

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

И. Б. ТЕСЛЕНКО

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Учебное пособие



Владимир 2021

УДК 005.57
ББК 60.84
Т36

Рецензенты:

Доктор экономических наук, доцент
зав. кафедрой менеджмента и маркетинга
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
Н. Н. Ползунова

Доктор экономических наук, профессор
профессор кафедры экономики и финансов
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
(Владимирский филиал)
О. П. Звягинцева

Тесленко, И. Б.

Т36 Деловые коммуникации : учеб. пособие / И. Б. Тесленко ;
Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во
ВлГУ, 2021. – 87 с. – ISBN 978-5-9984-1472-5.

Рассматриваются вопросы, связанные с управлением коммуникационными процессами. В краткой форме излагаются основные понятия делового общения, рассматриваются межличностные коммуникации, лидерство, роль и место конфликтов в деловых коммуникациях, этические проблемы деловых отношений, составляющие этикета делового человека, документационное обеспечение деловых коммуникаций. Представленный в пособии материал отражает общую логику изучаемого курса, каждая глава сопровождается контрольными вопросами и заданиями для самостоятельной работы.

Предназначено для бакалавров направления подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика» всех форм обучения.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Ил. 6. Табл. 4. Библиогр.: 40 назв.

УДК 005.57
ББК 60.84

ISBN 978-5-9984-1472-5

© Тесленко И. Б., 2021
© ВлГУ, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
Глава 1. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН	8
1.1. Понятие «деловое общение»	8
1.2. Перцепция в деловом общении	10
1.3. Социальный стереотип	11
1.4. Межличностное общение.....	13
Вопросы и задания	14
Глава 2. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ	16
2.1. Коммуникация в деловом общении	16
2.2. Правила успешной коммуникации.....	17
2.3. Эффективное слушание.....	18
2.4. Интеракция в процессе общения.....	19
2.5. Стили делового общения.....	20
2.6. Транзакционный анализ межличностных отношений.....	21
Вопросы и задания	23
Глава 3. ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА И РУКОВОДСТВА ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ	25
3.1. Лидерство и лидерские способности руководителя.....	25
3.2. Классические стили руководства	28
3.3. Сетка менеджмента Роберта Блейка и Джейн Моутон.....	30
Вопросы и задания	32
Глава 4. ОРГАНИЗАЦИИ И ТРУДОВЫЕ КОЛЛЕКТИВЫ КАК СУБЪЕКТЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ	35
4.1. Коммуникабельность как признак культуры общения людей	35
4.2. Социально-психологический климат и деловые взаимоотношения в коллективе	38
4.3. Межличностные отношения малых групп	40
Вопросы и задания	41

Глава 5. ВЕРБАЛЬНАЯ И НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ В ДЕЛОВОЙ ПРАКТИКЕ	43
5.1. Технология вербальной коммуникации	43
5.2. Технология невербальной коммуникации	45
Вопросы и задания	47
Глава 6. КОНФЛИКТЫ И СПОСОБЫ ИХ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ	51
6.1. Конфликты и их характеристика.....	51
6.2. Правила поведения в условиях конфликта	53
6.3. Регулирование конфликта.....	54
Вопросы и задания	55
Глава 7. ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ И ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА ФИРМЫ И ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА.....	59
7.1. Этика делового общения «сверху вниз».....	59
7.2. Этика делового общения «снизу вверх» и «по горизонтали».....	61
7.3. Понятие имиджа.....	62
7.4. Модели поведения	63
Вопросы и задания	65
Глава 8. ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ	70
8.1. Основные виды управленческих документов.....	70
8.2. Документирование договорно-правовых отношений экономической деятельности	72
8.3. Резюме	74
Вопросы и задания	77
ИТОГОВЫЙ ТЕСТ	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	84

ВВЕДЕНИЕ

Деловые коммуникации – важный и обязательный компонент современного бизнеса. Без них невозможны прием на работу, переговоры с контрагентами, заключение контрактов, принятие управленческих решений, руководство процессом производства, составление отчетов и т.п.

Главная цель деловых коммуникаций – организация совместной деятельности для решения конкретных задач. В ходе совместной деятельности люди обмениваются представлениями, идеями, взглядами, предложениями, знаниями, установками, т. е. информацией. Такой обмен пронизывает все стороны управленческой деятельности. Согласно исследованиям руководитель от 50 до 90 % своего времени тратит на коммуникации, т. е. обмен информацией встраивается во все сферы управленческой деятельности и становится важным связующим звеном процесса управления. А значит, успех управленческой деятельности будет во многом зависеть от способности человека правильно передавать информацию и принимать ее.

Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказаться ошибочными, люди могут неверно понимать команды и задания, от чего страдают межличностные отношения.

Эффективно работающие компании – это компании, которые наладили эффективные деловые коммуникации.

Умение найти оптимальный вариант деловых взаимоотношений (как на вертикальном, так и на горизонтальном уровнях управления) требует знаний и навыков, т. е. овладения искусством делового общения.

Тем более что интенсивность общения в современном обществе возрастает: растет число людей, занятых профессиональной деятельностью,

требующей общения. Умение строить отношения с людьми, находить индивидуальный подход к сотрудникам, коллегам, клиентам, руководству необходим каждому.

Поскольку важность коммуникаций с каждым годом растет, овладение искусством делового общения становится все более осознанным, вызывает оправданный интерес у людей разного возраста, профессий и образования.

Деловые коммуникации становятся необходимой составляющей компетенций профессионалов в разных областях деятельности. Любому современному специалисту жизненно необходимы знания в сфере деловых коммуникаций для умения разбираться в партнерах, грамотно вести с ними переговоры, владеть основами публичной речи, навыками устного и письменного общения, уметь себя презентовать, разбираться в документированном обеспечении деловых отношений.

Кроме этого вербальные и невербальные навыки деловых коммуникаций способствуют развитию самого человека как личности, его формированию как члена общества, являются способом познания других людей и самого себя.

Деловые коммуникации обладают значительным потенциалом и для общества в целом. В будущем их роль будет только возрастать. Это связано с распространением информационных технологий, расширением возможностей хранения и обработки накопленной информации, налаживанием трансграничного общения с разными народами, странами, континентами.

С учетом вышесказанного становится понятной актуальность изучения основ деловых коммуникаций.

Издание ориентировано на подготовку студентов по дисциплине «Деловые коммуникации» и призвано формировать систему знаний, умений и навыков в области:

- межличностных деловых коммуникаций,
- вербальной и невербальной коммуникации в деловой практике,

- лидерских компетенций в руководстве трудовым коллективом,
- понимания сути конфликтов и способов их предупреждения и разрешения,
- делового этикета и создания имиджа фирмы и делового человека,
- документационного обеспечения деловых коммуникаций и др.

Теоретической основой пособия послужили современные подходы, категории и понятия, используемые в сфере реализации деловых коммуникаций.

Материал пособия позволяет формировать экономическое мышление, управленческие навыки, понимать современные задачи и проблемы в области становления эффективных деловых коммуникаций, может быть использован студентами для подготовки докладов, самопрезентаций, составления необходимых документов и написания резюме.

Глава 1. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН

1.1. Понятие «деловое общение»

Общение – это сложный процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, восприятие и понимание другого человека, выработку единой стратегии взаимодействия.

Общение выполняет следующие функции:

- креативная (преобразование людей в процессе общения);
- коммуникативно-связующая (важна для установления связей в условиях взаимной готовности партнеров общения к обмену сведениями);
- личностно-формирующая (способствует развитию человека и становлению его как личности);
- психотерапевтическая (выражается в потребности подтверждения своего «я» со стороны окружающих).

Типы общения бывают разные. Выделяют:

1. Императивное общение – это авторитарная, директивная, открытая форма взаимодействия с партнером с целью достижения контроля над его поведением и мыслями. Конечной целью общения одного из партнеров является принуждение другого. В качестве средств оказания влияния используются приказы, предписания и требования.

2. Манипулятивное общение – это форма скрытого влияния на партнера, чтобы добиться контроля над его поведением и мыслями. В этом случае партнер воспринимается как носитель «нужных» манипулятору свойств и качеств.

3. Диалогическое общение – это взаимодействие с целью достижения взаимопонимания, создания условий для взаимного развития.

В зависимости от ситуации могут наблюдаться разные виды общения. Например:

- формально-ролевое общение – людям достаточно знания социальной роли собеседника,

- светское общение – это закрытое общение, оно беспредметно, т. е. люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях,

- духовное общение – возможно, тогда, когда каждый участник знает собеседника, его интересы, убеждения, отношение, предвидит его реакции,

- «контакт масок» – это формальное общение, когда «надеты маски» (вежливости, строгости, безразличия, скромности, участливости и т. п.), позволяющие скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику,

- деловое общение – это вид взаимодействия, целью которого является решение какой-то задачи на основе достижения общих интересов участников. Основная задача делового общения – продуктивное сотрудничество.

Формы общения делят на два вида:

- опосредованное (косвенное), которое все большее распространяется;

- непосредственное (контактное, вербальное); оно ценится больше, так как позволяет выразить эмоции, имеет дополнительный смысл.

Сущность общения проявляется **в трех видах:**

- как обмен информацией (знаниями и идеями),

- как взаимодействие (связанно с организацией совместной деятельности по решению определенных задач),

- как восприятие партнерами друг друга (это предпосылка их взаимопонимания).

Деловое общение отличается от просто дружеского целью и решением конкретных задач, сложностью прекращения взаимодействия без последствий и потерь для партнеров.

Особенности делового общения:

- партнер всегда выступает как личность, значимая для субъекта;

- общающихся отличает хорошее взаимопонимание в деловых вопросах.

Итак, деловое общение представляет собой единство трех составляющих: обмена информацией, взаимодействия и восприятия и понимания (рис. 1).



Рис. 1. Три составляющие делового общения

Важную роль в общении играет восприятие и понимание.

1.2. Перцепция в деловом общении

Перцепция или восприятие (от лат. perceptio) – чувственное познание предметов окружающего мира, целостный образ другого человека, формируемый на основе его внешнего вида и поведения.

К **функциям** перцепции относят:

1. Изучение себя (взаимодействуя с окружающими, человек получает информацию о самом себе).
2. Изучение партнера (понимание взглядов, убеждений окружающих людей).
3. Организация совместной работы (совместная деятельность группы людей возможна только при полном понимании и принятии одним членом коллектива всех остальных и наоборот).
4. Развитие взаимопонимания (понимание общих интересов, возможность находить компромиссы – это все то, что обеспечивает удовольствие от общения).

5. Развитие эмоционального взаимодействия (любые отношения вызывают чувства и эмоции, вследствие чего между людьми появляются симпатия, враждебность, дружба и др.).

В деловом партнере собеседнику для восприятия доступны только внешние признаки:

- внешний облик (физические качества и внешность),
- поведение (совершаемые действия и экспрессивные реакции).

При взаимодействии со знакомыми людьми восприятие осуществляется на основе механизмов межличностного общения (например, идентификации, эмпатии, рефлексии и др.), а с незнакомыми – на основе механизмов межгруппового (ролевого) общения (например, на основе социальных стереотипов).

1.3. Социальный стереотип

Социальный стереотип – это устойчивое представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы.

Понятие «стереотип» ввел в употребление американский писатель, журналист, политический обозреватель и автор оригинальной концепции общественного мнения Уолтер Липпман (1889 – 1974 гг.).



Социальный стереотип формируется под действием внешних источников (семья, школа, вуз и др.).

Основными факторами, формирующими стереотипы, выступают: фактор превосходства; фактор привлекательности; фактор отношения к партнерам.

Социальные стереотипы обладают рядом особенностей. Они:

1. Помогают воспринимать конкретную жизненную ситуацию.
2. «Экономят мышление» за счет обезличивания и формализации общения.
3. Являются стойкими и могут передаваться по наследству, от поколения к поколению.

Социальная перцепция выделяет такие виды стереотипов, как профессиональные, этнические, гендерные, возрастные.

Если человек принадлежит к какой-то социальной группе, его и воспринимают как часть этой группы, за которой закрепились определенные качества (например, есть такие стереотипы: все политики – лгуны; все итальянцы очень эмоциональны, все афро-американцы – бандиты и др.).

Американский фотограф Джоэл Парес создал серию фотографий (проект: «Осуждающая Америка»), разоблачающих предрассудки, которыми многие руководствуются, когда судят о той или иной группе людей. Дж. Парес представил разных персонажей в двух вариантах: слева человек изображён в образе, который ему присваивают в связи с социально-экономическим статусом, принадлежностью к определённой этнической группе, а справа – этих людей в реальности (рис. 2).

Социальный стереотип

(проект американского фотографа Джоэла Пареса)



Не каждый афроамериканец это бандит и гангстер.
На фото: Jefferson Moon — выпускник Гарварда

Рис. 2. Социальный стереотип в проект «Осуждающая Америка»

Часто социальные стереотипы формируются средствами массовой информации (СМИ). В деловом общении выделяют следующие способы формирования социальных стереотипов СМИ:

- навешивание ярлыков: для устранения конкурентов в политической и деловой жизни (например, он – «демагог», «пьяница» и т.д.),
- блистательная неопределенность: использование стереотипов, смысл которых не вполне ясен, но вызывает положительные эмоции (например, «его поведение вполне демократично»),

- апелляция к большинству: для укрепления своей позиции используются фразы по типу «по многочисленным просьбам работников...», «все россияне единодушно одобряют...», «в коллективе есть мнение...» и т.п.,

- перенос: использование символов, имеющих определенную ценность (ссылки на авторитетную личность или группу лиц, например, «Сам Иванов поддерживает...», «Еще Сократ говорил...»),

- идентификация с подчиненными для формирования имиджа руководителя (например, поездки на работу на общественном транспорте, зимнее купание в пруду и др.).

Стереотипы лежат в основе формирования первого впечатления и регулируют поведение человека на начальной стадии общения.

1.4. Межличностное общение

Если межличностное общение с незнакомыми людьми формируется под влиянием стереотипов, то со знакомыми – происходит на основе использования следующих **инструментов восприятия**:

1. Идентификация – это процесс, в котором человек заимствует мысли, чувства или действия у другого человека, выступающего в качестве модели.

2. Эмпатия – осознанное сопереживание текущему эмоциональному состоянию другого человека без потери ощущения внешнего происхождения этого переживания.

3. Рефлексия – это обращение внимания субъекта на самого себя и на своё сознание, в частности, на продукты собственной активности, а также какое-либо их переосмысление.

4. Аттракция – умение добиться стойкого положительного отношения собеседника, способность позитивно расположить, настроить его по отношению к другим.

5. Каузальная атрибуция – механизм интерпретации поступков и чувств путем выяснения причин поведения субъекта.

Например, если Иванов и другие критикуют Петрова, и Иванов при этом не критикует никого другого, делается вывод, что есть какая-то внешняя причина для этого (т.е. Петров, действительно, заслуживает критики).

Если Иванов критикует Петрова и критикует многих других, люди прибегают к каузальной атрибуции и делают вывод, что причина заключается не в Петрове, а в самом Иванове.

Эксперименты показали, что в большинстве случаев в обычной жизни причину успеха люди приписывают себе, а неудачи – обстоятельствам.

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Что такое общение и каковы его функции?
2. Какие типы общения вы знаете, и чем они отличаются друг от друга?
3. Назовите отличительные признаки делового общения.
4. В чем заключается сущность перцепции, и как люди воспринимают деловых партнеров?
5. Как появляются социальные стереотипы и в чем их опасность?
6. На чем основывается межличностное общение со знакомыми людьми?

Практическое задание

Сравните столбцы в таблице и подберите правильное сочетание представленных терминов и определений друг к другу.

Термин	Определение
1. Деловая коммуникация	продолжительный обмен сведениями, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений
2. Монолог	продолжительное высказывание одного лица
3. Коммуникация	правила, формы и методы общения
4. Диалог	самый массовый вид взаимодействия людей
5. Полилог	взаимодействие между двумя или несколькими собеседниками
6. Деловой разговор	кратковременный контакт, преимущественно на одну тему
7. Деловая беседа	как форма делового общения может включать элементы монолога и диалога
8. Интервью	разговор, предназначенный для печати, радио, телевидения

Ситуационные задания

1. Прочитайте и проанализируйте высказывание Д. Рокфеллера. Что, по-вашему, означает «уметь общаться»?

«Умение общаться с людьми – это такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в мире».

2. Прочитайте байку «Страшный сон». О какой функции общения идет речь? Как связаны между собой содержание информации и форма ее подачи собеседнику?

Один восточный правитель увидел сон, что у него один за другим выпали зубы. В сильном волнении он призвал к себе толкователя снов. Тот выслушал его озабоченно и сказал: «Повелитель, я вынужден сообщить тебе печальную весть – ты потеряешь одного за другим всех своих близких!». Эти слова вызвали гнев властелина. Он велел прогнать несчастного и пригласил другого толкователя. Тот, выслушав сон, сказал: «Я счастлив сообщить тебе радостную новость – ты переживешь всех своих близких!». Придворные очень удивились: «Ведь ты сказал то же самое!». На что последовал ответ: «Очень многое зависит не от того, что сказать, а от того, как сказать!».

Глава 2. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

2.1. Коммуникация в деловом общении

Процесс делового общения представляет собой коммуникацию участников. **Коммуникация** в деловом общении – это процесс взаимного обмена информацией между партнерами по общению, который включает в себя передачу и прием знаний, идей, мнений, чувств.

Коммуникативная сторона общения отличается следующими **особенностями**:

1. Разнообразное содержание: от утилитарного до научного.
2. Коммуникативные способности партнеров обеспечивают эффективность делового общения.
3. Коммуникация в деловом общении всегда происходит ради достижения определенных целей.
4. Коммуникация в деловом общении – это всегда влияние, воздействие на партнера с целью изменения его мыслей, чувств, отношений, представлений и т.д.

Эффективность коммуникации зависит от следующих **факторов**:

- правильного использования средств коммуникаций, т.е. коммуникативных способностей, знаний, умений, навыков (культура речи, умение задавать вопросы, оценивать ответы и др.);

- способности осознавать и преодолевать коммуникативные барьеры.

Эффективная деловая коммуникация основывается на следующих **принципах**:

- доверительное общение (не должно быть никакого обмана, лжи и недосказанности),
- возможность разговора на личные темы (о детях, интересах или хобби),
- ясность и конкретность (следует прямо говорить о том, чего ждете от коммуникации),
- фокус на ожидания собеседника (в коммуникации каждый преследует свои цели, но надо постараться согласовать их с желаниями партнера),
- открытость (надо понять позицию собеседника, особенно если она другая, с ней можно не соглашаться, но не отбрасывать),

- умение слушать (выслушав человека, можно достичь гораздо большего, чем собственным повествованием),
- забота о других (нельзя игнорировать людей),
- надо говорить лишь о том, в чем разбираетесь (предварительно до общения надо собрать хотя бы минимальную информацию о теме предстоящего разговора),
- меняйтесь (в общении нет универсальных правил: то, что «срабатывает» с одним, не пригодится с другим, поэтому надо быть готовым к неожиданностям, к импровизации).

Передача информации в деловом общении происходит с помощью языка, т.е. имеет словесную или вербальную форму.

2.2. Правила успешной коммуникации

Немецким филологом Гисбертом Бройнингом были сформулированы 9 правил успешной коммуникации. Они гласят:

1. Создайте грамотную, понятную конструкцию предложения, длинные предложения затрудняют понимание.

2. Используйте короткие предложения (8 – 12 слов), в которых сформулирована законченная мысль, короткие предложения всегда точны и наглядны.

3. Голос – самый сильный инструмент убеждения, монотонность речи – частая причина неудачи в деловом общении.

4. Паузы выполняют психологические функции: успокаивают, усиливают внимание, подчеркивают сказанное.

5. Расширяйте свой активный словарь (от 3 до 12 тысяч слов). Качество словаря и количество слов усиливают влияние высказывания.

6. Чаще используйте в речи глаголы – они придают высказыванию наглядность. Меньше используйте прилагательных. Существительные имеют абстрактное смысловое значение.

7. Используйте активную, а не пассивную форму глагола (например: «Я пригласил его», а не «Он был мною приглашен»), пассив создает дистанцию между партнерами.



8. Не используйте безличные формулировки (типа «Согласно этому можно понять, что...»), большие числа, сослагательное наклонение («Я бы сказал...», «Я должен бы...»).

9. Часто партнер иначе истолковывает смысл сказанного собеседником слова или фразы. Поэтому целесообразно уже в самом начале разговора разъяснить понятия, сообщив партнеру, что вы конкретно имеете в виду.

Успешность делового общения зависит не только от умения говорить, но и от умения слушать собеседника.

2.3. Эффективное слушание

Слушание – это сложный процесс восприятия, понимания, анализа и запоминания информации, требующий соответствующих навыков и владения коммуникативной культурой.



Американский психолог Иствуд Атватер выделил шесть **приемов** эффективного слушания.

1. **Внимание** – прием, связанный с минимизацией отвлечений, принятием положительной позы («я – весь внимание»).

2. **Нерефлексивное слушание** – это минимальное вмешательство в деловую речь партнера, минимизация ответов и внимательное молчание. Используется, когда партнер чем-то обеспокоен, не уверен в себе.

3. **Рефлексивное слушание** – это установление обратной связи с партнерами через уточнение, перефразирование сообщений и высказываний делового партнера, отражение этого чувства и резюмирование (обобщение услышанной информации). Рекомендуется использовать в диалогах, при обсуждении деловой проблемы.

4. **Установка** – предполагает позитивное эмоциональное отношение к деловому партнеру как личности (включает в себя одобрение, самоодобрение, эмпатию).

5. **Память** – это способность воспринимать, сохранять и воспроизводить информацию на трех уровнях: сенсорном, кратковременном и долговременном.

6. **Невербальное слушание** – это считывание мимики, поз, жестов делового партнера. Невербальные сигналы несут в 5 раз больше информации, чем вербальные.

Выделяют следующие **условия** эффективного слушания:

- «сладкая парочка» (у человека два уха и один рот, поэтому не надо забывать использовать их именно в заданном природой соотношении),

- «гляделки» (всегда полезно видеть глаза собеседника, потому что по ним можно определить, как он реагирует на речь собеседника),

- «заметки на манжетах» (лучший способ запомнить что-то и ничего не упустить из виду – делать пометки в блокноте),

- «хороший конец» (обсуждаемая идея вызывает энтузиазм и появляется желание «помочь» говорящему и закончить за него предложение. Но лучше этого не делать, а дать человеку договорить, а после этого предложить свою идею),

- «положительный ответ» (в общении нужна обратная связь, подтверждение, что собеседника слышат – просто кивнуть головой, сказать «да-да», «понимаю», показать это жестом, позой),

- «трубка мира» (каждый человек говорит по-своему: по-особому строит фразы, у каждого свой темп речи, тембр голоса и т.д. Они могут отвлекать и мешать воспринимать смысл разговора. Надо научиться сдерживать свои эмоции в отношении чужой речи),

- «хочу все знать» (если слушая собеседника, человек чего-то не понял, то лучше переспросить, чем потом сидеть в неведении),

- «докопаться до сути» (надо задавать открытые вопросы на тему разговора, чтобы получить массу полезной и интересной информации. Чем больше вопросов, тем лучше собеседники будут разбираться в ситуации),

- «взять дыхание» (бывает полезно сделать короткую паузу, вздохнув, и немного повременить с ответом. Собеседник поймет, что ответ обдуманый, а реплика не является «домашней заготовкой»).

В процессе общения происходит взаимодействие или интеракция партнеров.

2.4. Интеракция в процессе общения

Интеракция или взаимодействие в деловом общении – это система взаимообусловленных действий партнеров по общению, направленных на взаимные изменения их мыслей, эмоций, установок, предпочтений и в целом поведения для обеспечения результативности общения и выработки единой стратегии.

Особенности интеракции:

1. Это необходимый и обязательный элемент совместной деятельности.

2. Основу взаимодействия составляет многообразие межличностных контактов и действий: непосредственных и опосредованных, случайных и преднамеренных, частных и публичных, длительных и кратковременных, вербальных и невербальных.

3. Существует причинная зависимость действий партнеров: поведение каждого выступает одновременно и стимулом, и реакцией на поведение остальных.

Различают следующие основные **виды** интерактивного общения.

1. Кооперация. Это совместная деятельность людей, в результате которой все действия синхронизированы и скооперированы. Участники действуют как одна команда, они общаются на одной волне и каждый вносит свой вклад в общее дело. Кооперация предусматривает разделение обязанностей между партнерами ради достижения общей цели.

2. Конкуренция. Это противодействие участников, основой которого выступает конфликт. В этом случае выход один – разрешение конфликта и достижение желаемых целей.

В межличностной коммуникации каждый партнер реализует свой стиль общения.

2.5. Стили делового общения

На поведенческую активность деловых партнеров влияет ряд факторов: особенности индивидуальной психики, темперамент, характер; внутренние установки и мотивации; различные оценки и способы восприятия конкретной деловой ситуации.

В процессе делового взаимодействия каждый стремится ориентироваться на свои цели и цели партнера. В связи с этим различают следующие **стили делового общения**.

1. Стиль сотрудничества – это максимальное достижение участниками своих целей, демонстрация готовности к совместным действиям (принятия положительного языка поз и жестов, использование приемов эффективного слушания и др.).

2. Стиль соперничества предполагает ориентацию только на свои цели, без учета целей партнера, что может проявляться в демонстрации угрозы посредством вербальных и невербальных сигналов и т.д.

3. Стиль приспособления – принесение в жертву собственных интересов, потребностей для достижения целей партнера.

4. Стиль избегания – уход от контакта, отказ от стремления к достижению своих целей для исключения выигрыша другого.

5. Стиль компромисса – частичное, промежуточное достижение целей партнеров ради сохранения условного равенства и отношений.

Среди стилей нет «плохих» или «хороших», их использование зависит от конкретной ситуации делового общения, целей, которые ставят перед собой партнеры.

2.6. Транзакционный анализ межличностных отношений

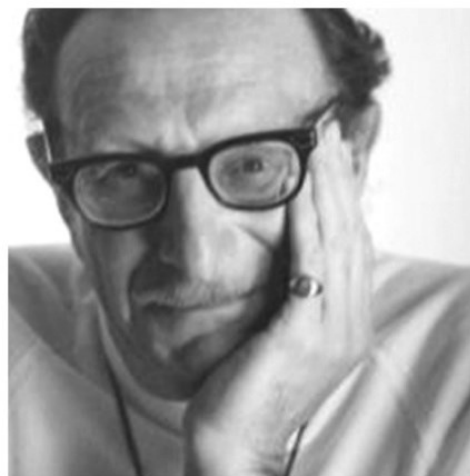
Транзакции – это межличностные взаимодействия, исходя из внутриличностных ролей.

Транзакционный анализ был предложен американским психологом Эриком Берном. Он показал, что один и тот же человек может вести себя по-разному: как «родитель», как «взрослый» и как «ребенок».

Эти роли отличаются разной стратегической позицией:

- позиция «ребенок» мотивирована желанием «хочу»,
- позиция «родитель» отвечает установке «надо»,

- позиция «взрослый» совмещает подходы двух предыдущих позиций.



Особенности ролей по ряду критериев представлены в табл. 1.

Таблица 1

Основные характеристики ролей «родитель», «взрослый» и «ребенок»

Основные характеристики	Родитель	Взрослый	Ребенок
Характерные слова и выражения	«Все знают, что ты не должен никогда...»; «Я не понимаю, как это допускают...»	«Как?»; «Что?»; «Когда?»; «Где?»; «Почему?»; «Возможно...»; «Вероятно...»	«Я сердит на тебя!»; «Вот здорово!»; «Отлично!»; «Отвратительно!»
Интонации	Обвиняющие Снисходительные Критические Пресекающие	Связанные с реальностью	Очень эмоциональные
Состояние	Надменное Сверхправильное Очень приличное	Внимательность Поиск информации	Неуклюжее Игривое Подавленное Угнетенное
Выражение лица	Нахмуренное Неудовлетворенное Обеспокоенное	Открытый взгляд Максимум внимания	Угнетенность Удивление
Позы	Руки в бока. Указующий перст. Руки сложены на груди.	Наклонен вперед к собеседнику, голова поворачивается вслед за ним	Спонтанная подвижность (сжимает кулаки, ходит, дергает пуговицу)

В общении выделяют **три вида** транзакций: дополнительные, пересекающиеся и скрытые.

1. Дополнительные предполагают адекватное восприятие партнерами позиции друг друга, одинаковое понимание ситуации.

Они бывают: а) равные («родитель» – «родитель») и б) неравные («родитель» – «ребенок»). Например. «Вы никогда вовремя не сдаете отчет!» («родитель» к «ребенку»). Ответ: «Да, я такой неспособный...» («ребенок» к «родителю»).

2. Пересекающиеся транзакции встречаются тогда, когда партнеры демонстрируют непонимание позиций и действий другого участника взаимодействия, либо ярко проявляют свои намерения и действия. Например: «Вы никогда вовремя не сдаете отчет!» («родитель» к «ребенку»). Ответ: «А Вы что-нибудь когда-нибудь делаете вовремя?» («родитель» к «ребенку»).

3. Скрытые транзакции включают в себя одновременно два уровня: явный, выраженный словесно и скрытый, подразумеваемый.

Использование скрытых транзакций – это скрытое психологическое воздействие на партнера с целью добиться от него выгодного поведения на основе использования манипулятивных методов.

Например, в магазине покупатель выбирает товар, нерешительно рассматривая то более дешевые, то более дорогие вещи.

Продавец: Эта модель лучше, но она, пожалуй, дороговата для Вас («Взрослый – Взрослый»).

Покупатель: Вот ее-то я и возьму («Ребенок – Взрослый»).

Опытные партнеры, собеседники и руководители используют разные формы поведения. Критерием их выбора является уместность и адекватность конкретной ситуации делового общения.

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Назовите особенности коммуникативной стороны общения.
2. Что понимается под эффективностью коммуникации и на чем она основывается?
3. При каких условиях вербальная коммуникация будет успешной?
4. Что такое эффективное слушание и какого его значение?
5. В каких случаях слушание будет эффективным?
6. Что такое интеракция, и какие виды интеракции существуют?
7. Что составляет основу стилей делового общения?
8. Что такое транзакции, и какую роль они играют в деловом общении?

Практические задания

1. Предложите синонимы к следующим словам, уместным в деловой коммуникации:

- уведомление;
- оповещение;
- отправление;
- приказ.

2. Составьте по одному примеру к каждому из следующих видов вопросов:

- информационные вопросы (используются для сбора сведений);
- ориентационные вопросы (используются, чтобы знать придерживается ли партнер идей высказанных ранее);
- подтверждающие вопросы (необходимы, чтобы добиться взаимопонимания);
- ознакомительные вопросы (используются для ознакомления с мнением собеседника);
- однополюсные вопросы (повторение вопроса собеседника, в знак того, что понятно, о чем идет речь и для того чтобы выиграть время на обдумывание ответа);
- альтернативные вопросы (предоставляют возможность выбора);
- вступительные вопросы (необходимы для формирования у партнера заинтересованности в разговоре);
- заключающие вопросы (необходимы для подведения итогов разговора).

Ситуационные задания

1. Проанализируйте байку «Искусство красноречия». Какую роль играет в общении умение слушать?

К Сократу в Афины издалека приехал молодой человек, горящий желанием овладеть искусством красноречия. Поговорив с ним несколько минут, Сократ потребовал с него за обучение двойную плату.

- Почему? – изумился ученик.

- Потому, – ответил философ, – что мне придется обучать тебя не только говорить, но и тому, как молчать и слушать.

2. Ваш друг (подруга, однокурсник) озабочен тем, какое он производит невербальное впечатление. Он хочет получить от вас совет на эту тему.

Составьте для него короткую историю о его лице, голосе, теле и их возможном влиянии на формирование впечатления.

Что ему следует делать, чтобы создать о себе оптимальное впечатление, которое он хотел бы произвести, например, на работодателя?

Глава 3. ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА И РУКОВОДСТВА ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ

3.1. Лидерство и лидерские способности руководителя

Лидером называют человека, к которому прислушиваются и за которыми идут люди. Кто может быть лидером? Да, в общем-то, любой человек, отвечающий определенным представлениям.

Выделяют следующие **модели лидера**:

1. «Один из нас» – образ жизни лидера идентичен образу жизни любого члена социальной группы.

2. «Лучший из нас» – лидер является примером для всей группы, его поведение становится объектом для подражания.

3. «Воплощение добродетелей» – лидер является носителем общечеловеческих норм морали, он разделяет с группой ее социальные ценности и готов их отстаивать.

4. «Оправдание наших ожиданий» – лидер всегда должен быть верен слову, не допускать отклонений от одобренного группой курса поведения.

Лидером может стать человек, обладающий:

а) интеллектом, быстротой, гибкостью и прогностичностью ума, эрудированностью;

б) честностью;

в) способностью понимать людей (умением видеть в человеке личность);

г) уверенностью в себе.

Существуют разные точки зрения на наличие или формирование лидерских способностей:

1. Лидером нужно родиться, воспитание лидера – дело безнадежное.

2. Лидерские способности развиваются, хотя для этого нужны определенные психофизиологические задатки (острое внимание, хорошая память, склонность к продуктивному мышлению и др.)

В настоящее время преобладает подход, предполагающий сочетание наследственности и воспитания.

Лидерство бывает **двух видов**:

- формальное – процесс влияния на людей с позиции должности, занимаемой в организации;

- неформальное – процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям.



Американские экономисты Артур Томпсон и Артур Дж. Стрикленд сформулировали перечень **современных задач** лидера. Вот они:

- быть в курсе всего, что происходит в коллективе;
- сохранять корпоративную культуру;
- поддерживать организацию в состоянии, отвечающем изменяющимся условиям, открытым для новых возможностей, внедряющем инновации;



- обеспечивать консенсус и избегать противоборства интересов при формировании политики и стратегии;
- поддерживать на высоком уровне этические нормы;
- проводить корректирующие действия, обеспечивающие достижение целей стратегии и ее показателей.

Вместе с тем поведение лидера может быть различным. Типы поведения лидера и их влияние на коллектив изучал немецко-американский психолог Курт Цадек Левин (1890 –



1947 гг.).

В результате проведенных исследований К. Левин выделил следующие **типы лидеров**:

1. Деспотичный (директивный) лидер – принимает все решения, не позволяет подчиненным влиять на принятие решений.

2. Номинальный (либеральный, попустительский) лидер – предоставляет членам группы возможность принимать самостоятельно много тактических решений.

3. Демократичный (коллегиальный) лидер – советуется со своими подчиненными, общение происходит на равных.

В 1939 году совместно с Рональдом Липпитом и Ральфом Уайтом он поставил эксперимент по изучению влияния типов лидерства на поведение групп людей (участвовали три группы школьников, мальчиков-подростков 10-11 лет). По 7 недель в каждой группе работал взрослый руководитель, демонстрировавший какой-то один из трех типов лидерства.

В ходе эксперимента были сделаны выводы о влиянии типа лидерства на разные показатели группы.

Показатель 1. Влияние типа лидерства на динамику агрессивного поведения в группе:

- авторитарному типу свойственен низкий уровень агрессивного поведения членов группы,
- переход от авторитарного типа к попустительству и демократии вызывает резкое нарастание агрессии, уровень которой затем снижается,
- переход от попустительства к демократии и авторитаризму снижает агрессию.

Показатель 2. Влияние типа лидерства на творческое мышление. При авторитарном стиле у испытуемых не было пространства для творчества при принятии решений.

Показатель 3. Влияние типа лидерства на продуктивность в количественном и качественном выражении. При демократическом стиле продуктивность была ниже в количественном выражении, но выше в качественном, при авторитарном лидерстве – все наоборот.

Показатель 4. Влияние типа лидерства на самостоятельность и инициативность. При попустительском стиле лидерства группа испытуемых требовала от своего руководителя распоряжений и решений, не могла работать самостоятельно, крайне неохотно и неэффективно члены группы работали сообща.

В целом исследования показали, что удовлетворение подчиненных работой и качество их работы при номинальном стиле более низкие, чем при демократичном, но выше, чем при деспотичном подходе.

В целом К. Левина пришел к следующим выводам:

во-первых, не существует идеального стиля управления. Каждый стиль применительно к определенным условиям, ситуации или объекту имеет свои плюсы и минусы. Грамотное сочетание стилей очень важно для положительных результатов управления;

Во-вторых, стиль руководства не существует автономно, сам по себе, а зависит от двух составляющих – особенностей личности лидера и специфики группы (коллектива), которой тот руководит.

Типы лидерства, предложенные К. Левиным, позже стали называть стилями руководства, которые сейчас используются в социальной психологии и в менеджменте.

3.2. Классические стили руководства

Индивидуальные особенности поведения руководителя в процессе управления, как отмечал К. Левин, формируют стиль руководства.

Стиль руководства – это система управленческих воздействий руководителя на подчиненных в соответствии со спецификой поставленных перед коллективом задач, взаимоотношениями руководителя с подчиненными и объемом его должностных полномочий.

Выделяют:

- **авторитарный** стиль – форма управления, при которой процесс принятия решений сконцентрирован на верхнем уровне управления организацией. Это может быть связано либо с неверием высшего руководства в компетентность или добросовестность персонала либо со сложным положением фирмы, требующим решительных действий;

- **демократичный** стиль – руководство организацией осуществляется на основе решений, одобренных большинством сотрудников (голосование, делегирование полномочий, совместное обсуждение и т.д.);

- **либеральный** стиль управления предполагает минимальное вмешательство руководителя в управление бизнесом с предоставлением персоналу возможности самостоятельно принимать оперативные решения. Причинами его использования могут быть: 1) неспособность руководителя организовать эффективную систему демократичного управления; 2) использование продуманной и смелой политики, нацеленной на желание дать персоналу максимум возможностей для самореализации.

Стили руководства используются, исходя из учета сложившейся ситуации.

Так, авторитарный стиль применяется в кризисной ситуации в организации; демократический стиль используется там, где рабочая

группа достигла высокого уровня зрелости, установились хорошая дисциплина и порядок; либеральный стиль применяется, если рабочая группа доросла до уровня самоуправления, либо речь идет о руководстве творческими коллективами.

Уровень психологического развития каждого члена и коллектива в целом учитывает так называемый **ситуативный** стиль управления. В соответствии с ним американский исследователь Пол Херси выделил четыре стиля управленческого воздействия, которые представлены в табл. 2.



Таблица 2

Стили управленческого воздействия

Уровень развития сотрудника, коллектива	Форма управленческого поведения (рекомендуемый стиль руководства)
Низкий уровень: работники не хотят работать, не умеют работать	Авторитарное указывание – четкие указания, что и как делать; постоянный контроль работы; наказание и поощрение
Средний уровень: работники хотят работать, но еще не умеют работать (нет опыта)	Популяризация – указания в популярной форме; регулярный контроль работы; уважительное отношение; когда необходимо – приказ
Хороший уровень: работники хотят и умеют работать	Демократия – консультации с сотрудниками; поощрение инициативы и ответственности подчиненных; используется система самоконтроля сотрудников; вознаграждение за активность, инициативу, хорошую работу
Высокий уровень: работники хотят и умеют работать творчески	Либеральный стиль – передача полномочий сотрудникам для самостоятельного решения проблемы; самоуправление и самоконтроль; вознаграждение творческих решений проблем

Для оценки характера управления на предприятии используются разные инструменты.

3.3. Сетка менеджмента Роберта Блейка и Джейн Моутон

Одним из инструментов оценки характера управления является управленческая сетка (решетка) Блейка-Моутон. Данный инструмент был разработан в Университете штата Огайо. Роберт Блэйк и



Джейн Моутон модифицировали и популяризовали ее, создав сетку (схему, решетку) из пяти наиболее распространенных стилей руководства.

По сути – это матрица методов и способов управления внутригрупповыми взаимодействиями, включая конфликтные.

Она помогает найти наиболее эффективные приемы управленческих воздействий для предотвращения и урегулирования возникающих внутригрупповых конфликтов.

Управленческая сетка показывает эффективность руководства по двум критериям: вертикальная ось – «интерес к людям» (от 1 до 9 баллов), горизонтальная ось – «интерес к работе» (от 1 до 9 баллов). Получается прямоугольная система координат с предельной оценкой в 9 баллов – высокий уровень влияния на показатель, и низким уровнем влияния – 1 балл. Остальные показатели являются промежуточными (рис. 3).



Рис. 3. Управленческая сетка Блейка-Моутон

Блэйк и Моутон описали пограничные и средние варианты смещения двух направлений деятельности менеджера, которые образовали контрастные пять стилей руководства, внутри которых может быть неограниченное количество промежуточных. Стили руководства:

1,1 – руководитель холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Считает, что управленец всегда может прибегнуть к помощи стороннего эксперта. Такое поведение создает благоприятные условия для работы самого руководителя. Его называют «хранителем портфеля», но не лидером. Данное положение не может долго сохраняться: либо будет пересмотрен стиль руководства, либо сменят руководителя;

9,1 – авторитарное руководство: главное – забота о производстве, социальная деятельность практически не осуществляется, сохраняется дистанция между руководителем и персоналом. Положительный момент такого управления – высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант и интеллект руководителя.

1,9 – «дом отдыха»: руководитель уделяет особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, а не процессу производства. Излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию не продуманных решений, от чего страдает производство;

5,5 – «менеджмент на перекрестке дорог», так называемое производственно-социальное управление: руководитель умело сочетает заботу о людях с заботой, о производстве;

9,9 – «командный менеджмент»: руководитель одинаково бережно относится как к людям, так и к производству, но в отличие от 5,5 не останавливается на полпути и не склонен к компромиссу. Наилучшим способом увеличения производительности считается активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений.

Управленческая сетка – наиболее популярный подход к изучению стилей лидерства, дает возможность руководителю оценить свою позицию и попытаться совершенствовать свой стиль руководства (рис. 4).

Р. Блэйк и Дж. Моутон считали эффективным, оптимальным руководителем того, кто находится в позиции 9.9. Такой руководитель сочетает в себе высокий уровень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности.

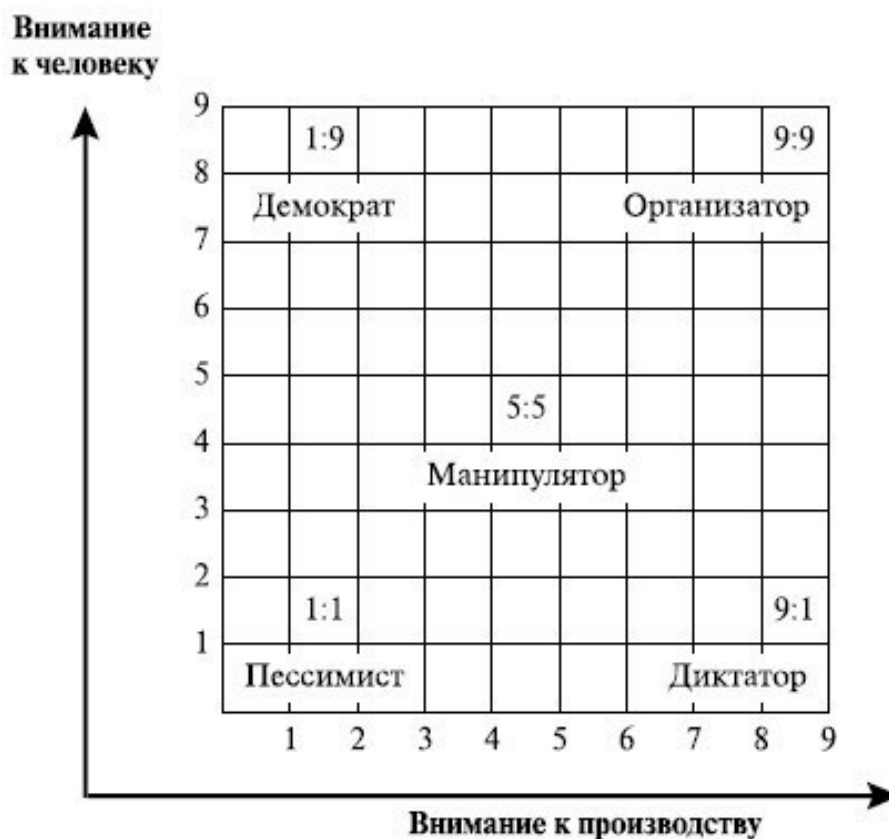


Рис. 4. Стили руководства по сетке Блейка-Моутон

Однако существует масса видов деятельности, когда трудно четко и однозначно выявить стиль руководства. Поэтому профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям – надежные помощники для руководителя в стремлении приблизиться к стилю 9.9. Именно таким образом можно повысить эффективность своего труда.

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Кто такой лидер, и кто может стать лидером?
2. Лидерами становятся или ими рождаются? Свой ответ аргументируйте.
3. Какие задачи призваны решать современные лидеры?
4. Дайте характеристику разным типам лидерства.
5. Как вы считаете, почему нет идеального стиля руководства?
6. Раскройте суть одного из популярных инструментов изучения стилей лидерства – управленческую сетку Блейка-Моутон. В чем ее значение?

Практические задания

1. Напишите десять ключевых качеств, требуемых для эффективного лидерства в современном бизнесе. Проранжируйте их. Определите, какие из этих качеств присущи вам.
2. Напишите эссе на тему: «Моя будущая карьера».

Ситуационные задания

Кейс «Виктор Киам и электробритва «Ремингтон»

Корпорация «Ремингтон Продактс» производит электробритвы. С конца 40-х годов до конца 60-х XX века компания росла и процветала благодаря своей репутации производителя электробритв самого лучшего качества.

Хотя «Ремингтон Продактс» была частью холдинга конгломерата «Сперри Рэнд», ее возглавлял сам основатель корпорации. В 1967 г. самый первый владелец: ушел на пенсию и его место занял инженер, страстно увлекавшийся новой продукцией. На протяжении последних 12 лет он направлял все усилия корпорации на совершенствование бритвы. В модель вносились изменения каждые 6 месяцев. Иногда они были настолько незначительными, что потребители их практически не замечали. Даже в такой ситуации внедрение новой означало, что компания переставала производить предыдущую модель.

Розничные торговцы боялись держать товарный запас электробритв Ремингтон, потому что модели устаревали, чуть ли не в пределах суток.

Положение компании электробритв начало ослабевать, и эта тенденция продолжалась в течение нескольких лет. В 1979 г. Виктор Киам выкупил «Ремингтон Продактс» у «Спэрри Рэнд». После того как жена купила ему электробритву Ремингтон, он пришел к выводу, что «Ремингтон Продактс» стоит того, чтобы ее сохранить. Знарок электробритв с практической стороны, Виктор Киам утверждал, что ни одна электробритва не бреет лучше, чем Ремингтон.

Когда Киам стал владельцем «Ремингтон Продактс», он внес кардинальные изменения в деятельность компании. Первое, что он сделал, это собрал в одну группу руководителей из разных компаний, с кем работал долгие годы, отпустив прежних руководителей «Ремингтона».

Затем он наметил дальнейшие сокращения и в производстве: освободил трех из четырех управляющих производствами и большую часть инженеров.

Перестроив компанию и придав ей «скорость и эффективность», Киам взялся за этические нормы компании.

Многие сотрудники, которых Киам не хотел увольнять, ушли из компании, не выдержав связанного с переменами напряжения. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, сотрудников стали знакомить с планами Киама по развитию компании, и все до единого стали участниками программ стимулирования.

Когда организация несколько стабилизировалась, внимание еще раз было направлено на электробритву. Были сняты все хромированные детали и внешние дополнения, придававшие лишний вес, но никак не улучшавшие ее действия. Улучшенный дизайн был дешевле для исполнения, так что экономия на себестоимости пошла на пользу потребителю. Розничных торговцев заверили, что номенклатура производства останется стабильной, и что заказы будут выполняться в течение 24 часов. Оздоровлению компании «Ремингтон Продактс» помогли также и другие новации маркетинга, такие, как компактный чехол и гарантия возврата денег.

Вопросы к кейсу:

1. Определите, к какому типу лидера можно отнести Виктора Киама?
2. Каков был стиль руководства Киама: ориентированным на работу или на человека?
3. В какую сторону, по вашему мнению, может измениться ситуация в «Ремингтон Продактс», когда компания придет в норму? Потребуется ли ей гибкий или адаптивный стиль руководства?

Глава 4. ОРГАНИЗАЦИИ И ТРУДОВЫЕ КОЛЛЕКТИВЫ КАК СУБЪЕКТЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

4.1. Коммуникабельность как признак культуры общения людей

Коммуникабельность – это готовность и умение легко устанавливать, поддерживать и сохранять позитивные контакты в общении и взаимодействии с окружающими.

В теории информации коммуникация выглядит так:

1. Отправитель сообщения, исходя из его цели, из всего объема информации, отбирает необходимую.

2. Отобранная информация кодируется, т.е. выбирается наиболее эффективный язык передачи (любую реплику можно передать вербально, графически, на языке жестов и мимики).

3. Затем информация передается через передатчик (канал, который наиболее соответствует идее и цели сообщения).

4. Получение сообщения и декодирование (расшифровка). Сообщение должно быть составлено так, чтобы получатель обратил внимание на то, что было важно для отправителя.

5. Обратная связь – обмен ролями участников процесса коммуникации, при котором весь цикл повторяется снова, но в обратном направлении.

Самой первой моделью, в которой была представлена структура коммуникативного процесса, была модель древнегреческого философа Аристотеля, который в произведении, посвященном ораторскому искусству – «Риторике», выделил три компонента процесса коммуникации: «Оратор – Речь – Аудитория». Т.е. любой акт коммуникации предполагает наличие отправителя информации, получателя информации и процесса обмена информацией.

На каждом этапе коммуникации есть **барьеры**, препятствующие ее эффективности. Они связаны с:

- человеческими отношениями;
- социальными, культурными, психологическими и другими особенностями.

В качестве барьеров могут выступать:

1. **Стиль, контекст.** Например, фамильярность обращения может свести на нет всю важность информации.

Часто основной смысл сообщения может не выражаться вербально, а только подразумеваться. Например:

- Отец: Завтра у меня ответственное выступление с докладом на собрании.

Этого достаточно, чтобы члены семьи поняли, что ему надо помочь привести в порядок костюм, туфли, не мешать готовиться к докладу и т.д.

2. Язык.

Существуют: профессиональный язык, местный диалект, молодежный сленг, воровской жаргон и т.д. Если человек его не понимает, он не будет принят данным социумом.

3. Слова или поступки человека наделяют определенным смыслом и содержанием, которое может не соответствовать действительности.

Такое приписывание (атрибуция) накладывает отпечаток на восприятие (перцепцию) мотивов поведения, чувств и личностных качеств другого человека.

4. Страх перед общением, боязнь попасть в зависимость.

В таком случае люди сдерживают себя внутренне и внешне – они не эмоциональны, нервозны, осторожны в словах и поступках, зажаты. Самодисциплина в этом случае – это барьер к общению. Общаться с такими людьми трудно.

5. Жесткость социальных ролей.

Большинство служащих даже в неформальной обстановке будут себя сдерживать в присутствии начальника, а он, чаще всего, будет продолжать играть роль солидного руководителя.

Если человек не умеет «переключаться», с ним трудно общаться, его социальную активность нельзя назвать высокой.

6. Жесткость и однобокость убеждений.

В процессе делового общения суждения партнеров должны быть убедительными, аргументированными, весомыми для партнера, а не заезженными истинами, которые раздражают.

Все виды общения связаны, образуют единый процесс движения от простого обмена информацией до коммуникации на основе единства взглядов по основным вопросам, когда каждый считается с потребностями, установками и мотивами другого и разделяет их.

Чтобы стать коммуникабельным, необходимо выработать в себе следующие умения:

- уверенно выражать свою точку зрения,
- идти на компромиссы,
- быстро адаптироваться к незнакомой обстановке,
- выступать на публике,
- инициировать диалог с незнакомыми людьми,
- менять тему, направляя разговор в нужное русло,
- вызывать интерес у людей разных возрастных групп,
- не говорить лишнего,
- слушать,
- широко мыслить,
- общаться ярким и образным языком.

В зависимости от способа использования своего коммуникативного потенциала, личность (коммуникант) может быть отнесена к тому или иному типу.

Выделяют:

Доминантный коммуникант: стремится завладеть инициативой, не любит, когда его перебивают, резок, насмешлив, говорит громко. Для противостояния ему лучше использовать стратегию речевого изматывания (вступать в речь через паузу, быстро формулировать свою позицию, вопросы, просьбы).

Мобильный коммуникант: легко входит в разговор, переходит с темы на тему, говорит много, интересно и с удовольствием, не теряется в незнакомой ситуации. Его чаще нужно возвращать к заданной теме.

Ригидный коммуникант: испытывает трудности на контакто-устанавливающей фазе общения, затем четок и логичен. Рекомендуется использовать стратегию разогревания партнера (вступительная часть беседы – о погоде, хобби и др.).

Интровертный коммуникант: не стремится владеть инициативой, застенчив и скромн, скован в неожиданной ситуации общения. В общении с ним его лучше не перебивать.

Коммуникабельность важна для создания нормального трудового коллектива.

4.2. Социально-психологический климат и деловые взаимоотношения в коллективе

Главная цель коллектива – успех дела. Среди всех отношений в трудовом коллективе самые важные – **служебные**. Хорошие служебные отношения складываются там, где все работники слаженно, дружно решают поставленные задачи.

Требования к становлению нормальных служебных отношений:

- ответственность каждого за свое дело;
- уважение к коллегам по работе;
- культура труда и общения (точность, аккуратность, справедливость, умение вести себя на деловых совещаниях и т.п.).

Важную роль в деловом общении играет психологический климат в коллективе.

Климат в коллективе – это преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера или психический настрой коллектива, проявляющийся в отношениях людей друг к другу и в их отношении к общему делу.

Климат формируется **на двух уровнях**

- на уровне всего учреждения или предприятия,
- на уровне малой группы людей (бригада, отдел).

Социально-психологический климат в коллективе формируется под действием ряда факторов. Они представлены на рис. 5.



Рис. 5. Факторы, формирующие социально-психологический климат в коллективе

Данные факторы, в зависимости от их характеристик, могут сформировать как благоприятный, так и неблагоприятный климат в коллективе. Признаки разного психологического климата в коллективе представлены в табл. 3.

Таблица 3

Признаки психологического климата

Признаки благоприятного психологического климата	Признаки неблагоприятного психологического климата
позитивное настроение в коллективе	низкая производительность труда
командный дух и единые цели у всего персонала	нарушения дисциплины (частые опоздания, постоянные перерывы в работе на перекуры и чаепития)
готовность всегда помочь коллегам, подменить, если нужно	распространение слухов и сплетен
хорошие партнерские отношения между руководителями и подчиненными	скрытое обсуждение, критика приказов и действий руководителей
объективное и оперативное разрешение возникающих конфликтных ситуаций	частые конфликты между сотрудниками, нежелание руководителей и подчиненных своевременно и профессионально их разрешать
прозрачная и справедливая система оценки деятельности персонала	невыполнение обязанностей в установленные сроки
равные рабочие нагрузки на каждого сотрудника	жалобы на объем работы и условия труда
поощрение инициативы	высокая текучесть кадров
участие персонала в управлении (коллективное обсуждение важных вопросов)	ошибки в работе, нечеткое выполнение своих обязанностей и распоряжений руководства

Психологический климат в коллективе важен не только для больших коллективов, он влияет на результаты деятельности и в малых группах.

4.3. Межличностные отношения малых групп

По мнению Роберта Кинга Мертона (урождённого Меера Роберта Школьника), одного из самых известных американских социологов



XX века, **малая группа** – это совокупность людей, которые определенным образом взаимодействуют друг с другом, осознают свою принадлежность к данной группе и считаются ее членами с точки зрения других людей.

Малая группа представляет собой небольшое объединение людей (от 2 – 3 да 20 – 30 человек), занятых каким-то общим делом и находящихся в прямых взаимоотношениях друг с другом. В ней человек проводит большую часть своей жизни.

Общие правила поведения, которых придерживаются члены группы, называют **групповыми нормами**.

Малые группы делят на высокоразвитые и слаборазвитые.

В слаборазвитых нет достаточной психологической общности, налаженных деловых и личных взаимоотношений, сложившейся структуры взаимодействий, четкого распределения обязанностей, признанных лидеров, эффективной совместной работы. **В высокоразвитых**, наоборот, все это есть.

Малая группа может стать коллективом, если:

- успешно справляется с возложенными на нее задачами,
- отличается высокими моральными принципами,
- дает возможность каждому члену развиваться как личности, заниматься творчеством,
- отличается высокой культурой общения (умение сопереживать, готовность прийти на помощь и т.д.).

Большинство малых групп занимает промежуточное положение между слаборазвитым и высокоразвитым коллективом.

Любая группа в своем развитии как коллектива проходит периоды подъема, временного спада и даже кризиса (может распасться).

Если группа успешно решает все задачи, то она считается эффективной.

Показателем эффективности является сверхаддитивный эффект. Это способность коллектива, как целого, добиваться гораздо более высоких результатов в работе (эффект синергии), чем это может сделать

такая же по численности группа людей, работающих независимо друг от друга.

За годы развития цивилизации сформировались основы успешности коллектива, его жизнеспособности. Они кратко отразились в заповеди, которую проповедовали Конфуций в Китае, Будда в Индии, Иисус Христос в Иудее.

Она гласит:

«Владей собой настолько, чтобы уважать других как самого себя, и поступай с другими так, как ты хочешь, чтобы поступали с тобой».

В этом залог успеха любой группы, в том числе и малой.

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Что такое коммуникабельность, и какие барьеры существуют для ее эффективности?
2. Какими качествами должен обладать коммуникативный человек?
3. Каковы отличительные черты ригидного коммуниканта? К какому типу коммуниканта относитесь вы?
4. Что представляет собой психологический климат в коллективе?
6. Назовите факторы и признаки благоприятного психологического климата в коллективе.
7. Что такое малая группа, и какие они бывают?
8. Что означает эффект синергии?
9. При каких условиях малая группа может стать коллективом?

Практические задания

1. Сталкивались ли вы с барьерами в общении? Расскажите о своем опыте их преодоления.
2. Какие ошибки допущены в представленных словосочетаниях: криминальное преступление, свободная вакансия, преЙскурант цен, памятный сувенир, будущие перспективы, смелый риск, первая премьера, моя автобиография.
3. Что такое слова-паронимы? Предложите словосочетания или ставьте предложения со следующими словами: эффектный и эффективный; экономный и экономичный; невежа и невежда; апробировать

и опробовать; абонент и абонемент; хозяйничать и хозяйствовать; парламентар и парламентарий.

Ситуационные задания

Прокомментируйте приведенный фрагмент. Какие проблемы коммуникации он иллюстрирует? Что вы можете сказать об участниках общения?

Коренастая молодая медсестра, на нагрудной нашивке которой было написано «Джепин Куртас», окликнула их.

- Простите. Чем могу вам помочь?

- Ничем, – рявкнул через плечо Грейсон. – Мы идем в палату пятьсот пятнадцать.

- Прошу остановиться, – потребовала сестра. Грейсон застыл на месте. Он остановился, когда ему приказали, но руки, висевшие по бокам, нервно сжимались в кулаки и разжимались. Догонявший его доктор Бен Харрис громко и облегченно вздохнул. – Настоящее имя Лизы Саммер – Лиза Грейсон, – заявил Грейсон с преувеличенной терпеливостью. – Я отец, Уиллис Грейсон, а это ее личный врач, доктор Бенджамин Харрис. Теперь мы можем войти?

Лицо медсестры отразило смятение, но лишь на мгновение.

- Время посещения больных начинается у нас в два часа дня, – объяснила она. – Но если Лиза согласится, то я сделаю для вас исключение. Кулаки Грейсона опять сжались, но на этот раз так и не разжались.

– Вы знаете, кто я такой? – заносчиво спросил он.

- Знаю, кто вы такой, с ваших слов. Послушайте, мистер Грейсон, не хочу быть...

- Бен, у меня просто нет времени на все эти пререкательства, – выпалил Грейсон. – Оставайтесь здесь и объясните этой женщине, кто я такой и зачем приехал сюда. Если она будет продолжать путаться под ногами, позвоните проклятому директору этой так называемой больницы, пусть он поднимется сюда. А я пошел к Лизе. Даже не дожидаясь ответа, он важно двинулся вперед. (М. Палмер).

Глава 5. ВЕРБАЛЬНАЯ И НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ В ДЕЛОВОЙ ПРАКТИКЕ

5.1. Технология вербальной коммуникации

Вербальная коммуникация – это обмен информацией посредством речи. Вербальная коммуникация предполагает:

1. Хорошую дикцию.
2. Выбор таких слов, чтобы мысль была верно понята.
3. Широкий словарный запас.
4. Умение удерживать внимание слушателей.
5. Визуальный контакт с аудиторией.
6. Использование открытых вопросов (они требуют развернутого ответа).
7. Совершенствование навыков письменной речи.
8. Денотаты и коннотации.

Денотаты – это предметное значение слова или его словарное определение, содержащее сухую логическую информацию. Например, понятие «отец» – это «родитель мужского пола».

Коннотат – это особый смысл слова (семантическая ассоциация), который словарное определение не может раскрыть полностью. Это то, с чем данное слово ассоциируется у говорящего. Например, отец – это глава семьи.

Различие между денотативным и коннотативным значением слов позволяет, например, изменить название той или иной профессии или должности, чтобы сделать ее более привлекательной, хотя при этом ее содержание останется прежним.

Например, уборщицу можно назвать техническим работником с широким кругом обязанностей, продавца – менеджером по продажам, секретаря – помощником директора и т.п.

9. Ассертивность (англ. assert) – способность человека отстаивать свои права. Она основана на тройственном принципе: в конфликтной ситуации необходимо быть твердым, честным и дружелюбным.

Твердость не позволит оппоненту манипулировать партнером или запугивать его; честность – втянуть его в аморальную ситуацию; дружелюбие даст понять, что партнеры готовы к сотрудничеству.

Структура речевой коммуникации характеризуется:

- сложностью,
- стилистической разновидностью (разговорная речь, литературный язык, диалекты, социолекты и т.п.).

Социолект – это социальный диалект, т.е. групповые речевые (лексические и стилистические) особенности, характерные для какой-либо социальной группы – профессиональной, возрастной и др.

В отличие от социолекта есть:

- **диалект** – на нем разговаривают представители определённой географической области (используют только для нее специфические слова),
- **идиолект** – язык, присущий конкретному индивиду.

В коммуникативной среде в определенный период устанавливаются регламентированные обществом коммуникативные нормы и правила.

С точки зрения общих коммуникативных характеристик речь является частью культуры; способствует формированию общественной роли коммуниканта; осуществляет взаимное общественное признание коммуникантов; определяет социальное значение, положение коммуниканта («Скажи мне, и я скажу, кто ты»). Последняя характеристика особенно важна, когда коммуникант исполняет определенную социальную роль (директор, тренер и т.д.).

Для достижения определенной цели используется **коммуникативная стратегия** – часть коммуникативного поведения, общая схема поведения (например, люди каждый день используют определенную стратегию приветствия для разных коммуникантов и для разных целей).

Коммуникативная тактика – это совокупность практических ходов в реальном процессе речевого взаимодействия, набор отдельных коммуникативных намерений.

Если человек умеет формировать коммуникативную стратегию, умеет пользоваться разнообразными тактическими приемами коммуникации и может эффективно представлять себя (или свою компанию) как участника коммуникативного процесса, то он обладает необходимыми коммуникативными **навыками**.

5.2. Технология невербальной коммуникации

Восприятие и понимание партнера по деловому общению осуществляется путем вербальной (словесной) оценки и невербальной информации.

Невербальная коммуникация – это обмен информацией без использования языковых и речевых средств.

По словесному каналу передается чистая информация, по невербальному (несловесному) – отношение партнера, его эмоциональное состояние.

Чтение невербальных сигналов – важнейшее условие эффективного общения, так как:

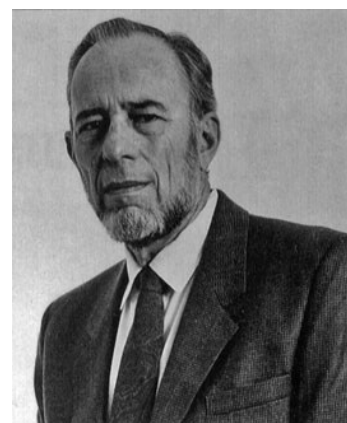
- около 70% информации человек воспринимает именно по зрительному (визуальному) каналу;
- невербальные сигналы позволяют понять истинные чувства и мысли собеседника;
- отношение к собеседнику часто формируется под влиянием первого впечатления – походки, выражения лица, взгляда, манеры держаться, стиля одежды и т.д.

В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов.

Невербальное общение включает в себя **пять подсистем**:

1. Пространственная подсистема (межличностное пространство).
2. Взгляд.
3. Оптико-кинетическая подсистема (внешний вид собеседника, мимика (выражение лица), пантомимика (позы и жесты)).
4. Паралингвистическая или околоречевая подсистема, включающая вокальные качества голоса, его диапазон, тембр, интонации.
5. Экстралингвистическая или внеречевая подсистема: темп речи, паузы, смех и т.д.

Одним из первых о невербальных аспектах коммуникации заговорил Джулиус Фаст, американский писатель, автор книги «Язык тела».



В невербальной коммуникации называют следующие подсистемы, несущие максимум информации о собеседнике:

1. **Кинесика** (внешние проявления человеческих чувств и эмоций – мимика, жесты, позы; их чаще используют люди, говорящие на разных языках).

2. **Проксемика** (пространственная близость к партнеру, дистанция между коммуникантами при различных видах общения). Так расположение коммуникантов лицом к лицу говорит о приглашении к диалогу. Близкая дистанция воспринимается как угроза. Расположение кресла под некоторым углом, при изменении дистанции (1,5 – 2 метра) говорит о степени открытости и участия в коммуникации. Наклон в кресле вперед – свидетельство того, что собеседник и то, что он скажет, интересны; а наклон назад – не совсем интересны, безразличны.

3. Паралингвистика (интонация, громкость, тембр).

4. Экстралингвистика (пауза, смех, плач, кашель).

4. Такессика (рукопожатие, поцелуй, похлопывание). Для слепоглухонемых тактильная коммуникация – прикосновения, похлопывание по плечу – важный инструмент общения.

Чарли Чаплин и другие актеры немого кино были родоначальниками невербальной коммуникации на экране.

Невербальная коммуникация имеет важное значение, так как с ее помощью собеседник демонстрирует свое истинное отношение к происходящему.

Понимание несоответствия между языком тела и сказанными словами называют «шестым чувством». Женщины более чувствительны, чем мужчины. Они обладают врожденной способностью замечать и расшифровывать невербальные сигналы (это, так называемая, женская интуиция). Ученые доказали: степень доверия человека словам составляет 20%, степень доверия к невербальному общению – 30%.

Специалисты давно задаются вопросом: невербальные сигналы – врожденные или приобретенные, передаются ли они генетически или нет?

Практика показывает, что способность улыбаться глухих или слепых от рождения детей подтверждает гипотезу о наличии врожденных жестов. С другой стороны, большинство жестов невербального поведения – приобретенные, культурно обусловлены.

Невербальные проявления более спонтанны, чем вербальные, их труднее контролировать.

Через невербальные проявления осознанно или неосознанно дополняется вербальное сообщение.

Виды невербальных проявлений:

1. Подтверждение и повторение. Невербальное поведение подтверждает и повторяет то, что было сказано словами (например, кивок). Кивки головой – хороший способ показать, что коммуниканта слушают. Они имеют терапевтическое действие, показывают, что смысл сказанного собеседникам понятен.

2. Отрицание или запутывание. Если человек в ответ на провокационный вопрос, обращенный к нему, отвечает дрожащим голосом и говорит, что не расстроен, но при этом отводит взгляд, избегая визуального контакта, то его невербальное послание отрицает сказанное.

3. Усиление и акцентирование. Невербальное поведение может увеличивать интенсивность сказанного и придавать ему эмоциональную окраску. Например, в случае чего-то ужасного или невыносимого, собеседник закрывает глаза руками.

4. Контроль и регуляция. Например, нахмуренные брови одного из коммуникантов – признак того, что мысль собеседника не вполне понятна, нуждается в пояснении.

Важное значение в деловом общении имеет расстояние между коммуникантами. **Социальная зона** – это то расстояние, на котором держатся люди не очень хорошо знакомые или незнакомые. Она используется при взаимодействии с малой группой лиц. Социальная зона дает возможность деловым партнерам, не только слышать друг друга, но и видеть, прежде всего, лицо и руки.

Публичная зона – это расстояние, предпочтительное при взаимодействии с большой группой людей, с массовой аудиторией, она начинается от 3,5 м. Чем больше расстояние от людей, тем важнее использование аудио– и визуальных средств.

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. В чем суть вербальной и невербальной коммуникации?
2. Что такое вербальный имидж?
3. Приведите примеры социолектов и диалектов.
4. Что относится к коммуникативным навыкам?
5. Приведите примеры невербальных проявлений и объясните, что они означают.

6. Какие подсистемы включает в себя невербальная коммуникация?
7. Приведите примеры невербальных приобретенных жестов.
8. Каково значение невербальной коммуникации?

Практические задания

1. Какой цвет вам нравится? Придумайте текст, убеждающий других, что этот цвет – самый лучший из всех.
2. Возьмите одно любое число от 1 до 10 и опишите, какое оно на ощупь.
3. Сравнения и метафоры объединяют вещи между собой, устанавливая их похожесть. Сравнения распознаются более легко, потому что содержат ключевые слова «как» или «подобно».

Заполните пробелы в сравнениях и метафорах:

1. Вода для корабля то же, что _____ для бизнеса.
2. Цветок вызывает радость так же, как _____ гнев.
3. Кран для _____ то же, что _____ для свободы.
4. Власть – это _____.
5. Успех – это _____.
6. Жизнь – это _____.

Ситуационное задание

А. Иванов наблюдал на одной из конференций, что, когда встречались и беседовали два американца, они стояли на расстоянии около метра друг от друга и сохраняли эту дистанцию в течение всего разговора; когда же разговаривали японец и американец, они медленно передвигались по комнате: японец наступал, а американец отодвигался – каждый из них стремился достичь привычного и удобного пространства общения.

Ответьте на вопросы:

- а) Как называется используемая система невербальной коммуникации?
- б) Чем можно объяснить такие действия двух американцев и японца и американца?

в) Какие приемы общения сокращают или удлиняют межличностную дистанцию?

Выполните тест

Тест

«Проверь свои знания невербального общения»

1. Чтобы беседа была эффективной, необходимо смотреть собеседнику в глаза:

- А) все время разговора;
- Б) 2/3 времени разговора;
- В) половину времени разговора;
- Г) иногда.

2. Если во время разговора Ваш собеседник, сидящий напротив, откинулся на спинку стула и скрестил руки на груди, значит:

- А) он готов внимательно Вас слушать;
- Б) ему приятно с Вами общаться, он заинтересован;
- В) ему не интересна тема беседы, он не согласен с Вами;
- Г) ему просто некуда девать руки.

3. Известно, что эмоциональное состояние влияет на походку человека. Самый широкий шаг человек делает, когда испытывает:

- А) скуку;
- Б) гордость;
- В) печаль;
- Г) досаду.

4. Какой из жестов говорит о превосходстве партнера, его доминировании?

- А) постукивание по столу пальцами;
- Б) потирание ладоней;
- В) руки в боки на поясице;
- Г) почесывание шеи.

5. Если человек во время разговора касается Вас рукой, он показывает Вам:

- А) свою неприязнь;
- Б) свое желание Вас ударить;
- В) свою неуверенность;
- Г) свое расположение к Вам.

6. Если человек непроизвольно в разговоре с Вами повторяет Вашу позу, жесты, слова, мимику, то он, очевидно:

- А) неуверенный в себе человек, все копирует;
- Б) нервничает, взволнован;
- В) хочет поскорее расстаться с Вами;
- Г) расположен к Вам, согласен с Вами.

7. Если Ваш собеседник откинулся на стуле, закинул ногу за ногу и руки за голову:

- А) он устал, хочет расслабиться;
- Б) он демонстрирует свое превосходство, всезнайство;
- В) он открыт для равноправного диалога;
- Г) он сосредоточен, всецело поглощен темой разговора.

8. Если во время разговора собеседник начинает собирать с одежды несуществующие ворсинки, значит:

А) он хочет произвести впечатление человека аккуратного, щепетильного;

- Б) он выигрывает время для раздумий;
- В) он сдерживает свою реакцию неодобрения;
- Г) он неуверен в себе, замкнут.

9. Верхом на стуле обычно сидит человек:

- А) замкнутый, необщительный;
- Б) показывающий свое превосходство;
- В) с низким уровнем культуры;
- Г) испытывающий нехватку времени.

10. Если человек свел руки за спиной и одна сжимает другую, это означает, что:

- А) он пытается себя сдерживать, контролировать;
- Б) он чувствует свое превосходство;
- В) он доволен ситуацией, расслаблен, искренен;
- Г) он оценивает Ваши слова.

Глава 6. КОНФЛИКТЫ И СПОСОБЫ ИХ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ

6.1. Конфликты и их характеристика

Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой деятельности, в том числе в деловой сфере. **Конфликтология** как научная дисциплина сложилась в 50 – 60-х гг. XX в.

Конфликт – это столкновение личностей, имеющих разные идеи, потребности, стремления, ощущения, цели и оценки, которые к тому же отличаются и разными средствами их достижения.

Конфликты весьма разнообразны, поэтому их можно классифицировать. Вот некоторые из классификаций.

1. По субъектам конфликта выделяют:

- внутриличностный конфликт – связан с различными психологическими факторами внутреннего мира личности;
- межличностный конфликт – серьезное противоречие между людьми, связанное с несовместимостью их целей, интересов и намерений;
- межгрупповой конфликт – столкновение интересов разных групп и коллективов вследствие борьбы за ограниченные ресурсы;
- конфликт между личностью и группой – возникает из-за неадекватного стиля группе руководства, несоответствия компетентности руководителя и специалистов; из-за того, что член коллектива отказывается выполнять групповые требования и т.д.

2. По структурным связям организации различают:

- конфликты **по горизонтали** (между рядовыми сотрудниками),
- **по вертикали** (между разными уровнями управления),
- **смешанные** (представлены и горизонтальными и вертикальными конфликтами).

Наиболее распространенными являются **вертикальные и смешанные конфликты** (70 – 80% всех конфликтов).

3. По **характеру причин** конфликты могут быть связаны с трудовым процессом; особенностями взаимоотношений между людьми (симпатия и антипатия и т.д.); личностными характеристиками отдельных членов коллектива (агрессивность, бестактность и т.д.).

4. По **значению** для организации, по **способу** их разрешения различают:

- конструктивные
- деструктивные конфликты.

Их характеристики представлены на рис. 6.

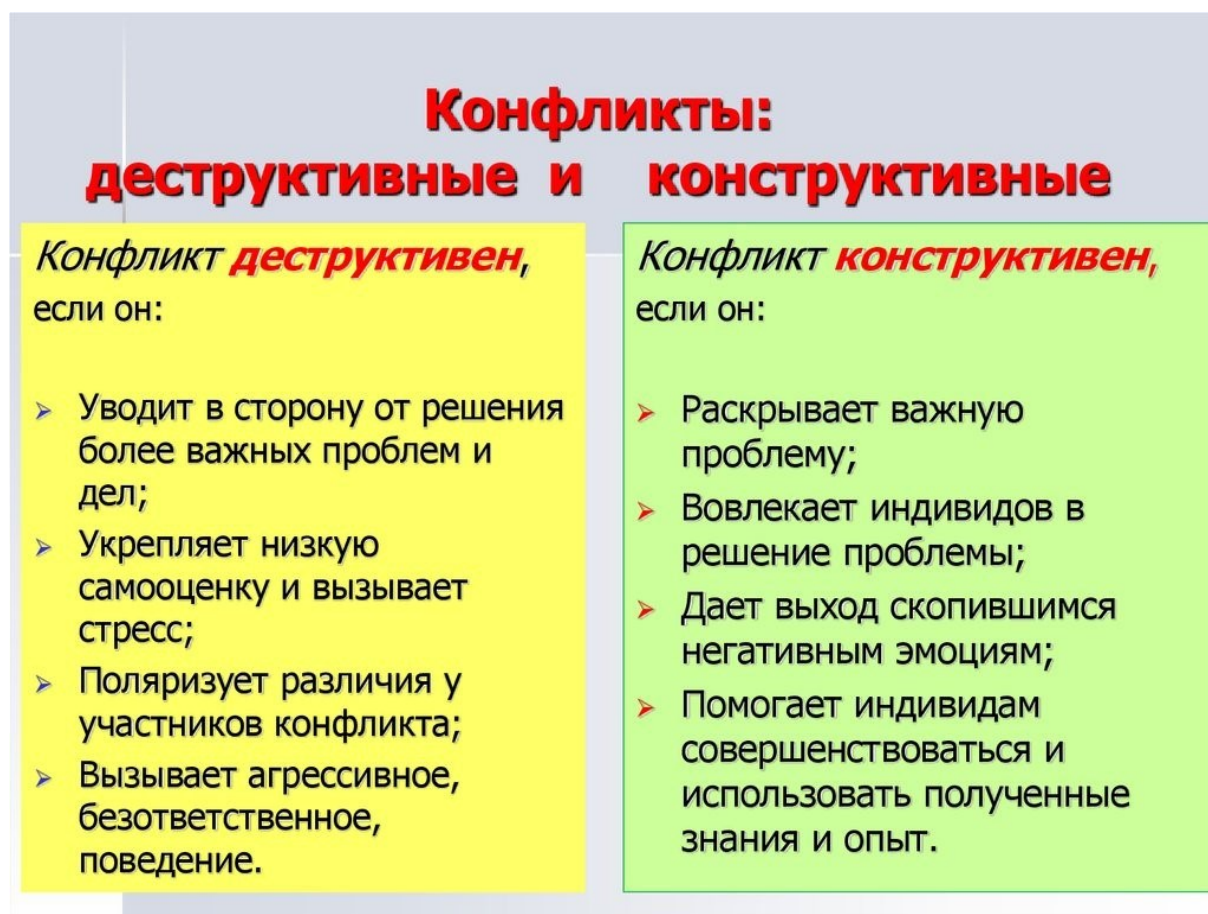


Рис. 6. Деструктивные и конструктивные конфликты

Несмотря на разнообразие, любой конфликт проходит определенные стадии.

Стадии конфликта:

- 1) потенциальное формирование противоположных интересов, ценностей, норм;
- 2) переход потенциального конфликта в реальный;
- 3) конфликтные действия;
- 4) снятие или разрешение конфликта;
- 5) послеконфликтная ситуация, которая может быть конструктивной и разрушающей.

В любом конфликте различают:

1. Объект конфликтной ситуации.

2. Цели и субъективные мотивы участников.

3. Наличие конкретных участников.

4. Непосредственный повод столкновения.

Пока существуют эти элементы конфликта (кроме повода), он не устраним. Чтобы его преодолеть, надо убрать хотя бы один из элементов конфликта.

Слова, действия, поступки, которые приводят к конфликту, называются **конфликтогенами**.

Они возникают при наличии каких-либо психологических проблем у участников либо используются специально, целенаправленно для достижения поставленной цели.

Причины появления конфликтогенов:

- желание превосходства и стремление показать свою значимость,

- агрессивность, как следствие негативного эмоционального состояния, эгоизм, стремление достичь своих целей любой ценой.

6.2. Правила поведения в условиях конфликта

При разрешении конфликтной ситуации рекомендуется придерживаться следующих правил:

1. В деловом общении нельзя допускать иронические замечания, пренебрежительные суждения и оценки с чувством превосходства.

2. Необходимо придерживаться уважительной манеры разговора.

3. Обсуждать исключительно суть предмета дискуссии, давая возможность оппонентам высказаться.

4. Признавать возможность разных подходов к решению проблемы.

5. Осознавать важность нахождения решения конфликта.

6. Если собеседники раздражены и агрессивны, необходимо взять тайм-аут и успокоиться.

7. Ориентироваться на положительное, лучшее в человеке.

8. Не преувеличивать свои достоинства и не обвинять партнера за создание конфликтной ситуации.

9. Стараться сохранить отношения, независимо от результатов разрешения противоречий.

Важная задача руководителя или специальных структур – регулирование конфликтов.

6.3. Регулирование конфликта

Регулирование конфликта – это совокупность действий с целью смягчения конфликта с использованием различных приемов и средств.

Структурные методы регулирования конфликта зависят от причины конфликта и включают:

- изменение состава участников конфликта;
- упорядочение прав и ответственности работников;
- создание структур, разрешающих спорные вопросы;
- использование различных методов разрешения конфликтов;
- решение проблем ограниченности ресурсов;
- изменение системы мотивации и стимулирования труда и т.д.

Завершение конфликта – это окончание конфликта, независимо от его причин. К возможным **формам** завершения конфликта относят:

1. Устранение конфликта путем ликвидации структурных элементов конфликта:

- прекращение отношений участников конфликта (перевод на другую должность или в другое структурное подразделение);
- устранение одной из сторон конфликта (увольнение);
- ликвидация объекта конфликта.

2. Угасание или затухание конфликта – это временное прекращение противодействия при сохранении признаков конфликта.

3. Перерастание в другой конфликт при смене объекта конфликта.

4. Подавление или отмена конфликта.

5. Урегулирование конфликта (предполагает достижение компромисса, его разрешение, устранение причин конфликта и др.).

Завершение конфликта может предполагать использование третьих лиц, т.е. медиаторов.

Медиация (от лат. mediatio) – это посредничество. Медиация предполагает наличие третьей стороны, медиатора, который помогает разрешить конфликт между сторонами.

К принципам медиации относят: беспристрастность, конфиденциальность, добровольность.

Медиация необходима, когда очень важно прийти к тому или иному решению; когда требуется сохранить конфиденциальность, когда стороны адекватно не воспринимают друг друга, когда нет времени

и средств для продолжения конфликта, когда необходимо сохранить добрые партнерские отношения и др.

Есть конфликты, которые разрешаются только через суд: необходимо публичное рассмотрение конфликта, требуется наказать одну из сторон, спор сложный и включает разные вопросы (уголовные, конституционные), требуется судебный контроль за поведением одной из сторон после вынесения решения и др.

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Что такое конфликт? Какие виды конфликтов вы знаете?
2. Чем опасен деструктивный конфликт?
3. Что надо сделать, чтобы устранить конфликт?
4. Каких правил нужно придерживаться, чтобы разрешить конфликтную ситуацию?
5. Охарактеризуйте возможные формы завершения конфликта.
6. Что такое медиация и в каких случаях она необходима?

Ситуационные задания

1. Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу сроков внедрения новой технологии. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения интересами производства продукции, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов персонала, которому предстоит осваивать новую технологию.

Является ли описанная ситуация конфликтом? Каковы перспективы развития данной ситуации и механизмы управления ею?

2. Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Выполните тест

Тест

«Самооценка конфликтности»

Выберите в каждом вопросе один из трех вариантов ответа. Если на какой-либо вопрос вы не сможете найти ответа, то при подсчете набранных баллов присвойте этому вопросу два очка.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпримете?

- а) избегаю вмешиваться в ссору;
- б) я могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;
- в) всегда вмешиваюсь и до конца отстаиваю свою точку зрения.

2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки?

- а) всегда критикую за ошибки;
- б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;
- в) нет.

3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?

- а) если другие меня поддержат, то да;
- б) разумеется, я предложу свой план;
- в) боюсь, что за это меня могут лишить премиальных.

4. Любите ли вы спорить со своими одноклассниками, коллегами, друзьями?

- а) только с теми, кто не обижается и когда споры не портят наши отношения;
- б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
- в) я спорю со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди. Ваша реакция:

- а) думаю, что и я не хуже его, тоже пытаюсь обойти очередь;
- б) возмущаюсь, но про себя;
- в) открыто высказываю свое негодование.

6. Представьте, что рассматривается проект, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что от вашего мнения будет зависеть судьба этой работы. Как вы поступите?

а) выскажусь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;

б) выделю положительные стороны проекта и предложу предоставить автору возможность продолжить его разработку;

в) стану критиковать: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.

7. Представьте, что ваша бабушка или иная родственница старшего возраста говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие старинные вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете?

а) что одобряю покупку, если она доставила ей удовольствие;

б) говорю, что у этой вещи нет художественной ценности;

в) постоянно ругаюсь, ссорюсь с ней из-за этого.

8. В парке вы встретили первоклашек, которые пытаются курить. Как вы реагируете?

а) делаю им замечание;

б) думаю: зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных детей;

в) если бы это было не в общественном месте, то я бы их не отчитывал.

9. В ресторане или кафе вы замечаете, что официант обсчитал вас:

а) в таком случае я не дам ему чаевых, хотя и собирался это сделать;

б) попрошу, чтобы он еще раз, при мне, составил счет;

в) выскажу ему все, что о нем думаю.

10. Вы в доме отдыха или в туристическом отеле. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается вместо того, чтобы выполнять свои обязанности: следить за уборкой в комнатах, разнообразием меню... Возмущает ли вас это?

а) я нахожу способ пожаловаться на него: пусть его накажут или даже уволят с работы;

б) да, но если я даже и выскажу ему какие-то претензии, то это вряд ли что-то изменит;

в) придираюсь к обслуживающему персоналу – повару, уборщице или срываю свой гнев на жене/подруге или муже/друге.

11. Вы спорите с вашим младшим братом и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?

- а) нет;
- б) разумеется, признаю;
- в) постараюсь примирить наши точки зрения.

Оценка результатов

Каждый ваш ответ оценивается от 1 до 4 очков. Подсчет ведется по таблице.

Ключ

Ответ	Вопрос										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
в	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

От 30 до 44 очков. Вы тактичны. Не любите конфликтов. Умеете их сгладить, легко избежать критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, вы учитываете, как это может отразиться на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но, когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?

От 15 до 29 очков. О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личностные отношения. И за это вас уважают.

До 14 очков. Вы мелочны, ищете поводы для споров, большая часть которых излишни. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если вы не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить.

Глава 7. ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ И ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА ФИРМЫ И ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

7.1. Этика делового общения «сверху вниз»

В деловом общении руководителя и подчиненного, т.е. «сверху вниз» золотое правило этики формулируется так: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель».

Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения, определяет его нравственно-психологический климат. Разработаны нравственные эталоны и образцы поведения в деловом общении «сверху вниз». Вот некоторые из них.

1. Руководителю нужно стремиться превратить организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Нужно приобщать сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом.

2. При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует бесконечно попрекать подчиненного его недостатками. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их.

3. Если сотрудник не выполнил распоряжение руководителя, необходимо дать ему понять, что руководителю известно об этом. Если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.

4. Критиковать надо действия и поступки, а не личность человека.

5. Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам: сначала нужно собрать всю информацию по данному случаю и попросить самого сотрудника объяснить причину невыполнения задания. Замечания руководитель должен делать подчиненному один на один: необходимо уважать достоинство и чувства человека.

6. Когда это уместно, надо использовать прием «бутерброда» – прятать критику между двумя комплиментами. Закончить разговор нужно на дружеской ноте и чуть позже найти время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.

7. Нельзя советовать подчиненному, как поступать в личных делах.

8. Нельзя заводить любимчиков. Все сотрудники – равноправные члены.

9. Нельзя дать сотрудникам возможность заметить, что руководитель не владеет ситуацией, иначе трудно будет сохранить их уважение.

10. Надо соблюдать принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

11. Надо поощрять коллектив даже в том случае, если успех достигнут благодаря самому руководителю.

12. Надо укреплять у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения.

13. Привилегии, которые делает себе руководитель, должны распространяться и на других членов коллектива.

14. Нужно доверять сотрудникам и признавать собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно, так или иначе, узнают о них. Утаивание ошибок – проявление слабости и непорядочности.

15. Надо защищать своих подчиненных и быть им преданным. И они ответят тем же.

16. Выбирать правильную форму распоряжения.

При выборе формы распоряжения надо учитывать: 1) ситуацию, наличие времени для деталей; 2) личность подчиненного.

Формами распоряжения могут быть: приказ, просьба, вопрос и так называемый «доброволец». Формы распоряжений и их использование представлены в табл. 4.

Таблица 4

Формы распоряжений и их использование

Форма распоряжения	Использование
Приказ	в чрезвычайной ситуации и в отношении недобросовестных сотрудников
Просьба	в рядовой ситуации, когда отношения между руководителем и подчиненным основаны на доверии и доброжелательности
Вопрос	в начала обсуждения, как лучше сделать ту или иную работу или активизировать сотрудников.
«Доброволец» («Кто хочет это сделать?»)»	в ситуации, когда нет желающих сделать работу, но она должна быть сделана.

Наряду с этикой общения «сверху вниз» существует этика общения «снизу вверх» и «по горизонтали».

7.2. Этика делового общения «снизу вверх» и «по горизонтали»

В отношении подчиненного к своему начальнику, т.е. в деловом общении «снизу вверх», этическое правило формулируется так: «Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные».

Руководителя можно расположить к подчиненному или наоборот настроить против; всё зависит от того, использует ли подчиненный этические нормы в деловом общении.

Этические нормы и принципы в деловом общении «снизу вверх»:

1. Подчиненный должен помогать руководителю в создании позитивной атмосферы в коллективе.

2. Нельзя навязчиво продвигать свою точку зрения руководителю или командовать им.

3. Обо всех хороших и негативных событиях в коллективе необходимо сообщать руководителю.

4. Нельзя всегда быть согласным с руководителем или всегда быть с ним несогласным. Поддакивающий квалифицируется как льстец, а несогласный является постоянным раздражителем руководителя.

5. Нужно быть преданным общему делу и надежным, но при этом иметь характер и принципы.

6. Необходимо соблюдать субординацию за исключением экстренных случаев. Иначе это будет расценено как неуважение к непосредственному начальнику.

Что касается общего этического принципа общения «по горизонтали», т.е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), то он формулируется так: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам».

Найти верный тон делового общения с коллегами не всегда просто, так как они часто являются конкурентами. Это дело тонкое и деликатное. В основе этики общения по горизонтали должна быть координация, а по возможности и гармонизация интересов.

7.3. Понятие имиджа

Создание привлекательного имиджа составляет часть культуры делового общения.

Слово «имидж» (от англ.) значит «образ», «ореол». **Имидж** – это некий образ, который человек, его «я», представляет миру, своего рода форма самопрезентации. С одной стороны, это информация окружающим о себе, с другой – человек преследует определенные цели, т.е. имидж ему нужен.

Профессиональный имидж не самоцель, но он имеет глубокий практический смысл. Это сложившийся в массовом сознании, имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо, чего-либо.

Имидж говорит как о внешнем облике, так и о внутреннем мире человека, о его психологическом типе.

Чем больше прилагается усилий к тому, чтобы нравиться людям, тем ярче проявляются интеллектуальные, художественные и информационные характеристики личности.

Есть так называемые приоритетные качества, обладание которыми позволяет решить проблемы имиджа. Они собраны в три группы.

Группа 1. Природные качества: коммуникабельность (способность легко сходитья с людьми), эмпатичность (способность к сопереживанию), рефлексивность (способность понять другого человека) и красноречивость (способность воздействовать словом). Это так называемые «умения нравиться людям».

Группа 2. Сюда входят характеристики личности в зависимости от образования и воспитания. Это: нравственные ценности, психическое здоровье и способность к межличностному общению.

Нравственный человек осознает необходимость жить по моральным заповедям, выверенным человеческим опытом, а безнравственный всегда в плену у собственных страстей, его девиз – вседозволенность.

Группа 3. Сюда относят то, что связано с жизненным и профессиональным опытом личности.

Большая часть производимого впечатления зависит от того, как человек выглядит и «звучит». Поэтому многие политики и руководители изучают искусство улыбаться; технику жестов, мимики и поз, постановку голоса и др. Создают имидж имиджмейкеры.

Самоуверенность и стереотипное поведение негативно воздействуют на восприятие людьми личности, которая заинтересована в признании и доброжелательном к себе отношении.

Во многих случаях имидж – это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, правильного выбора своей модели поведения.

7.4. Модели поведения

Каждый руководитель осваивает те модели поведения, которые приносят успех. Чем объективнее представление о своем поведении, основанное на реакции людей, тем действеннее будет стратегия и тактика этого поведения.

В повседневной жизни люди воспринимают поведение другого человека как целостный образ или модель поведения.

Большая часть моделей поведения в повседневной жизни специально не изучается, изучаются этикетные модели (предписания) и стратегические модели.

Этикетные модели свойственны каждой профессии. Например, этикетная модель поведения дипломата, учителя.

Этикетная модель поведения достигается с помощью **стратегической модели**. Она представляет собой рекомендации, как себя вести для того, чтобы достичь той или иной цели.

Большое значение в формировании модели поведения имеет, во-первых, **обратная связь** – это информация, которую люди предоставляют другим и которая содержит реакцию на поведение других людей.

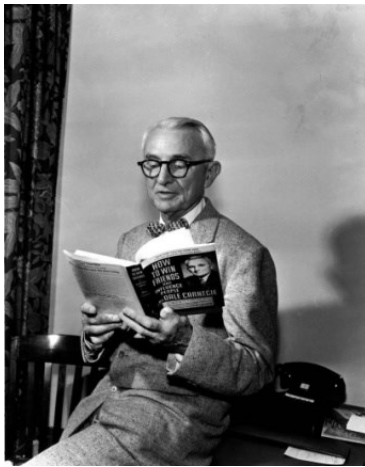
Мнение о партнере должно быть выражено так, чтобы не вызвать у него чувства обиды, возмущения и протеста. Это особенно важно, если человек не уверен в себе, тяжело переживает любую критику.

Ничто так болезненно не воспринимается, как неуважение к личности и оскорбление чувства собственного достоинства.

Обратная связь, в которой фиксируются позитивные качества человека, обладает колоссальным положительным потенциалом.

Признание заслуг и достоинств человека вызывает у него, как правило, ответную симпатию, настрой продолжить общение, идти навстречу пожеланиям собеседника.

В свое время большую популярность получили советы Д. Карнеги, сформулированные в книге «Как завоевывать друзей и оказывать



влияние на людей» (М., 1989). Большая часть рекомендаций Д. Карнеги основывается на потребности человека в самоуважении, уважении со стороны собеседника, внимании к его потребностям. С их помощью можно заключить выгодные контракты, сделать успешную карьеру, получить хорошее вознаграждение.

Во-вторых, важной психологической идеей стратегической модели является идея о необходимости самоподачи, **самопрезентации**.

Чтобы общение протекало по желаемому плану, каждый из участников общения должен «подать себя» в соответствии со своим замыслом.

Самопрезентация может осуществляться сознательно или бессознательно, прямо или косвенно.

Например, в случае прямой самопрезентации, человек при знакомстве с кем-то называет свой статус, страну или город, откуда приехал, семейное положение и др.

Косвенная самопрезентация осуществляется с помощью намеков и высказываний («когда я в последний раз был в Париже...»), костюма, элегантного или небрежного, определенных манер и атрибутов.

Как выбрать модель поведения? Для этого можно использовать определенные критерии, такие как:

1. Нравственная безупречность (честность, справедливость и совесть).
2. Соответствие закону и установленному в обществе порядку.
3. Учет конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств.
4. Цель, которую ставит перед собой личность.
5. Самокритичная оценка собственных возможностей использования конкретной модели поведения. Любое копирование чужого стиля опасно, может выглядеть неестественно и нелепо.
6. Рекомендуется проявлять те качества, которые ожидают от представителей разного пола. От женщин – внешнюю привлекательность, некоторый налет эротичности. От мужчин – интеллектуальную незаурядность, духовное благородство, мужскую силу и обаяние.

Выбор модели поведения – это воспроизводство таких вариантов, которые при повседневном общении помогают личности стать коммуникабельной, привлекательной.

Если выбрана определенная модель поведения, то важно помнить о составляющих элементах этой модели. Игнорирование одних деталей, либо излишний акцент на других не даст целостного видения, а соответственно, и адекватного восприятия человека.

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите эталонные правила этикета делового общения «сверху вниз».
2. Охарактеризуйте основные формы распоряжений.
3. Использование каких норм и правил подчиненного может привлечь на его сторону руководителя?
4. Что лежит в основе этики общения «по горизонтали»?
5. Что такое профессиональный имидж, и какими качествами он характеризуется?
6. Какие две составляющие играют важную роль в формировании модели поведения?
7. От чего зависит выбор модели поведения?

Практические задания

1. Подберите этикетные формулы, применяемые в официальной обстановке делового общения в случаях:
 - приветствия,
 - прощания,
 - благодарности,
 - просьбы,
 - извинения,
 - предложения.
2. Составьте текст поздравительной речи в честь годовщины основания ВлГУ.
3. Употребите правильные предложно-падежные формы с предлогом «о» или без него.
 - A. Всем нужно объяснить о роли налогов.

Б. Налоговый инспектор подробно остановился о разных сторонах проблемы.

В. Об этом администрация указала ещё в прошлом году.

Г. Разработана программа о погашении кредита.

4. Уместно ли употребление этикетных формул в приведённых ниже примерах? Какой эффект может вызвать использование моделей речевого этикета: а) если оно стилистически не мотивировано; б) если оно обусловлено определённой стилистической задачей?

Позвольте от вас звякнуть? Разрешите с вами покалякать? Был весьма рад с вами поболтать. Привет, уважаемый Анатолий Петрович! По какому поводу плачешь, девочка? Какими судьбами, многоуважаемая Людмила Васильевна! Наше вам с кисточкой, господин директор!

5. Как справиться с затруднительной ситуацией, когда к вам подходит человек, имя и отчество которого вы забыли?

Напишите эссе

Выберите одну из тем:

1. Внешний облик и стиль делового мужчины.
2. Внешний облик и стиль деловой женщины.

Выполните тест

Тест

«Деловой этикет»

1. Общепринятым нравственным требованиям к общению не относится:

- а) застенчивость,
- б) точность,
- в) вежливость,
- г) скромность.

2. В речевом этикете деловых людей комплименты – это:

- а) часть механизма лестии,
- б) часть речевого этикета.

3. К принципам делового этикета относится:

- а) принцип делового поведения,
- б) принцип непредсказуемости поведения,
- в) принцип предсказуемости поведения.

4. При встрече первыми приветствуют

- а) старшие младших,
- б) младшие старших,
- в) старший мужчина женщину,
- г) группа мужчин женщину.

5. При встрече первым приветствует

- а) женщина мужчину,
- б) группа мужчин женщину,
- в) старшая женщина младшую,
- г) мужчина женщину.

6. Вошедший в комнату

- а) здоровается первым,
- б) здоровается только с женщинами,
- в) ждет, когда с ним поздоровается старший по статусу,
- г) не здоровается.

7. Какое из утверждений является верным?

- а) Если хозяйка дома предлагает сесть, а сама продолжает стоять – следует сесть,
- б) младший (по возрасту или положению) мужчина протягивает руку старшему,
- в) женщина первая протягивает руку мужчине для пожатия,
- г) мужчина первым протягивает руку женщине для пожатия.

8. Какое из утверждений является верным?

- а) После положительного ответа на приглашение посещение приема не является обязательным,
- б) хороший тон – опоздание на 15 минут,
- в) опоздание считается нарушением этикета и может быть воспринято отрицательно,
- г) уходить «по-английски» (не прощаясь) – норма современного этикета.

9. Какое из утверждений является верным?

- а) Этикет телефонного разговора требует длительного обстоятельного обсуждения проблемы,

б) младший по возрасту или служебному положению должен заканчивать разговор раньше старшего,

в) в деловом общении следует отказаться от нейтральных отзывов («Да», «Алло», «Слушаю») и заменить их информативными,

г) звонящему по деловому вопросу не обязательно здороваться.

10. Какую этикетную формулу можно использовать, предлагая посетителю сесть?

а) Присаживайтесь!

б) Садитесь!

в) Сядьте!

г) Прошу вас садиться.

11. Какую этикетную формулу можно использовать при отказе?

а) Мы на это никогда не пойдем!

б) Не хочу об этом слышать!

в) Едва ли это возможно,

г) Нет.

12. Смягчает отказ

а) нейтральное отношение к собеседнику,

б) уверенность в своей правоте,

в) сопереживание собеседнику,

г) лесть собеседнику.

13. Укажите, в каком случае знакомство в деловой ситуации реализовано правильно

а) Привет! Меня зовут Ирина. Я представитель фирмы «Плаз-инфо»,

б) Простите, я хотел бы с Вами познакомиться! Меня зовут Сергей Щеглов. Фирма «Ява-тур»,

в) Здравствуйте! Давайте познакомимся и будем сотрудничать,

г) Добрый день! Я видел Вас на выставке. Хотелось бы пообщаться.

14. Обращения «господа» и «дамы и господа» являются

а) этикетными формулами обращения к студентам,

б) этикетными формулами обращения равного к равным,

- в) обязательными формулами обращения к любой аудитории,
- г) этикетными формулами обращения к малоимущим.

15. Какое из утверждений является неверным?

- а) выбор этикетных средств зависит от социального статуса адресата,
- б) ты-общение является обязательным в неформальной обстановке,
- в) в процессе светского общения соблюдается деловой этикет,
- г) этикет имеет национальную специфику.

16. Какое из утверждений является неверным?

- а) в процессе интервьюирования для приема на работу дистанция между общающимися может сокращаться до 10 см,
- б) деловые письма должны включать этикетные фразы,
- в) представляя кого-то в деловом общении, вы должны дать человеку хотя бы минимальную характеристику,
- г) большое значение в деловом общении играет тон речи.

Глава 8. ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

8.1. Основные виды управленческих документов

Деловое общение документируется.

Документ – это материальный объект с информацией для передачи во времени и пространстве. Выделяют организационные и распорядительные документы.

К организационным относят устав, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, положение о структурном подразделении предприятия, должностные инструкции и др.

К распорядительным относят приказ, распоряжение, указание, инструкцию.

Есть **информационно-справочные** документы – протокол, акт, докладная, служебная и объяснительная записки, справка и др.

Есть документы, связанные с персоналом организации: типовой трудовой договор, заявление, анкета, характеристика и т.д.

Остановимся на характеристике некоторых из них.

Должностная инструкция. Это локальный распорядительный документ, в котором указываются функции, обязанности работника на конкретной должности, его права и ответственность.

С учетом положений должностной инструкции с работником заключается трудовой договор.

Инструкция создается работниками кадровой службы предприятия, согласовывается с юристом и утверждается руководителем предприятия.

Приказ – это правовой документ, который принимается руководителем предприятия единолично для решения кадровых, хозяйственных, организационных и других вопросов.

Заголовок приказа начинается с предлога о (об): О назначении, Об утверждении....

Приказ содержит обычно две части: констатирующую (объясняет суть вопроса) и распорядительную (начинается со слова «приказываю», здесь формулируется управленческое решение, указываются исполнители, сроки исполнения, лица, контролирующие выполнение приказа).

Распоряжение. Это документ, который относится к локальной управленческой документации, касается оперативных вопросов хозяйственной деятельности предприятия и действует строго внутри него.

Его текст содержит: конкретное задание, указания на ответственного исполнителя и срок исполнения.

Протокол. Это документ, который фиксирует какое-либо событие. В нем отражается ход повестки дня собрания (заседания, совещания), поэтому предполагаются такие разделы, как «слушали», «выступили», «постановили». Протокол подписывается председателем и секретарем собрания.

Акт – это официальный документ, который констатирует произошедшее действие или факт хозяйственной жизни предприятия. Он составляется несколькими людьми и подписывается уполномоченными должностными лицами.

Акт может относиться к разным случаям: ликвидация какого-либо учреждения, прием и передача материальных ценностей, приемка строительных объектов, инвентаризация, различного рода происшествия и др.

Содержание акта включает три части: 1) введение, где указывается основание для составления документа, перечисляются лица, участвующие в составлении акта; 2) констатирующая часть, где излагается суть проведенной участниками работы, ее результаты; 3) заключительная часть, которая содержит выводы или рекомендации.

Докладная записка. Это служебный документ на имя руководителя предприятия, который информирует о сложившихся проблемах и содержит конкретные предложения по их преодолению.

Тексту докладной записки предшествует заголовок, начинающийся с предлога о (об). Внутренняя докладная подписывается составителем, внешняя – руководителем предприятия.

Объяснительная записка. Этот документ, находящийся во внутреннем обращении, содержащий объяснение причин какого-либо нарушения или проступка работника.

Трудовой договор (контракт) – это письменный документ, который подтверждает заключение трудовых отношений между работодателем и работником при его поступлении на работу. В договоре указываются: место работы; конкретная работа по специальности или

должности; дата начала работы и ее окончание (при заключении срочного договора); условия оплаты труда; обязанности предприятия по обеспечению охраны труда и др.

Договор составляется в двух экземплярах, один из которых хранится на предприятии, второй – у работника.

Анкета. Это документ с перечнем вопросов, который заполняет поступающий на работу. С ее помощью управленец по персоналу может понять мнение, оценку ситуации, ценностные установки будущего работника. Анкета представляет собой составную часть личного дела (досье) работника.

8.2. Документирование договорно-правовых отношений экономической деятельности

Основными документами, подтверждающими договорно-правовые отношения, выступают: запрос, ответ на запрос, предложение (оферта), ответ на предложение, договор (контракт), рекламация (претензия), ответ на рекламацию.

Чтобы функционировать, предприятие должно приобретать ресурсы, производить продукцию, оказывать услуги, выполнять работы. Все эти бизнес-процессы сопровождаются оформлением тех или иных документов.

Остановимся на характеристике некоторых из них.

Запрос – это коммерческий документ, который представляет собой официальное обращение покупателя к продавцу с просьбой представить необходимую информацию о товарах и услугах; предложение на поставку этих товаров или предоставление услуг. В запросе указывается: количество и качество товара, его марка или модель, цена, сроки поставки, средства транспортировки, условия платежа.

Предложение (оферта) – это коммерческий документ, который содержит предложение определенному лицу о заключение сделки на конкретных условиях.

В оферте указываются наименование предлагаемого товара, его количество и качество, цена, срок доставки, условия платежа, вид упаковки и другие условия.

Различают:

- **твердую оферту**, когда предложение делается только одному покупателю и указывается срок, в течение которого продавец считает себя связанным с условиями предложения;

- **свободную оферту**, когда предложение направляется многим покупателям и делается без всяких обязательств со стороны продавца.

Ответ на предложение. Деловым этикетом предполагается обязательный ответ на предложение (оферту). Предусмотрено три варианта ответа на предложение.

1. Согласие на все условия предложения.
2. Сообщение о невозможности принятия предложения.
3. Сообщение о невозможности принятия одного из условий предложения.

Контракт – это коммерческий документ, двухстороннее или многостороннее соглашение, которое представляет собой договор на поставку товара, предоставление услуг, выполнение работ.

В контракте указаны: номер, место и дата его заключения; наименования сторон; предмет контракта; качество товара; цена; место и сроки поставки; требования к упаковке и маркировке; условия и порядок платежа; условия сдачи и приемки товара; транспортные условия; санкции в случае нарушения сторонами условий контракта; арбитраж; юридические адреса сторон; подписи.

Если полученная по контракту продукция не соответствует каким-либо указанным в нем пунктам, предприятие-покупатель отправляет предприятию-продавцу рекламацию.

Рекламация (претензия) – это документ, в котором содержится претензия покупателя или заказчика продавцу или поставщику по поводу ненадлежащего качества или количества поставленного товара, других нарушений обязательств по контракту и требование возмещения убытков.

В рекламации раскрывается суть претензии; приводятся доказательства (акт экспертизы, акт испытаний и другие документы); выдвигаются конкретные требования пострадавшей стороны.

Рекламация предъявляется в письменном виде с приложением необходимых документов.

Если рекламация обоснована, то продавец или поставщик должен: поставить недостающий товар или снизить сумму его стоимости;

заменить некачественный товар качественным или уценить его; оплатить штраф, пени или неустойку, если они предусмотрены контрактом и т.п.

Если стороны не в состоянии договориться о возмещении ущерба, дело передается в арбитражный суд.

8.3. Резюме

Одним из элементов современных правил делового этикета является предоставление резюме.

Бытует мнение, что, резюме – это билет на интервью. Нужно его просто подать и получить в ответ звонок. Это не совсем так. Главная задача резюме – показать настоящую стоимость человека как профессионала. А для этого его надо правильно составить.

Резюме позаимствовано из практики европейского и американского кадрового менеджмента. Резюме – это первое, что необходимо иметь при поиске работы.

В обычном понимании, резюме – это краткий вывод из сказанного, написанного или прочитанного, сжато излагающий основные положения.

Применительно к поиску работы, **резюме** – это описание способностей человека, которые делают его конкурентоспособным на рынке труда. Оно должно отображать три основных качества, требуемых от сотрудника: образованность, продуктивность и неограниченность способностей.

Цель резюме – привлечь внимание к себе при первом, заочном знакомстве, произвести благоприятное впечатление и побудить работодателя пригласить на личную встречу.

Отсюда вытекает **главный принцип** написания резюме – подчеркнуть все положительные моменты и сделать незаметным, насколько это возможно, то, что сильной стороной человека не является.

В подготовке резюме важен принцип избирательности: информацию следует отбирать, исходя из целей, то есть включать описание именно тех аспектов опыта, которые значимы для позиции, на которую человек претендует.

По форме резюме подразделяют на профессиональные (универсальные), хронологические, функциональные, хронологически-функциональные, целевые и академические.

Если у человека хороший послужной список, то он использует **профессиональное (или универсальное) резюме**.

Если же опыта работы недостаточно, или есть перерывы в стаже, то лучше использовать **функциональное резюме**. Оно применяется при описании специфического трудового опыта и круга занятий, в нем делается акцент на образование, специальные знания и навыки.

Если человек много лет проработал в одной и той же сфере и желает в ней же продолжать свою деятельность, то лучше всего подходит **хронологическое или ретроспективное резюме**, где в хронологическом порядке перечисляются все места работы и названия предприятий.

Целевое резюме заполняется тогда, когда человек претендует на определенную должность и описывает конкретные знания и способности.

А в целом – важно писать резюме под требование работодателя, с учетом особенностей бизнеса компании.

Объем резюме не может превышать одной, максимум двух страниц формата А4; желательно, чтобы ключевая информация находилась на первой странице. Фотография для резюме по размеру должна быть приблизительно такой же, как в паспорте.

Стиль написания резюме должен отвечать следующим требованиям:

- краткость – отсутствие лишних слов, непонятных сокращений и терминов;
- конкретность – отсутствие информации, не имеющей прямого отношения к вакансии;
- целенаправленность – изложение главных сведений, подтверждающих право претендовать на данную должность;
- активность – использование активных глаголов (например, если у претендента есть только начальные знания бухучета, а они необходимы для данной должности, то нужно писать «владею основами бухучета и аудита»);
- точность и ясность изложения мысли;

- избирательность – предполагает тщательный отбор информации;

- грамотность.

Резюме имеет определенную **структуру**. Оно включает:

1. Название документа (резюме).

2. Цель (краткое описание должности, на которую претендует человек. При этом рекомендуется перечислить все должности, которые он хотел бы занять и которые ему интересны).

3. Имя, адрес, номер телефона (включая код города), e-mail (если он есть).

4. Образование (указывается с датами, в обратном порядке). Называется основное образование; колледж; если есть дополнительное (параллельное) образование; курсы; прохождение сертификации; средняя школа указывается, если это спецшкола, или если есть золотая/серебряная медаль; и др. Если опыт работы недостаточен или отсутствует, рекомендуется указывать награды на олимпиадах и конкурсах; участие в государственных грантах, наличие публикаций, особенно в специализированных изданиях, изобретения или собственные разработки и др.

5. Трудовой опыт (практика) отображается в обратном хронологическом порядке, с указаниями даты работы, наименования организаций, должности, делается упор на профессиональных достижениях.

В резюме выпускника важно включить информацию о прослушанных спецкурсах, пройденных тренингах, курсах дополнительной профессиональной подготовки и др.

В пункте «Дополнительные навыки работы» указывается наличие водительских прав, опыт работы с ПК, членство в профессиональных организациях, знание иностранного языка, хобби, общественная деятельность и т.п. Не следует указывать, членство в каких-либо партиях, религиозных общинах.

6. Указание на возможность предоставления рекомендаций (самих рекомендателей упоминать не стоит, однако необходимо подготовить их список, так как он может пригодиться на собеседовании).

7. Дата составления резюме и подпись.

При написании резюме не следует быть многословным; надо избегать использования мудреных слов; отдавать предпочтение позитив-

ной информации; концентрироваться на достижениях (внедрял, исследовал, контролировал, основал, организовал, предложил, разработал, участвовал, обучал и др.).

При характеристике личных качеств, можно писать о себе, как аккуратном, дисциплинированном, надежном, объективном, предприимчивом, энергичном, практически мыслящем человеке, оптимисте и др.

Можно попросить кого-нибудь, кто хорошо владеет языком, проверить резюме.

Нужно быть уверенным в том, что всю информацию резюме писавший сможет подтвердить.

Правильно составленное резюме – важный помощник в поиске достойной работы, поэтому обязательно нужно научиться его правильно составлять. Но резюме – это только документ, необходимо научиться и эффективной самопрезентации во время собеседования и интервью.

Вопросы и задания

Вопросы для обсуждения

1. Какие виды документов выделяют в деловом общении?
2. Какое значение имеет должностная инструкция в управлении персоналом?
3. Для чего составляется протокол собрания?
4. Чем отличается докладная записка от объяснительной?
5. Для чего заполняется анкета сотрудника?
6. Что включает в себя трудовой договор и какого его значение?
7. В каких случаях составляется рекламация?
8. Каково значение резюме?
9. Каких ошибок следует избегать при составлении резюме?
10. Какие особенности есть при составлении резюме выпускника вуза?

Практические задания

1. Напишите объяснительную записку на имя Директора института экономики и менеджмента по поводу отсутствия на занятиях.

2. Составьте протокол собрания студентов группы об избрании старосты и профорга.

3. Подготовьте резюме (выберите сами, на какую должность вы будете претендовать).

Ситуационные задания

Предложите по телефону новую услугу парикмахерского салона различным клиентам (устная оферта).

а) Вы звоните новому клиенту, потребности которого вы не знаете.

б) Вы звоните старому клиенту, потребности которого вам известны.

Вам необходимо:

- расположить к себе клиента;

- убедить его воспользоваться вашим предложением.

ИТОГОВЫЙ ТЕСТ

1. Система средств общения, включающая в себя пространственно-временную организацию общения – это:

- а) кинесика,
- б) паралингвистика,
- в) экстралингвистика,
- г) **проксемика.**

2. Многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека – это

- а) эмпатия,
- б) **общение,**
- в) сотрудничество,
- г) рефлексия.

3. Система средств общения, предполагающая включение в речь пауз, покашливаний, смеха – это:

- а) кинесика,
- б) паралингвистика,
- в) **экстралингвистика,**
- г) такесика.

4. Расположение к себе собеседника, его притяжение на эмоциональном уровне – это:

- а) проекция,
- б) рефлексия,
- в) установка,
- г) **аттракция.**

5. Вас просят передать информацию отсутствующему коллеге. Вы ...

- а) увидев, расскажите ему,
- б) **напишите записку и положите на его стол,**
- в) попросите того, кто его наверняка увидит, передать содержание разговора,
- г) предложите перезвонить.

6. Вы ведете переговоры. Партнер опоздал на встречу на 8 минут. Ваша реакция ...

- а) выражу опоздавшему свое недовольство,
- б) выразительно посмотрю в момент его появления на часы,
- в) через шутку выражу свое недоумение,
- г) **сделаю вид, что ничего не произошло, сразу перейду к делу.**

7. При телефонном звонке следует...

- а) **снять трубку после второго или третьего звонка,**
- б) не снимать трубку в течение 5 минут,
- в) снять трубку после 5 звонка.

8. Атрибуцией называется:

- а) стремление человека быть в обществе других людей,
- б) **интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей,**
- в) приписывание определенным группам людей специфических черт,

г) все ответы неверны.

9. В ценностно-ориентированных манипулятивных технологиях делового общения мишенью психологического воздействия являются:

- а) духовные идеалы партнера-адресата,
- б) **ценностные установки партнера-адресата,**
- в) потребности и склонности партнера-адресата,
- г) когнитивные структуры партнера-адресата.

10. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:

- а) жестов,
- б) информационных технологий,
- в) **устной речи,**
- г) похлопываний по плечу,
- д) определенного темпа речи.

11. К средствам невербальной коммуникации относятся:

- а) такесика,
- б) кинесика,
- в) проксемика,
- г) **все ответы верны**
- д) все ответы не верны.

12. Кинесическими средствами невербального общения выступают:

- а) **мимика,**
- б) рукопожатие,

- в) покашливание,
- г) **поза,**
- д) устная речь.

13. Побудительная информация в деловой коммуникации реализуется в виде:

- а) познавательного сообщения,
- б) **призыва,**
- в) **приказа,**
- г) **просьбы.**

14. Деловая этика представляет собой...

- а) деловые отношения предпринимателей,
- б) **совокупность принципов поведения людей,**
- в) поведение людей в конфликтных ситуациях,
- г) личное поведение человека.

15. Информация, которую мы предоставляем другим и которая содержит нашу реакцию на их поведение, – это:

- а) ощущение защиты,
- б) восприятие поступков,
- в) **обратная связь,**
- г) осознание поведения.

16. Ваши идеи согласуются с идеями других, учитывается мнение всех участников совещания – такое ведение совещания предполагает...

- а) административный стиль,
- б) авторитарный стиль,
- в) **дипломатический стиль,**
- г) демократический стиль.

17. В начале делового совещания необходимо сразу...

- а) **согласовать правила работы,**
- б) решить спорные вопросы,
- в) высказать одну из точек зрения,
- г) объявить повестку дня.

18. Отражение фактического состояния рассматриваемого вопроса на предприятии на день и час совещания отражает:

- а) повестка совещания,
- б) список участников совещания,
- в) **протокол результатов совещания,**
- г) регламент.

19. Повышает эффективность общения ...

- а) отсутствие прямого взгляда,
- б) заинтересованный взгляд, направленный на собеседника,**
- в) взгляд сквозь вас,
- г) неотрывный взгляд в глаза.

20. Деловое общение – это вид общения ...

- а) который люди используют в семейных отношениях,
- б) направленный на достижение предметной договоренности или определенной цели,**
- в) между коллегами по работе.

21. Групповые нормы и ценности возникают в результате ...

- а) внушения,
- б) заражения,
- в) подражания,**
- г) убеждения.

22. К содержанию деловых писем предъявляются следующие требования:

- а) грамотность,**
- б) поэтичность,
- в) точность,**
- г) краткость.**

23. Можно ли телефонные переговоры рассматривать как случай проведения деловой беседы?

- а) нельзя,
- б) можно.**

24. Резюме не содержит следующую информацию:

- а) основные личные данные,
- б) жизненный опыт,**
- в) опыт работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В учебном пособии в краткой форме изложен материал, содержащий систему научных знаний, которая составляет теоретическую основу деловых коммуникаций.

Раскрывается широкий спектр вопросов: сущность деловых коммуникаций, их значение в управлении, проблемы эффективности коммуникаций, их психологические и этические особенности, невербальные и вербальные коммуникации, конфликтные ситуации в общении и способы их разрешения, документирование процессов деловых коммуникаций.

Основная цель пособия – сформировать у студентов:

- способность осуществлять деловое общение;
- понимание сущности деловых коммуникаций,
- знание основ работы в коллективе, во взаимодействии с другими членами коллектива;
- способность осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации;
- лидерские компетенции в руководстве трудовым коллективом,
- понимание сути конфликтов и способов их предупреждения и разрешения,
- знание делового этикета и создания имиджа фирмы и делового человека,
- умение использовать нормативные правовые документы в своей деятельности.

Важнейшей задачей освоения материала пособия автор считает пробуждение интереса у студентов к проблемам деловых коммуникаций; убеждение их в важности достижения эффективных коммуникаций во всех областях жизнедеятельности; появление желания к активному овладению искусством делового общения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бороздина Г. В. Психология делового общения: учебник: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям Москва, 2009. – URL: <http://dlib.rsl.ru>
2. Вербальные и невербальные коммуникации. – URL: <http://it-med.ru>
3. Гилязова, О. С. Конфликтология: практикум / О. С. Гилязова ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 116 с.
4. Глезденев И.Ф. Значение деловой коммуникации в современном обществе. – URL: <https://scienceforum.ru/2021/article/2018027232>
5. Деловое общение. – URL: <http://biblioclub.ru>
6. Зарипова И.Р. Конфликтология в социальной работе учебно-методическое пособие. Казань, 2009. – 87 с. – URL: <http://dlib.rsl.ru>
7. Зельдович Б.З. Деловое общение: Учебное пособие. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 456 с. – URL: <https://docplayer.ru/47965368-B-z-zeldovich-delovoe-obshchenie-uchebnoe-posobie.html>
8. Как написать резюме: образец, структура, советы... – Тихоокеанский государственный университет. – URL: <http://pnu.edu.ru>
9. Кифа Л. Л., Бойко О. М. Этика деловых отношений. Практикум для студентов. Тояльти ТГУ, 2010. – 52 с.
10. Коноваленко, М.Ю. Деловые коммуникации: учебник и практикум для академического бакалавриата / М. Ю. Коноваленко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 466 с. – (Бакалавр. Академический курс). – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/444387>
11. Корпоративная культура и этика как средство предупреждения и разрешения конфликтов в образовательной организации. – URL: <http://elibrary.ru>
12. Кошелева СВ. Основы делового общения: учебное пособие / СВ. Кошелева. – Орел: Орел ГТУ, 2005. – 70 с – URL: http://elib.oreluniver.ru/media/attach/note/2016/kosheleva_osn_delovogo_obscheniya.pdf
13. Кукушкина В. В. Менеджмент. Маркетинг. Организация поведения практикум Москва, 2007. – 230 с. – URL: <http://dlib.rsl.ru>

14. Лидерство – стиль, ситуация и эффективность. – URL: <http://labex.ru>
15. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие. Москва. 2016. – 350 с. – URL: <http://dlib.rsl.ru>
16. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури; Основы менеджмента: [Пер.с англ. М. А. Майорова и др.]. Москва, 2004. – 403 с. – URL: <http://dlib.rsl.ru>
17. Методическая разработка по дисциплине «Лидерство компаний» для проведения семинарских, практических, индивидуальных занятий и самостоятельной работы студентов. Казань, 2014. – 54 с. – URL: https://kpfu.ru/portal/docs/F1043234611/metod.LK_2014.pdf
18. Методические указания к выполнению практических работ по дисциплине «Психология общения». Чита, 2016. – URL: <https://infourok.ru>
19. Науменко Е. А.; Деловые коммуникации: учебное пособие. Изд-во Тюменского государственного университета. 2013. – 352 с. – URL: <https://docplayer.ru/26302077-E-a-naumenko-uchebnoe-posobie.html>
20. Нестеров А.К. Роль коммуникации в современном обществе // Энциклопедия Нестеровых. – URL: <http://odiplom.ru/lab/rol-kommunikacii-v-sovremennom-obszestve.html>
21. Основы педагогического мастерства. С. Д. Якушева. Издательский центр «Академия» www.academia-moscow.ru – PDF. – URL: <https://docplayer.ru>
22. Пашкова А.В. Практикум по психологии общения: Упражнения и задачи – PDF. Москва, 2008 – 20 с. – URL: <https://docplayer.ru>
23. Практикум по дисциплине Конфликтология Е.В. Закшевская, Н.М. Шевцова, Н.В. Алексеева, И.Ю. Федулова. Воронеж, 2013. – 51 с. – URL: <http://docme.ru>
24. Психолог-Консультант. Интерактивный учебник. – URL: <http://biblioclub.ru>
25. Психология общения. Учебник и практикум для академического бакалавриата.pdf 55129 Н.В. Антонова. 2015 г. – URL: <http://e.lanbook.com>
26. Психология управленческих и экономических конфликтов. Фонталова Н.С. – URL: <http://elibrary.ru>

27. Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Учебник / Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 416 с. – URL: <https://bestreferat.ru>
28. Тема 1. Сущность и значение деловых коммуникаций для эффективного менеджмента. – URL: <https://helpiks.org/6-28681.html>.
29. Титова, Л.Г. Деловое общение: учебное пособие / Л.Г. Титова. – Москва: Юнити, 2015. – 271 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436853> (дата обращения: 10.05.2021). – Текст: электронный.
30. Три вида речей и мастерство оратора (О.С. Браун, "Руководитель автономного учреждения", N 5, май 2010 г.). – URL: <http://ivo.garant.ru>
31. Управление персоналом: теория и практика. Этика деловых отношений. – URL: <http://studentlibrary.ru>
32. Учебное пособие «Развитие личности в общении» / Епанчинцева Г. А., Козловская Т. Н., Аптикиева Л. Р. – Оренбург. ИПК ГОУ ОГУ, 2009. – 172 с. – URL: <http://dlib.rsl.ru>
33. Учебно-методическое пособие по организации практических занятий по дисциплине «Психология общения». Аксаева М.А. Армавир, 2015 – URL: <http://pdf.knigi-x.ru>
34. Учебный тест «Знатоки невербального общения». – URL: <https://www.b17.ru/article/7319/>
35. Учимся деловому общению. Учебное пособие. Варламова И.Ю. – 2014. – URL: <http://elibrary.ru>
36. Что такое резюме? – URL: <http://uchebilka.ru>
37. Электронное резюме как средство взаимосвязи выпускник-работодатель. Баранцева Т.В. – 2013. – URL: <http://elibrary.ru>
38. Этика, этикет, деловое общение, культура. – URL: <http://etiquette-shmetiket.blogspot.com/2018/10/blog-post.html>
39. Я и другие Я или Правила поведения для всех. – URL: <http://emll.ru>
40. 9 правил эффективной деловой коммуникации | Блог 4brain. – URL: <http://4brain.ru>

Учебное издание

ТЕСЛЕНКО Ирина Борисовна

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

Подписано в печать 21.12.21.

Формат 60×84/16. Усл. печ. л. 5,12. Тираж 50 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.