверки и т. д.

Акты составляются комиссией, постоянно действующей или назначенной по указанию руководителей. Акты могут не только устанавливать какие-либо факты, нарушения, но и содержать предложения по устранению недостатков (акт о нарушении правил пожарной безопасности, техники безопасности и т. п.).

Особую группу образуют **коммерческие акты**, устанавливающие факты повреждения, порчи или недостачи груза, иных нарушений правил транспортировки. Такой акт составляется на типографском бланке установленного образца, заполняется без помарок, подчисток или зачеркиваний. Все дополнения и исправления в акте должны быть оговорены и заверены подписями двух сторон (грузополучателя и должностного лица, ответственного за перевозку груза).

Если акт является внутренним документом предприятия, он оформляется на общем бланке.

Если акт является внешним документом, то он должен содержать *справочные данные* об организации. Акт должен иметь:

- наименование организации (структурного подразделения);
- наименование вида документа;
- дату;
- номер;
- заголовок к тексту;
- текст;
- подписи;
- печать (для важных и внешних актов);
- приложения (при наличии копий подтверждающих документов).

Текст акта состоит из вводной и констатирующей частей.

**В вводной части** акта указывается основание его составления. Это может быть ссылка на документ, на устное распоряжение руководства, на какие-либо факты, события, действия. Далее указывается состав комиссии: фамилии, инициалы председателя и членов комиссии в алфавитном порядке. При необходимости указываются должности и фамилии присутствующих. Акт может иметь заголовок, например "Акт о недостаче ТИП" или "Акт приема-передачи документов с грифом "Конфиденциально".

**В основной части** акта излагаются:

- цели и задачи;
- сроки проведенной комиссией работы;
- результаты (выводы, заключения, предложения).

После текста и отметки о приложении при необходимости указываются сведения о количестве экземпляров акта, о месте их нахождения или адресатах, которым они отправлены. Акт подписывается всеми лицами, принимавшими участие в его составлении.

Для ряда актов (по материальным, финансовым и другими важным вопросам) необходимо утверждение руководителем и заверение печатью предприятия.

С актами ревизий, проверок знакомят всех лиц, деятельность которых они затрагивают. При этом в акте после подписей составителей ставится отметка "С актом ознакомлены: должности, подписи, расшифровки подписей и даты".

### Образец оформления акта

Наименование организации	УТВЕРЖДАЮ
Справочные данные об организации	Руководитель организации
АКТ	_____ И.О.Фамилия
00.00.0000 № _____	00.00.0000
г. Красноярск	
Заголовок к тексту	

Основание: номер и дата распорядительного документа

Состав комиссии:

Председатель:	Наименование должности	И.О.Фамилия
Члены комиссии:	Наименование должности	И.О.Фамилия

(Располагаются в алфавитном порядке.)

Присутствовали: наименование должности, И.О.Фамилия лиц, присутствующих при составлении акта, располагаются в алфавитном порядке.

В констатирующей части текста акта описывается проведенная работа, фиксируются установленные факты. Выводы и заключения комиссии, конкретные предложения комиссии. Констатирующая часть акта может быть разделена на пункты.

Количество экземпляров акта определяется числом заинтересованных лиц или нормативными документами, регламентирующими составление акта.

Акт составлен в 2 экземплярах:

- 1- Кому (куда);
- 2- Кому (куда);

Приложение: если оно есть.

Председатель	Личная подпись	И.О.Фамилия
Члены комиссии	Личная подпись	И.О.Фамилия

Присутствовали при составлении акта	Личная подпись	И.О.Фамилия
-------------------------------------	----------------	-------------

**Коммерческие акты** составляются:

- при несоответствии между наименованием, массой или количеством мест груза или багажа - в натуре и данными, указанными в товарно-сопроводительных документах;
- при порче и повреждении груза,
- при обнаружении груза без документов или документов без груза,
- при возвращении железной дорогой похищенного груза,
- при передаче железной дорогой на железнодорожный подъездной путь груза в течение 24 часов после оформления в товарной конторе.

**Типовое задание.**

1. Напишите доверенность: а) на получение 10 000 рублей с вашего вклада в банке какому-либо лицу, б) на покупку автомобиля на ваше имя, в) на получение посылки на почте, г) на получение заработной платы в кассе организации.
2. Составить и оформить акт с помощью персонального компьютера.

### Практическое занятие №9

#### Конфликты в организации

ПЛАН ЗАНЯТИЯ:

Проведение деловой игры с разбором ситуативных задач

Цель занятия. Развитие у студентов навыков анализа конфликтов в организации и формирование умений принимать управленческие решения в нестандартных ситуациях.

Порядок проведения занятия

Подготовительный этап.

За одну неделю студенты получают установку на проведение практического занятия в форме анализа конкретных ситуаций. Им необходимо дать указания для самостоятельного изучения литературы и уяснения основных вопросов темы: «понятие конфликтов в организации»; «классификация конфликтов в организации»; «причины конфликтов в организации»; «управление конфликтами в организации».

Конфликт – столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями. Сущность конфликта – это межгрупповое или межличностное противоборство, основанное на осознанном каждой из сторон противоречии. Это столкновение принципов, мнений, оценок, характеров или эталонов поведения людей. Динамика конфликта изменчива и может то усиливаться, то затихать. На поведение людей в конфликтах влияет процесс научения. При затяжном конфликте оппоненты обычно хорошо друг друга изучают и начинают предпринимать те или иные действия, ориентируясь на особенности характера, типичные эмоциональные реакции, т.е. могут прогнозировать действия противоположной стороны. Это позволяет расширить сферу применяемых стилей и тактик поведения с «коррекцией» на особенности оппонента. Деятельность руководителя при разрешении социально-психологических конфликтов должна быть планомерной и включать следующие последовательно выполняемые стадии: - оценка сущности конфликтной ситуации - оценка целей конфликтной ситуации (разделение целей на две группы) - оценка динамики процесса развития конфликтной ситуации и использование мер его прерывания. - оценка эмоциональных состояний - оценка особенностей участников конфликта

В ходе занятия. После того как студенты будут разделены на игровые группы по 3-4 человека, каждой группе необходимо выдать (в письменном виде) одинаковые задания, предусматривающие анализ конкретных ситуаций. На анализ конкретной ситуации и принятие решения отводится, в зависимости от задания, 5-10 минут. Затем преподаватель организует обсуждение версий анализа. После обсуждения преподаватель подводит итоги.

Пример ситуации 1

Вы начальник отдела. Получили задание и едете в командировку. В аэропорту случайно встречаете свою подчиненную - молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. А вы видите ее не только в полном здравии, но отдохнувшей и даже, как вам показалось, похорошевшей. Она кого -то с большим нетерпением встречает в аэропорту. Во вверенном вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ.

Что вы скажете своей сотруднице? С чего начнете разговор? Чем должен завершиться этот инцидент?

Примечание. Каждая из предлагаемых ситуаций может иметь несколько вариантов развития. Например, сотрудница, которая встретилась вам, могла находиться на больничном по уходу за ребенком, а в аэропорту встречала человека, который должен был привезти ей дефицитное лекарство.

Пример ситуации 2

Вы опытный, давно работающий, авторитетный начальник отдела. В канун праздника вы от своего отдела представили фамилии нескольких лучших сотрудников для поощрения. Среди тех, кому должны быть вручены грамота и денежная премия, Сидоров, которого вы лично предупредили о необходимости явиться на торжественное собрание, где ему будут вручены грамота и премия. Сидоров вместе со своей семьей явился на торжественное собрание, но грамоту и премию, по неизвестным для вас причинам, ему не вручили. На следующий день, не успев разобраться в причине недоразумения, вы случайно сталкиваетесь с Сидоровым в коридоре.

Каковы возможные варианты развития возникшей ситуации? Как бы вы повели себя в каждом из них?

Примечание. Каждая из предлагаемых ситуаций может иметь несколько вариантов развития. Например, недоразумение могло возникнуть из-за ошибки машинистки, которая печатала приказ о поощрении.

### Пример ситуации 3

Рабочие одного из цехов предприятия неоднократно заявляли о неудовлетворительных условиях труда, высказывали опасения за свое здоровье (в цеху не уделялось должного внимания обеспечению безопасности труда).

Им уже более трех месяцев не выплачивали заработную плату. Два дня назад с одним из рабочих на производстве произошел несчастный случай. Это переполнило чашу терпения рабочих. Они отказались от работы и пригласили на собрание руководство предприятия.

Как бы вы повели себя в этой ситуации в качестве руководителя предприятия?

**Задание 1.** Вам предлагается тест, благодаря которому на основе объективных показателей вы можете увидеть свой психологический портрет, взглянуть на него глазами профессионалов. Предоставляется возможность увидеть определяющие моменты мотивации своего поведения, несмотря на краткость характеристик. *Спросите себя, необходимо вам работать над самосовершенствованием?*

### Тест:

Этот тест основан на положении о ведущей роли одного из полушарий головного мозга человека. Разработан так называемый метод экспресс-анализа характера, основанный на функциональной асимметрии правого и левого полушарий головного мозга. Ученые установили, что если из двух полушарий ведущим является правое, то у человека более развита эмоциональная сфера. Если ведущим оказывается левое полушарие, то аналитический склад ума преобладает над эмоциональностью.

В тесте использованы четыре признака, которые являются врожденными и, как правило, не меняются до конца жизни. Правда, нужно учитывать, что при сильном волнении ведущим может стать левое полушарие вместо правого, и наоборот.

И, безусловно, нужно помнить, что не бывает плохих характеров, бывают лишь лучше или хуже воспитанные люди.

1. Переплетите пальцы рук, и вы заметите, что сверху всегда оказывается один и тот же палец; если левый – то вы человек эмоциональный, правый – у вас преобладает аналитический склад ума.

2. Попробуйте «прицелиться», выбрав себе мишень и глядя на нее через своеобразную мушку – карандаш или ручку. Вы заметите, что если зажмурить ведущий глаз, то мишень сместится относительно «мушки». Иногда удобнее прицелиться сквозь дырочку в листе бумаги. Правый ведущий глаз говорит о твердом, настойчивом, даже агрессивном характере, левый – о мягком и уступчивом.

3. Если при переплетении рук на груди наверху оказывается левая рука, то вы способны к кокетству, правая – склонны к простоте и простодушию.

4. Если при аплодировании удобнее хлопать правой рукой, можно говорить о решительном характере, левой – вы часто колеблетесь, прежде чем принять решение.

Полученные результаты обозначьте буквами: левый глаз – Л, левая рука – Л и т.д.; правая рука – П, правый глаз – П и т.д. В конце у вас получится из этих букв последовательность (одно из 16 возможных сочетаний), которой соответствует описание, психологический мини портрет. Но не забывайте, что каждый человек – индивидуальность, и реальный портрет будет все же отличаться в чем-то от описанного. А теперь расшифруем записи.

ПППП – для вас характерен консерватизм, ориентация на общепринятое мнение (на стереотип). Вы не любите конфликтовать, спорить и ссориться.

ПППЛ – определяющая черта вашего характера – нерешительность.

ПШЛП – для вас характерно кокетство, решительность, чувство юмора, артистизм. При общении с вами необходимы юмор и решительность. Очень контактный тип характера. Этот тип у женщин встречается наиболее часто.

ПШЛЛ – редкий тип характера. Ближе к предыдущему, но мяте. Наблюдается некоторое противоречие между нерешительностью (левое аплодирование) и твердостью характера (правый ведущий глаз).

ПЛПП – тип характера, сочетающий аналитический склад ума и мягкость. Чаще встречается у женщин – тип «деловой женщины». Медленное привыкание, осторожность, в отношениях – терпимость и некоторая холодность.

ПЛПЛ – слабый и самый редкий тип характера. Обладатели такого характера беззащитны, подвержены влиянию. Встречается, как правило, у женщин.

ЛППП – такой тип характера довольно распространен. Основная черта – эмоциональность, сочетающаяся с недостаточной настойчивостью. Поддаетесь чужому влиянию, и это позволяет приспособливаться к различным условиям жизни, Счастливы в друзьях легко сходитесь с людьми.

ЛППЛ – для вас характерны мягкость, наивность. Требуется особого, внимательного отношения к себе – тип «маленькой королевы».

ЛЛПП – вам присущи дружелюбие и простота, некоторая разбросанность интересов, склонность к самоанализу.

ЛЛПЛ – в вашем характере преобладают простодушие, мягкость, доверчивость. Очень редкий тип, практически не встречается у мужчин.

ЛЛПП – вы эмоциональный, энергичный и решительный человек. Но часто наспех принимаете решения, которые влекут серьезные осложнения. Очень важен дополнительный тормозной механизм. Мужчины с таким характером менее эмоциональны.

ЛЛЛЛ – у вас антиконсервативный тип характера. Способны на старые вещи взглянуть по-новому. Характерны эмоциональность, эгоизм, упрямство, иногда переходящее в замкнутость.

ЛППП – самый сильный тип характера. Вас трудно в чем-либо убедить. Вы с трудом меняете свою точку зрения. Но и то же время вы энергичны, упорно добиваетесь поставленных целей.

ЛПЛЛ – очень похоже на предыдущий тип характера. Та же настойчивость в достижении поставленных целей. Обладатели такого характера – люди устойчивые, переубедить их порой оказывается невозможно. Они склонны к самоанализу, с трудом находят себе новых друзей.

ПЛПП – у вас легкий характер. Вы счастливо умеете избегать конфликтов, любите путешествовать. Легко находите друзей. Однако вы часто меняете свои увлечения.

ПЛЛЛ – вам присуще непостоянство и независимость, желание все сделать самому. Способность анализировать помогает вам успешно решать сложные задачи. Обычно вы кажетесь мягким, но становитесь требовательным и даже жестоким, когда речь идет о деле.

## **Задание 2. Тест «К какому типу вы относитесь?»**

Тест дает возможность определить предпочтения своего характера и характеров своих близких. Это реальный шаг в направлении к плодотворному взаимодействию с людьми, к осознанному исключению многих конфликтов из своей жизни.

Определите предпочтения своего типа характера, проанализируйте, насколько они соответствуют вашим представлениям. Проанализируйте поведение окружающих вас людей, попытайтесь определить их тип характера, а потом сверьтесь с типологией по тесту.

Для определения вашего типа используется «индикатор типов Майерс – Бригс», который оценивает ваше поведение в типологических терминах. В психологической типологии существуют *четыре пары основных альтернативных предпочтений*.

- ◆ Откуда вы черпаете свою энергию – из внешнего мира (*экстраверт*) или внутри себя (*интроверт*).
- ◆ Как вы собираете информацию о мире – дословно и последовательно (*сенсорный*) или более фигурально и произвольно (*интуитивный*).
- ◆ Как вы принимаете решения – объективно и беспристрастно (*мыслительный*) или субъективно и межличностно (*чувствующий*).



♦ Ваш образ жизни – предпочитаете ли вы быть решительным и методичным (*решающий*) или уступчивым и непосредственным (*воспринимающий*).

Задача типоведения – определить, какие из альтернатив вы предпочитаете.

1. Если вы экстраверт, то, вероятно:

- 1) имеете тенденцию сначала говорить, а потом думать, не всегда зная заранее, что скажете; вы нередко ругаете за это самого себя, говоря: «Научусь я когда-нибудь держать язык за зубами?»;
- 2) знакомы с множеством людей и считаете немало из них своими «близкими друзьями»; чем с большим количеством людей вы сталкиваетесь в своей деятельности, тем лучше себя чувствуете;
- 3) не имеете ничего против того, чтобы читать или с кем-то разговаривать, когда включен телевизор или радио, или ведутся какие-то другие разговоры; скорее всего, вы даже не обращаете на это внимания;
- 4) пользуетесь расположением друзей, коллег и даже незнакомых людей, хотя, возможно, до некоторой степени доминируете в разговоре;
- 5) с удовольствием прерываетесь на телефонные звонки; немедленно снимаете трубку (или заходите к кому-то в кабинет), как только вам надо что-то сказать;
- 6) с удовольствием ходите на собрания, горя желанием поделиться своим мнением; бываете огорчены, если вам не удастся высказать свою точку зрения;
- 7) предпочитаете делиться своими идеями с другими, а если долгое время находитесь наедине со своими мыслями, чувствуете, что вам чего-то не хватает;
- 8) находите, что слушать труднее, чем говорить; вам нравится находиться в центре внимания, а когда вы не можете принимать участия в разговоре, вам становится скучно;
- 9) облегчаете себе задачу, рассуждая вслух: «Я потерял очки. Кто-нибудь видел мои очки? Они были здесь всего минуту назад», а когда теряете мысль, помогаете себе «нащупать» нить разговора словами: «Да, что я говорил? Кажется, что-то, имеющее отношение к сегодняшнему утреннему собранию. Ах, да. Насчет того, что сказал имярек»;
- 10) нуждаетесь в том, чтобы коллеги, начальники и подчиненные говорили вам, что вы собой представляете, что делаете, как выглядите и прочее; может быть, вы и знаете, что все обстоит хорошо, но вам нужно подтверждение, чтобы поверить в это до конца.

2. Если вы интроверт, вы, вероятно:

- 1) продумываете то, что хотите сказать, и предпочитаете, чтобы другие делали то же самое; часто отвечаете: «Я должен это обдумать» или «Позвольте мне сказать вам об этом позже»;
- 2) любите быть предоставленным самим себе; считаете, что на ваше личное время слишком многие посягают, а потому умеете так сконцентрироваться, что можете отгородиться от разговоров, телефонных звонков и т. д.;
- 3) считаетесь «хорошим слушателем», но чувствуете, что другие злоупотребляют этим;
- 4) слышите иногда, что вы «застенчивы»; согласны вы с этим или нет, но в глазах других вы выглядите иногда замкнутым и задумчивым;
- 5) любите проводить время с одним или несколькими близкими друзьями;
- 6) хотели бы более настойчиво предлагать свои идеи;
- 7) обижаетесь на тех, кто выбалтывает то, что вы только что собирались сказать;
- 8) не любите, чтобы вас прерывали, когда вы говорите о своих мыслях и чувствах; не прерываете других в надежде, что они ответят вам взаимностью, когда очередь говорить дойдет до вас;
- 9) нуждаетесь в том, чтобы побыть в одиночестве и «перезарядиться» после того, как провели какое-то время на собрании, разговаривая по телефону или в обществе, и чем напряженней было общение, тем больше вероятность того, что вы будете чувствовать себя опустошенным;
- 10) слышали в детстве от родителей «пойди на улицу, поиграй со своими друзьями»; вероятно, ваши родители были обеспокоены тем, что вам нравилось оставаться наедине с самим собой;
- 11) не любите пустой болтовни; с подозрением относитесь к людям, которые слишком щедры на комплименты, или раздражаетесь, когда они повторяют то, что уже было кем-то сказано. Вам приходит в голову, что они «изобретают велосипед», потому что не говорят ничего нового.

Не забывайте о том, что все это предпочтения. Вполне вероятно, что вы согласились с какими-то положениями, относящимися к каждому предпочтению. Здесь нет ничего странного. Помните

также, нельзя понимать это однозначно. Кто-то может согласиться со всеми положениями, относящимися к экстравертам, и ни с одним, относящимся к интровертам. Вероятнее всего, это явно выраженные экстраверты. Другие могут согласиться с половиной положений, относящихся к экстравертному типу, и с половиной – к интровертному, их предпочтения не столь явно выражены, хотя они все-таки есть. Нет ничего плохого в том, что ваши предпочтения очень сильные, очень слабые или даже противоречивые. Это совершенно естественно.

Мы не устаем подчеркивать, что не существует правильного или неправильного выбора. Вся прелесть типологии заключается в том, что нет хороших или плохих типов, а есть только различия между ними.

Теперь посмотрим, как по-разному относятся к получению информации люди, относящиеся к сенсорному и интуитивному типу.

3. Если вы относитесь к сенсорному типу, вы, по всей вероятности:

- 1) предпочитаете точные ответы на точные вопросы: если вы спрашиваете у кого-то, который час, вы предпочитаете ответ: «три пятьдесят две» и разозлитесь, если вам ответят, «около четырех» или «пора уходить»;
- 2) концентрируетесь на том, что делаете в данный момент, не думая, что за этим последует, больше того, вы скорее будете что-то делать, чем думать об этом;
- 3) предпочитаете тот вид работы, который приносит осязаемый результат, ненавидя домашнюю работу, вы на работе предпочтете приводить и порядок свое рабочее место вместо того, чтобы обдумывать, как сложится в дальнейшем ваша карьера;
- 4) удовлетворены тем, что есть, и не понимаете, почему некоторые все время стремятся все усовершенствовать;
- 5) любите иметь дело с фактами и цифрами, а не с идеями и теориями; вам нравится, когда вам рассказывают что-то последовательно, а не сбивчиво;
- 6) считаете слово «фантазия» бранным словом и не понимаете тех, кто позволяют себе роскошь предаваться фантазиям;
- 7) читаете журналы и доклады от начала и до конца; не понимаете, как могут некоторые предпочитать заглядывать в них тогда, когда сочтут нужным;
- 8) недовольны, когда вам не дают четких инструкций или когда кто-то говорит: «Вот общий план, детали мы обсудим позже»; еще хуже для вас бывает, когда четкие инструкции другие воспринимают как туманные указания;
- 9) понимаете все буквально и поэтому часто спрашиваете: «Вы это серьезно?». Тот же вопрос нередко залают и вам;
- 10) легче воспринимаете детали, чем картину в целом; на работе с удовольствием сосредотачиваетесь на вашем собственном задании или на задании отдела, и вас мало беспокоит, как оно соотносится с общей работой;
- 11) исповедуете мнение, что «лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать»; если вам скажут «пришла почта», вы поверите этому только тогда, когда ее положат вам на стол.

4. Если вы относитесь к интуитивному типу, вы, по всей вероятности:

- 1) имеете обыкновение думать сразу о нескольких вещах; друзья и коллеги часто обвиняют вас в рассеянности;
- 2) находите, что будущее и все, что оно несет, скорее интригующе, чем пугающе; вы, как правило, больше захвачены тем, что будет, а не тем, что есть;
- 3) считаете, что «скучные детали» ни к чему;
- 4) считаете, что время относительно; сколько бы ни было времени, вы не полагаете, что опоздали, просто собрание (обед), мероприятие началось без вас;
- 5) любите разбираться с тем, как что работает, исключительно из любопытства;
- 6) любите каламбуры и кроссворды;
- 7) пытаетесь найти взаимосвязь между вещами, не принимая все на веру; всегда спрашиваете: «А что это значит?»;
- 8) склонны лапать общие ответы на вопросы: не понимаете, почему многие вас не понимают и хотят, чтобы вы говорили конкретнее;

9) скорее будете предаваться фантазиям о том, куда истратить следующую зарплату, вместо того, чтобы взять чековую книжку и подвести баланс.

Возможно, вы обнаружите, что находите и себе и те, и другие склонности. Каждому присущи какие-то характеристики сенсорного типа, а какие-то – интуитивного. Кроме того, совершенно естественно для одного и того же человека в разное время воспринимать вещи по-разному.

Читая описание типов личности и пытаясь определить свои предпочтения, вы, вероятно, обнаружите, что некоторые предпочтения видятся более четко, чем другие. Это тоже естественно. Вы можете, например, считать свой тип явно экстравертным, слегка интуитивным, в умеренной степени мыслительным и явно решающим. В этом случае вы обнаружите, что вам присущи многие черты экстравертного и решающего типа и в меньшей степени – двух остальных.

Далее мы рассмотрим, как люди, относящиеся к мыслительному и чувствующему типам, относятся к принятию решений.

5. Если вы относитесь к мыслительному типу, вы, по всей вероятности:

1) способны оставаться невозмутимыми и сдержанными в ситуациях, в которых другие теряют самообладание;

2) будете улаживать спор не во имя блага, а во имя истины;

3) будете доказывать свою точку зрения ради ясности; можете принять участие в споре, поддерживая то одну, то другую сторону, желая расширить свои интеллектуальные возможности;

4) обладаете скорее волевым, чем мягким характером; если вы расходитесь во взглядах с людьми, вы скорее скажете им об этом, чем промолчите и позволите им думать, что они правы;

5) гордитесь своей объективностью, несмотря на то, что многие обвиняют вас в холодности и равнодушии; вы знаете, что это далеко не так;

6) способны принимать непростые решения и не можете понять, почему люди беспокоятся о том, что не имеет к ним прямого отношения;

7) считаете, что важнее быть правым, чем кому-то нравиться: вы не считаете, что для того, чтобы успешно работать в контакте с людьми, обязательно относиться к ним с симпатией;

8) полагаетесь больше на логичные и научно обоснованные теории; пока не получите, например, достаточной информации, подтверждающей пользу типоповедения, будете относиться к нему скептически;

9) легче запоминаете номера и цифры, чем лица и имена.

6. Если вы относитесь к чувствующему типу, вы, по всей вероятности:

1) считаете «хорошим решением» то, которое принимает но внимание чувства других людей;

2) считаете, что нельзя точно определить понятие «любовь»; вы с негодованием относитесь к тем, кто пытается это делать;

3) будете лезть из кожи вон, чтобы удовлетворить потребности других людей;

4) сделаете все возможное, чтобы помочь им, даже ценой собственного благополучия;

5) ставите себя на место других; вероятно, вы из таких, кто спрашивает на собрании: «Как это отразится на тех, кто принимает в этом участие?»;

6) с удовольствием оказываете людям услуги, хотя находите, что некоторые этим злоупотребляют;

7) задаетесь вопросом: «Неужели никому нет дела до того, чего я хочу?», хотя вам трудно задать этот вопрос вслух;

8) не раздумывая возьмете сказанные слова назад, если считаете, что они кого-то обидели, из-за того вас считают нерешительным;

9) предпочитаете согласие; конфликты приводят вас в смятение, и вы стараетесь или избежать их («Давайте сменим тему») или сгладить («Давайте пожмем друг другу руки и будем друзьями»).

Интересно, что только мыслительный и чувствующий типы имеют отношение к полу. Почти две трети всех мужчин относятся к мыслительному типу, и почти такое же количество женщин – к чувствующему. И снова это ни хорошо, ни плохо, ни правильно, ни неправильно. И если вы не разделяете предпочтений вашего пола, в этом тоже нет ничего ни хорошего, ни плохого (хотя это может иногда порождать неудобства).

А теперь перейдем к последней паре предпочтений, определяющей отношение людей к жизни, их склонность либо к организованности, свойственной решающему типу, либо к приспособляемости и спонтанности, характерной для воспринимающего типа личности.

7. Если вы относитесь к решающему типу, вы, по всей вероятности:

- 1) всегда ждете остальных, которые вечно опаздывают;
- 2) отводите место для каждой вещи и не успокаиваетесь до тех пор, пока все вещи не окажутся на своих местах;
- 3) считаете, что, если бы каждый просто делал то, что от него требуется и тогда, когда ли требуется, мир стал бы намного лучше;
- 4) просыпаясь утром, четко представляете себе, что будете делать в течение дня; у вас есть план, которому вы следуете, а если он нарушается, вас это выбивает из колеи;
- 5) не любите сюрпризов и даете это понять остальным;
- 6) ведете записи того, что должны сделать; если вам удастся сделать то, что вы не намечали, вы с удовольствием впишете это в свой план только для того, чтобы вычеркнуть, как выполненное;
- 7) являетесь поборником порядка: предметы на вашем рабочем столе разложены по определенной системе, точно так же подшиты документы;
- 8) вас обвиняют в том, что вы раздражаетесь, а это совсем не так, просто вы выражаете свое мнение;
- 9) любите довести работу до конца и убрать за собой, даже если знаете, что вам придется вернуться к ней снова, чтобы переделать.

8. Если вы относитесь к воспринимающему типу, вы, по всей вероятности:

- 1) рассеянный человек; можете «заблудиться», выйдя из подъезда, чтобы сесть в машину;
- 2) любите узнавать что-то новое, даже если речь идет всего лишь о новом маршруте пути с работы домой;
- 3) не ставите перед собой задач, а ждете, когда станет ясно, что требуется от вас: вас обвиняют в том, что вы неорганизованы, хотя вы знаете, что это не так;
- 4) делаете рынок в последнюю минуту, чтобы уложиться в срок; как правило, вам это удается, по всем остальным вы сводите с ума;
- 5) не считаете, что «аккуратность превыше всего», хотя предпочитаете по всем порядок; для вас важны творческие способности, непосредственность и ответная реакция;
- 6) превращаете почти каждую работу в забаву; если работа не может служить развлечением, она теряет для вас смысл;
- 7) часто меняете тему разговора: новой темой может быть все, что приходит вам в голову или появляется в поле вашего зрения;
- 8) не любите, когда вас чем-либо обязывают; предпочитаете не торопиться с решением;
- 9) иногда ничего не имеете против неопределенности.

### **Задание 3**

С помощью методики Томаса - Киллмена определите характерные лично для вас особенности поведения в конфликтной ситуации. Внимательно прочитайте каждое из двойных высказываний А-Б - и выберите то из них, которое в большей степени соответствует тому, как вы обычно поступаете и действуете. Утверждения повторяются, но каждый раз в новом сочетании. Иногда выбор сделать трудно, но все равно необходимо. Долго думать не следует:

1 А Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2 А Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов: и другого человека, и моих собственных.

3 А Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б Иногда я жертвую собственными интересами ради интересов другого человека;

4 А Я стараюсь найти компромиссное решение.

- Б Я стараюсь не задеть чувств другого человека.
- 5 А Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.
- Б Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 6 А Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.
- Б Я стараюсь добиться своего.
- 7 А Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
- Б Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
- 8 А Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- Б Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
- 9 А Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.
- Б Я предпринимаю усилия, чтоб, добиться своего.
- 10 А Я твердо стремлюсь добиться своего.
- Б Я пытаюсь найти компромиссное решение.
- 11 А Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
- Б Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
- 12 А Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
- Б Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
- 13 А Я предлагаю среднюю позицию.
- Б Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
- 14 А Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
- Б Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
- 15 А Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения
- Б Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
- 16 А Я стараюсь не задеть чувств другого.
- Б Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах своей позиции.
- 17 А Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- Б Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 18 А Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
- Б Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
- 19 А Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
- Б Я стараюсь отложить все спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.
- 20 А Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
- Б Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
- 21 А Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому. Б Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
- 22 А Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека.
- Б Я отстаиваю, свою позицию.
- 23 А Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
- Б Иногда я предоставляю возможность другим взять на, себя ответственность за решение спорного вопроса.
- 24 А Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
- Б Я старюсь убедить другого пойти на компромисс.,
- 25 А Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.
- Б Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
- 26 А Я обычно предлагаю среднюю позицию.
- Б Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
- 27 А Зачастую стремлюсь избежать споров.

Б Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28 А Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29 А Я предлагаю среднюю позицию.

Б Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30 А Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

#### Обработка результатов.

Начисляйте по одному баллу за каждое совпадение:

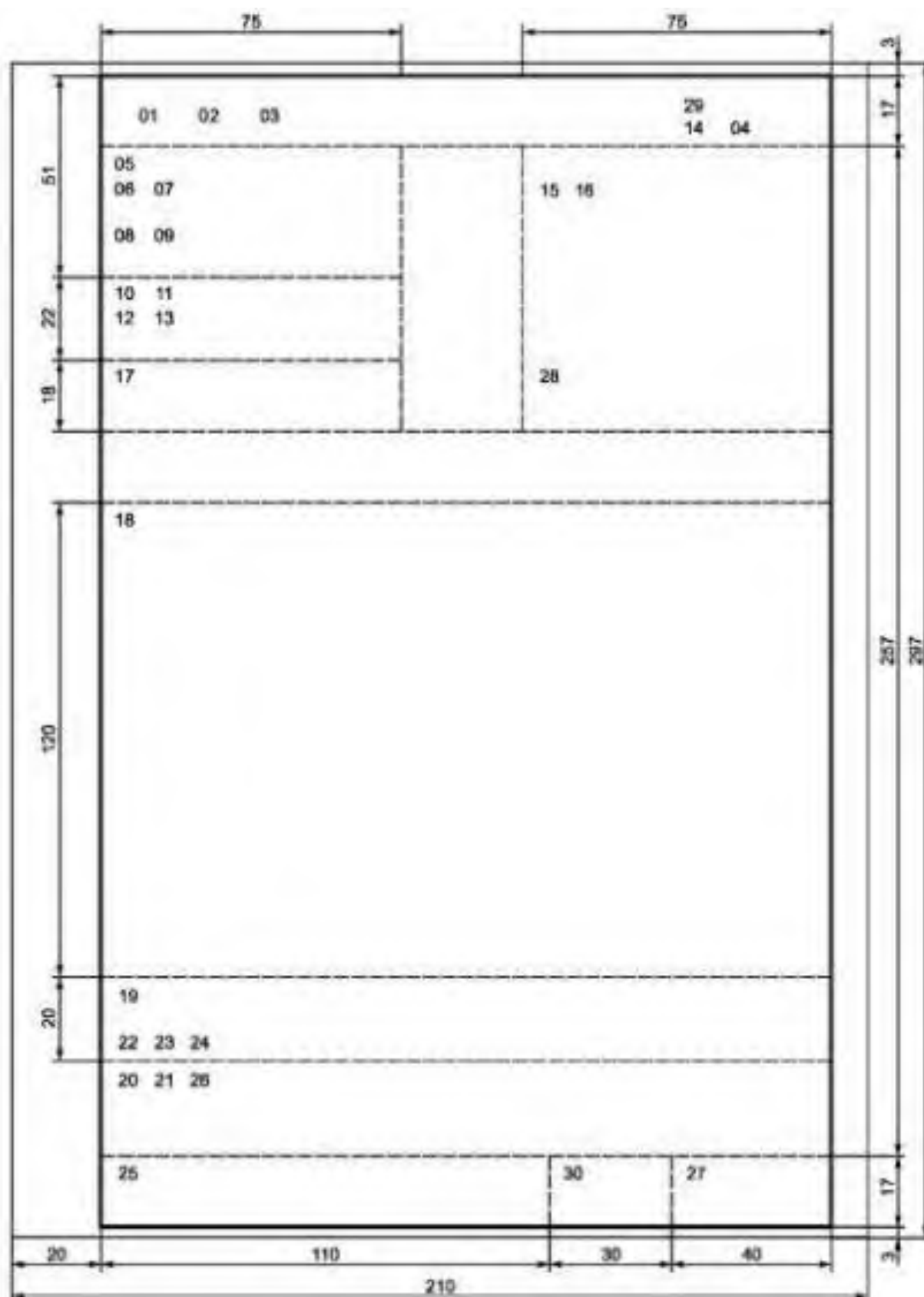
- стиль «соперничество» характеризуют ответы: 3.А; 6.Б; 8.А; 9.Б; 10.А; В.Б; 14.Б; 16.Б; 17.А; 22.Б; 25.А; 28.А

- стиль «сотрудничество»: 2.Б; 5.А, 8.Б; Н.А; 14.А; 19.А; 20.А; 21.Б; 23.А; 26.Б; 28.Б; 30.Б - стиль «компромисс»: 2.А; 4.А; 7.Б; 10.Б; 12.Б; В.А; 18.Б; 20.Б; 22.А; 24.Б; 26.А; 29.А

- стиль «уклонение»: 1.А; 5.Б; 6.А; 7.А; 9.А; 12.А; 15.Б; 17.Б; 19.Б; 23.Б; 27.А; 29.Б

- стиль «приспособление уступка»: 1.Б; 3.Б; 4.Б; Н.Б; 15.А; 16.А; 18.А; 21.А; 24.А; 25.Б; 27.Б; 30.А

Расположение реквизитов и границы зон на формате А4  
 углового бланка



Расположение реквизитов и границы зон на формате А4 продольного бланка

