

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

---

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

**Кафедра «Экономика труда и управление человеческими  
ресурсами»**

**К. В. ФИОНОВА**

**ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

**Учебное пособие**

**Москва – 2014**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

---

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

**Кафедра «Экономика труда и управление человеческими  
ресурсами»**

**К. В. ФИОНОВА**

**ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

**Рекомендовано редакционно-издательским советом  
университета в качестве учебного пособия  
для бакалавров направления «Управление персоналом»**

**Москва – 2014**

УДК 658

Ф 61

Фионова К.В. Эффективные коммуникации: Учебное пособие для бакалавров направления «Управление персоналом». –М.: МГУПС (МИИТ), 2014. – 46 с.

В учебном пособии рассмотрены деловые коммуникации и их роль в жизни человека и организации. Описаны основные характеристики коммуникаций, формы и индивидуальные различия. Затронута проблема поведения людей в конфликтных ситуациях. Подробно рассматривается управление поведением в процессе деловой коммуникации.

Рецензенты:

Заместитель директора по научно-методической работе АНО "Корпоративный университет ОАО "РЖД", кандидат экономических наук, доцент Андрей Витальевич Шобанов.

Заместитель директора по молодежной политике Института управления и информационных технологий «Московского государственного университета путей сообщения» (МИИТ) Олег Николаевич Покусаев.

## Оглавление

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА «ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ» ..... Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ.....	5
1.1. Роль деловых коммуникаций в жизни человека .....	5
1.2. Коммуникация: определение и структура.....	8
1.3. Функции и виды коммуникации.....	8
1.4. Особенности деловой коммуникации .....	10
1.5. Виды деловых коммуникаций.....	12
2. ВЕРБАЛЬНЫЕ И НЕВЕРБАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ .....	14
2.1 Невербальные способы коммуникации.....	14
2.2 Вербальные коммуникации .....	14
3. ФОРМЫ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ .....	17
3.1. Деловая беседа, основные методы и техники аргументации.....	17
3.2. Деловые переговоры и дискуссии .....	22
3.3. Деловые совещания и собрания .....	24
3.4. Прием подчиненных, общение с коллегами и начальником.....	25
3.5. Публичные выступления и общение через переводчика.....	29
4. КОНФЛИКТЫ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ .....	32
4.1. Конфликты между руководителя и подчиненными .....	32
4.2.Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным .....	36
5.УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ РАБОТНИКОВ В ПРОЦЕССЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ .....	38
5.1. Закономерности межличностных отношений в организации .....	38
5.2. Требования к внешнему облику (имиджу) сотрудника.....	39
5.3. Правила поведения на переговорах и при публичных выступлениях.....	40
5.4. Правила ведения деловой беседы .....	42
5.5. Этика проведения телефонных переговоров .....	43
5.6. Как грамотно высказывать критические замечания?.....	44

## **ВВЕДЕНИЕ**

*Необходимо почувствовать то,  
что вы хотите выразить.*

***Винсент Ван Гог***

Роль коммуникаций в современном мире крайне важна, каждый день, каждая минута человека насыщенная информацией. Информацией можно считать любые сведения, независимо от той формы, в которой они представлены. От того на сколько эффективны будут эти коммуникации зависит успех как отдельно взятого человека так и целой организации.

Всем известно высказывание о том, что тот, кто владеет информацией, тот владеет миром. Сейчас основным способом получения информации является интернет, но в деловых отношениях, порой важна каждая минута, а также уникальность полученной информации. Именно в вопросах бизнеса, коммуникации между людьми играют важнейшую роль, когда речь идет о конкурентной борьбе между компаниями, побеждает тот, у кого эффективнее налажены коммуникации.

Для того, чтобы организация могла легче достигнуть своей цели, необходим эффективный обмен информацией. От эффективности коммуникаций между людьми зависит, сумеют ли они вместе работать, формулировать задачи и достигать поставленные цели. Весь процесс коммуникации взаимозависим, если один из пунктов будет нарушен, коммуникация перестанет быть эффективной.

# 1. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

## 1.1. Роль деловых коммуникаций в жизни человека

Зачем нужно изучать деловые коммуникации? Именно с ответа на вопросы «почему», «зачем» и «для чего» всегда и нужно приступать к изучению новой области знания. Когда человек знает, как и где он сможет применить с пользой для себя те или иные знания, он начинает видеть смысл в их получении, ему становится интересно, формируется прочная, позитивно окрашенная внутренняя мотивация, исчезает формализм в отношении к предмету. Какую же роль играют деловые коммуникации в жизни человека?

**1. Деловые коммуникации являются главным практическим средством повышения социального статуса.** Каждый человек занимает тот или иной социальный статус, т.е. определенную позицию «в социальной структуре группы или общества, связанную с другими позициями через систему прав и обязанностей» (Кравченко А.И., 2002.). Большинству людей свойственно стремление к повышению социального статуса, вхождению в состав элиты общества. Как известно, существует четыре взаимосвязанных критерия социальной стратификации (социального неравенства), по которым можно судить о том, какой социальный статус занимает человек в обществе.

Чем выше у человека доход, чем престижнее его профессия, чем большим объемом власти он располагает и чем выше уровень его образования, тем выше социальный статус человека, тем более вероятно, что он является частью элиты. Интересно отметить, что чем больше человек делает акцент на каком-либо одном из названных критериев, тем больше ему становится ясной и отчетливой необходимость в других.

Например, чем более образованным человек становится, тем меньше ему хочется подчиняться чужой воле, тем большую потребность он начинает испытывать в получении власти, которая позволила бы ему осуществлять задуманное. Или чем более человек становится богатым, тем больше он понимает необходимость образования (хотя бы формального, если фактического не было изначально) и власти, которая также ему нужна для большей реализации собственных целей. Престижность профессии предполагает хороший уровень образования и дохода. Человек, имеющий власть, но не являющийся богатым, обладает меньшей свободой действий, чем тот, у кого власть подкреплена богатством, образованием и престижностью профессии и т.д. В любом случае достичь увеличения социального статуса независимо от того, на каком из четырех направлений человек хочет сделать акцент (на увеличении дохода или получении власти, образования, престижной должности), невозможно без установления эффективных и результативных

деловых коммуникаций. Последние в процессе повышения социального статуса играют ключевую роль, ибо секрет успеха любого дела кроется в умении человека общаться и договариваться с другими людьми.

## **2. Деловые коммуникации выступают основой профессионального успеха.**

У каждого человека есть свои сокровенные желания и заветные мечты, личные цели и устремления. Чтобы их осуществить и воплотить в действительность, ему зачастую приходится преодолевать очень много препятствий и преград. Если хорошенько подумать, то все эти препятствия и преграды исходят от самого человека и других людей, которые также имеют свои цели и желания, зачастую противоречащие нашим. Каждый человек желает себе лучшего, а лучшее, как известно, не приносят на блюдечке с голубой каемочкой. За лучшее надо бороться. Возникает вопрос, что же делать в такой ситуации.

Один из выходов — отказаться от своих целей и желаний в пользу другого («ты выиграл — я проиграл»). Однако это для нас чревато множеством неприятностей и бед, вплоть до самоуничтожения. Следовательно, данный путь неприемлем.

Другой вариант — добиться своего вопреки воле других, несмотря ни на какие угрозы, обвинения или обиды («я выиграл — ты проиграл»). Но что нам дает победа такой ценой? Почти ничего, кроме множества ран, усталости и врагов, желающих взять реванш. Поэтому и данный выбор нельзя считать удачным, как нельзя считать приемлемым и самый абсурдный, третий вариант стратегии, в рамках которой вообще нет победителей («я проиграл — ты проиграл»).

Удачен и наиболее эффективен четвертый вариант, когда наши потенциальные враги превращаются в компаньонов и друзей, когда наши потенциальные враги превращаются в компаньонов и друзей, когда мы не только добиваемся поставленных целей, но и не окружаем себя толпой озлобленных завистников. Это вариант, когда в выигрыше остаются обе стороны («я выиграл — ты выиграл»). Последний вариант возможен лишь при одном условии: если мы знаем психологические особенности построения успешных деловых коммуникаций в той или иной профессиональной сфере.

## **3. Деловые коммуникации играют ключевую роль в достижении материального благополучия человека.**

Разбогатеть сегодня хотят многие. Это вполне объяснимо в условиях капиталистического общества. Состоятельные люди (если, конечно, факт наличия больших денег не является самоцелью) могут позволить себе гораздо больше, чем люди нуждающиеся. Материальное благополучие позволяет добиваться больших успехов не только в карьере (заниматься любимым делом), но и в семейной жизни (в сфере обустроенности быта, досуга, укрепления здоровья и т.п.). Что же нужно знать человеку, стремящемуся к достижению материального благополучия? Прежде всего

нужно усвоить простую истину: необходимо формировать и поддерживать нужные деловые коммуникации, выгодные как для себя, так и для деловых партнеров, а в конечном итоге — для социума, как потребителя результатов профессиональной деятельности. Деньги, к человеку всегда приходят через других людей. Поэтому необходимо научиться общаться с теми людьми, от которых так или иначе зависит наша деятельность. Человек нелюдимый и замкнутый крайне редко становится богатым (хотя как исключение такое тоже может встречаться, но всякое исключение, как известно, только доказывает само правило). Конечно, есть и более частные психологические правила обогащения, создание источников пассивного дохода (например, обладание акциями, облигациями, собственностью, сдаваемой в аренду, и т.п.), умение брать на себя ответствен в новых и непривычных делах, умение копить деньги, тратить меньше заработанного, изучать биографии самых богатых людей мира и т.п.), но все же главным является умение завязывать и поддерживать взаимовыгодные контакты и связи с другими людьми.

**4. В деловых коммуникациях происходит процесс становления личности и ее самореализация.** Человек — это биосоциальное существо, обладающее членораздельной речью, сознанием, высшими психическими функциями (абстрактно-логическое мышление, логическая память и т.д.), способное создавать орудия, пользоваться ими в процессе общественного труда. Всякий человек рождается индивидом с задатками индивидуальности и личности, а умирает яркой или посредственной индивидуальностью и личностью.

Личность формируется в процессе коммуникации с другими людьми и в результате усвоения человеком общественных форм сознания и поведения, общественно-исторического опыта человечества (личностью мы становимся под влиянием жизни и обществе, воспитания, обучения, общения, взаимодействия). Быть личностью — значит иметь активную жизненную позицию, иметь цель в жизни и обладать принципиальностью; обладать способностью к самонаблюдению, самоанализу, саморегуляции; осуществлять выбор, возникающий в силу внутренней необходимости; оценивать последствия принятого решения и быть за него ответственным; иметь созидательную установку и созидательное поведение. Личностное начало, проявленное в культуре, опосредованно расширяет границы человеческой жизни, содержание которой определяется продуктивной и творческой деятельностью в социуме. Человек с точки зрения его личности смертен лишь частично: он смертен как индивид и индивидуальность, личностное же начало человека преодолевает временные границы его жизни как индивида. И чем более развита, чем ярче и оригинальнее проявляется личность



человека, тем менее привязана она к границам существования человека как индивида. Иными словами, путь формирования личности — есть путь формирования относительного бессмертия. В свою очередь личностью человек становится в результате общения с другими личностями, а доля деловых коммуникаций в этом общении является преобладающей. Но важность деловых коммуникаций не только в том, что они помогают человеку формировать личностный потенциал, но и является залогом успеха в его реализации в профессиональной деятельности и в семейной жизни. Таким образом, роль деловых коммуникаций в жизни человека огромна.

### **1.2. Коммуникация: определение и структура**

Коммуникация (в переводе с латыни означает «общее, разделяемое со всеми») — процесс двустороннего обмена информацией между отправителем и получателем, ведущий к взаимному пониманию ее интеллектуального и эмоционального содержания.

Из всех подходов к определению понятия коммуникации наибольшую популярность имеет деятельностный (интеракционный) и технократический (механистический) подходы (Коноваленко М.Ю., 2012).

Деятельностный подход описывает понятие коммуникации в том смысле, в котором оно используется в словосочетании «деловые коммуникации». Данный подход предполагает рассмотрение коммуникации как процесса, протекающего во времени в том или ином контексте. Он более близок реальной жизни и позволяет объяснять процесс взаимодействия между людьми, место человека в социуме, а также функциональное назначение и структуру коммуникаций.

Коммуникативный процесс представляет собой процесс взаимообмена информацией (сообщениями) между отправителем и получателем при помощи вербальных и невербальных средств по различным коммуникативным каналам.

Говоря о структуре коммуникации, следует отметить, что коммуникация традиционно выделялась как одна из трех сторон общения (при этом она понималась как взаимообмен информацией) наряду с интеракцией (взаимодействием) и перцепцией (взаимным восприятием).

Однако в словосочетании «деловые коммуникации» слово «коммуникация» синонимично слову «общение», поскольку всякая взаимная передача информации деловыми партнерами друг другу не может происходить вне процесса восприятия (перцепции) и взаимодействия (интеракции).

### **1.3. Функции и виды коммуникации**

Можно выделить восемь основных функций коммуникации:

- 1) контактная, цель которой — установление контакта с собеседником;

2) информационная — прием-передача сведений, обмен мнениями, замыслами, решениями и т.д.;

3) побудительная — стимуляция партнера, направляющая его на выполнение определенных действий;

4) координационная — взаимное ориентирование и согласование действий при организации совместной деятельности;

5) перцептивная — адекватное восприятие смысла сообщения, понимание партнерами друг друга (их намерений, установок понимание партнерами, состояний и т.д.);

6) эмотивная — обмен эмоциями между партнерами и изменение эмоционального состояния с помощью собственных переживаний и состояний;

7) статусная — осознание и фиксирование своего места в системе ролевых, статусных, деловых, межличностных и прочих связей сообщества;

8) преобразовательная - изменение состояния, поведения, личностно-смысловых образований партнера, в том числе его намерений, установок, мнений, решений, представлений, потребностей, действий, активности и т.д.

В целом коммуникация позволяет человеку удовлетворять жизненно необходимые потребности и реализовывать социально значимые ценности: предупреждать, информировать, объяснять, развлекать, убеждать, властвовать, объяснять, описывать, контролировать, оценивать, объединять и т.п. Однако степень представленности реализации этих потребностей и ценностей меняется в зависимости от конкретного вида коммуникации.

Условно все виды коммуникации можно разделить на две большие группы:

**1. Повседневные (бытовые) коммуникации.** Повседневные коммуникации, охватывающие преимущественно непроизводственную сферу, могут принимать различные формы, среди которых прежде всего следует выделить:

1) межличностное общение;

2) светское общение;

3) ритуальное общение;

4) другие формы (доверительное, неформальное общение и др.).

**2. Деловые (производственные) коммуникации.**

Деловые коммуникации реализуются в самых различных сферах человеческой деятельности:

1) в бизнесе (появились в нашей стране в начале 90-х гг. XX века в связи с развитием рыночно-коммерческих отношений);

- 2) политике (возникли в результате появления множества политических партий, движений, организаций, течений и групп);
- 3) образовании (возникли в результате необходимости оказания консультационных услуг, профориентации и т.п.);
- 4) педагогике (например, беседа преподавателя со студентами);
- 5) науке (между учеными во время конференций, конгрессов и т.п.);
- 6) шоу-бизнесе и спорте (имиджем звезд эстрады и спорта занимаются профессионалы в области коммуникации и имиджмейкеры);
- 7) туризме (коммуникация с людьми самых различных профессий, возникающая во время отдыха и путешествий);
- 8) международных отношениях (для успешности подобной коммуникации необходимо знать особенности межкультурного общения и дипломатического этикета);
- 9) других сферах (армии, медицине, юриспруденции, религии, искусстве).

#### **1.4. Особенности деловой коммуникации**

Деловые коммуникации представляют собой процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Они обычно включены как частный момент в какую-либо совместную продуктивную деятельность людей и служат средством повышения качества этой деятельности. Содержанием деловых коммуникаций является то, чем заняты люди, а не те проблемы, которые затрагивают их внутренний мир. Деловые коммуникации формируют и развивают способности человека, служат средством приобретения знаний и навыков.

Если сравнивать деловые коммуникации и повседневные, то можно отметить ряд существенных различий.

Таблица 1.

<b>Повседневные коммуникации</b>	<b>Деловые коммуникации</b>
Происходят, как правило, стихийно, без заранее сформулированной цели	Планируются заранее и направлены на реализацию поставленных целей
Отличаются большим разнообразием обсуждаемых тем (личные, социальные, политические и др.)	Число обсуждаемых тем ограничено поставленной целью
Свободно используются разнообразные вербальные и невербальные средства общения	Проводится контроль за применяемыми средствами общения, за их соответствием нормам и правилам этикета

<p>Носят в основном информативно-эмоциональный характер и не связаны с необходимостью принятия какого-либо решения</p>	<p>Носят деловой характер, предполагают анализ различных позиций, точек зрения и совместный поиск оптимального решения поставленной проблемы</p>
--	--

Существует так называемый негласный кодекс делового общения, который включает в себя ряд принципов:

- принцип кооперативности (или кооперации) — «твой вклад должен быть таким, какого требует совместно принятое направление разговора»;
- принцип достаточности информации — «говори не больше и не меньше, чем требуется в данный момент»;
- принцип качества информации — «не лги»;
- принцип целесообразности — «не отклоняйся от темы, сумей найти решение»;
- принцип ясности — «выражай мысль ясно и убедительно для собеседника»;
- принцип слушания — «умей слушать и понять нужную мысль»;
- психологический принцип — «умей учесть индивидуальные особенности собеседника ради интересов дела».

Соблюдение данного негласного кодекса делового общения — немаловажная составляющая делового успеха, потому что если один собеседник ориентируется на принцип вежливости (принцип кодекса светского общения), а другой — кооперации (принцип делового общения), возникнет нелепая, неэффективная коммуникация. Следовательно, правила общения должны быть согласованы и соблюдаться обоими участниками.

Специфика деловых коммуникаций обусловлена тем, что они возникают на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны деловых коммуникаций выступают в формальных (официальных) «статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Как и всякий вид коммуникации, деловая коммуникация имеет исторический характер, проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Ее отличительная черта — она не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей.

В деловой коммуникации предметом взаимодействия сторон (С1 и С2) является *дело*.

Особенность деловых коммуникаций заключается в том, что:

- партнер в деловой коммуникации всегда выступает как личность, значимая для субъекта;
- общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;
- основная задача деловой коммуникации — продуктивное сотрудничество.

Основную часть деловой коммуникации составляет служебное общение, которое определяет взаимодействие людей в фирмах, организациях и на предприятиях в рабочее время. Кроме того, понятие «деловая коммуникация» охватывает взаимодействие людей во внерабочее время — на деловых приемах, семинарах, выставках и т.п.

### 1.5. Виды деловых коммуникаций

Все деловые коммуникации вне зависимости от специфики конкретной сферы, в которой они осуществляются, могут классифицироваться по различным признакам.

Таблица 2.

Признак классификации	Вид деловой коммуникации и его характеристика
1	2
Субъект коммуникации	1. Прямые (предполагают личные контакты и непосредственное восприятие друг другом общающихся людей в самом акте общения). 2. Косвенные (осуществляются через посредников, которыми могут выступать другие люди)
Цели коммуникации	1. Витальные (направлены на поддержание, сохранение и развитие организма, на удовлетворение основных биологических потребностей человека). 2. Социальные (преследуют цели расширения и укрепления личностных и межличностных контактов, установления и развития деловых отношений, личностного роста индивида)
Каналы коммуникации	■ Непосредственные (осуществляются с помощью естественных органов, данных живому существу, — руки, голова, туловище, голосовые связки и т.д.). ■ Опосредствованные (связаны с использованием специальных средств и орудий)

Содержание коммуникации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Материальные (обмен предметами и продуктами деятельности).</li> <li>2. Кондиционные (обмен психическими или физиологическими состояниями).</li> <li>3. Мотивационные (обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями).</li> <li>4. Деятельностные (обмен действиями, операциями, умениями, навыками).</li> <li>5. Когнитивные (обмен знаниями)</li> </ol>
Степень формализованности коммуникации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формальные (имеют строгую регламентацию и позволяют упорядочивать и ограничивать информационные потоки).</li> <li>2. Неформальные (осуществляются с помощью слухов, которые могут быть абсолютно недостоверными, недостоверными с элементами правдоподобия, правдоподобными и отражающими реальные факты, достоверными с элементами неправдоподобия)</li> </ol>
Организация направленности коммуникации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вертикальные (информация передается по вертикали, включает в себя восходящие и нисходящие коммуникации); <ol style="list-style-type: none"> <li>а) нисходящие (направлены снизу вверх — от руководителя к подчиненным);</li> <li>б) восходящие (направлены снизу вверх — от подчиненных к руководителю).</li> </ol> </li> <li>1. Горизонтальные (направлены на координацию и интеграцию деятельности сотрудников различных подразделений организации, находящихся на одном уровне иерархии).</li> <li>2. Диагональные (осуществляются сотрудниками отделов и подразделений различных уровней иерархии в случаях, когда иные способы коммуникации затруднены)</li> </ol>
Степень доверительности коммуникаторов	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Доверительные (направлены на раскрытие партнеру тайных сторон его личных и (или) деловых отношений).</li> <li>■ Официальные (направлены на развитие и поддержание контактов в целях решения оперативно-служебных задач)</li> </ul>
Средства коммуникации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вербальные (осуществляются с помощью устной речи как системы кодирования).</li> <li>2. Невербальные (осуществляются с помощью несловесных действий (жестов, мимики, поз, взглядов и т.п.)</li> </ol>

Стоит отметить, что знание психологических особенностей вербальных и невербальных средств деловой коммуникации является особенно важным условием успеха деловых отношений.

## 2. ВЕРБАЛЬНЫЕ И НЕВЕРБАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

### 2.1 Невербальные способы коммуникации

Восприятие и понимание партнера по деловому общению осуществляются путем оценки вербальной и невербальной информации. Если по словесному каналу в основном передается чистая информация, то по невербальному — отношение к партнеру по общению, его эмоциональное состояние.

Любое переживание человека так или иначе проявляется в его внешнем облике, мимике, жестах, позах, интонациях голоса. Результаты ряда исследований свидетельствуют о том, что в процессе общения 55-65% информации о партнерах человек получает посредством наблюдения за ними.

Если слова человека — чаще всего плод его сознания, то невербальные проявления — реакция подсознательных процессов. Вот почему необходимо обращать самое пристальное внимание на рассогласование между словами и жестами.

*Невербальное поведение* человека неразрывно связано с его психическими состояниями и служит средством их выражения.

В процессе общения невербальное поведение выступает объектом истолкования не само по себе, а как показатель скрытых для непосредственного наблюдения индивидуальных психологических и социальных характеристик личности. На основе невербального поведения раскрывается внутренний мир личности, осуществляется формирование психического содержания общения и совместной деятельности.

Люди довольно быстро учатся приспособлять свое вербальное поведение к изменяющимся обстоятельствам, но язык тела оказывается менее пластичным. В социальной психологии разработаны различные классификации невербальных средств общения. Наиболее значимые невербальные средства — *кинестические* — зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении. К кинестике относятся выразительные движения, проявляющиеся в мимике, позе, жесте, взгляде, походке.

### 2.2 Вербальные коммуникации

Успешности установления контакта способствует приветливая улыбка и прямой взгляд. Не спешите садиться и начинать разговор. Поймайте ответный взгляд. А если вам к тому же улыбнулись в ответ, можно считать, что хорошее начало разговору положено.

Поведение хозяина кабинета определяется его знанием этикета, настроением, отношением к посетителю. Деловую даму, входящую в кабинет, мужчине следует приветствовать, встав из-за стола. В отношении других посетителей допустима различная форма приветствия: протянутая рука и даже встреча у двери. Небрежный кивок головой, приветствие сквозь зубы, глубокомысленный или озабоченный вид партнера говорят не только о его невысокой культуре, но и об отношении к вам, возможно, о настроении и психологической позиции. Важно поставить правильный «диагноз», чтобы в нужной тональности начать разговор. Если произошло вынужденное опоздание, следует извиниться и приступить к делу.

Хозяин кабинета, как правило, кивком или жестом указывает, куда сесть. Напомним, что, если есть выбор, лучше расположиться не напротив, а под углом к собеседнику. Это исключает конфронтацию, дает возможность жестиковать, менять позу, что позволяет влиять на партнера. Вступительная часть деловой беседы необходима для того, чтобы собеседник переключился от дел, которыми он был занят, на разговор с вами, а также для создания благоприятной атмосферы разговора.

Чтобы партнер быстрее и лучше «включился» в разговор, рекомендуется так построить первые фразы, чтобы мобилизовать все каналы восприятия, так как с первого взгляда определить приоритетный канал восприятия партнера невозможно. Например: «Рад встрече с вами», «*Приятно*, что вы нашли время...» (воздействие на кинестетический канал). «Я давно *слышал* о вашей работе» или «Мне *говорили*, что у вас...», «Приятно было *услышать* ваше приглашение» (аудиальный и кинестетический). «Я *вижу*, что у вас сейчас...», «Приятно *видеть*, что...» (визуальный и кинестетический). Подобные фразы воспринимаются как вежливые, приглашающие к общению, но они к тому же помогают нам завладеть вниманием партнера, так как его «любимый» канал восприятия непременно «отзовется».

***Итак, задачи вступительной части:***

- 1) привлечение внимания к своей персоне;
- 2) установление контакта с собеседником;
- 3) пробуждение интереса к теме разговора.

Существует множество вариантов начала беседы. Все зависит от состояния партнера и его интереса к делу. Если собеседник заговаривает о своих проблемах и заботах, нужно дать ему *возможность*



*высказаться*, не торопиться переходить к своему делу. Иной раз, видя, что собеседник озабочен, можно тактично разговорить его и затем, конечно, внимательно и сочувственно выслушать.

Если собеседник расположен к беседе, возможен *прямой подход* — напомнить ему о предмете предстоящего разговора. В противном случае началом разговора может служить прием «*снятие напряженности*», когда беседа начинается с приятных фраз общего характера или тактичного комплимента (партнеру, интерьеру, организации работы и т. д.). Другой вариант начала разговора в этом случае — «*зацепка*» — событие, личное впечатление, *случай*, необычный вопрос, которые можно увязать с содержанием предстоящей беседы.

Установлению контакта с партнером способствует благоприятное впечатление, которое производит ваш внешний вид, манеры, проявление расположения к собеседнику, уважения к его интересам.

«Самоубийственным» началом разговора считается излишняя почтительность, демонстрация полной зависимости от партнера, подобострастные извинения за то, что оторвали от важных дел, и т. п. Не годятся также проявления панибратства, фамильярный тон, демонстрация своих преимуществ, высокомерие и т. п.

В процессе разговора необходимо поддерживать партнера. Показать ваше расположение можно позой, кивками, словами.

**Особенности делового общения заключаются в том, что:**

- партнер всегда выступает как личность, значимая для субъекта;
- общающихся отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;
- основная задача делового общения — продуктивное сотрудничество.

**Сотрудничество предполагает максимальное достижение участниками взаимодействия своих целей. Для этого необходимо:**

1. Перед тем, как вступить в деловую беседу, четко представьте себе то, что вы хотите сообщить, обдумайте это в возможных деталях.
2. Будьте внимательны к возможным смысловым барьерам.
3. Следите за своими позами, жестами, мимикой, интонацией.
4. Будьте внимательны к чувствам партнера по общению, открытыми и способными к сопереживанию.
5. Добивайтесь адекватной обратной связи.

### 3. ФОРМЫ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

#### 3.1. Деловая беседа, основные методы и техники аргументации

Деловая беседа — одна из основных форм деловой коммуникации, специально организованный предметный разговор, служащий решению определенных профессиональных задач.

Посредством деловой беседы реализуется стремление одного человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон какой-либо ситуации или установит новые от-ношения между собеседниками.

**Деловая беседа, как правило, состоит из пяти фаз:**

- начало беседы — фаза № 1;
- передача информации — фаза № 2;
- аргументирование — фаза № 3;
- опровержение доводов собеседника — фаза № 4;
- принятие решения — фаза № 5.

*Лицам, ведущим беседу, следует придерживаться такой структуры, хотя это не всегда возможно.*

**Начало беседы.** Очень часто первая фаза беседы осуществляется лишь частично или вообще пропускается. На первой фазе беседы необходимо:

- установить контакт с партнером;
- создать приятную атмосферу для беседы;
- привлечь внимание и интерес партнера к беседе;
- если необходимо, перехватить инициативу в свои руки.

**Передача информации.** Данная фаза логически продолжает начало беседы и одновременно является переходной к фазе аргументации. Она создает предпосылки для аргументации и состоит из четырех этапов: обсуждение проблемы, передача информации, закрепление информации и обозначение нового направления информирования. Для подготовки к данной фазе рекомендуется:

- собрать необходимую информацию по проблемам партнера;
- выявить его мотивы и цели;
- передать ему запланированную информацию;
- проанализировать позицию партнера по услышанной информации.

**Фаза аргументации.** На данной фазе формируется предварительное мнение, занимается определенная позиция по данной проблеме. Для достижения целей нашей аргументации важно:

- оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями, так как убедительность можно легко «потопить» в море слов и аргументов, особенно если они неясны и неточны;

- помнить, что доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем если их преподнести все вместе сразу;
- продолжать оперировать только теми аргументами, которые приняты собеседниками;
- не забывать, что «излишняя» убедительность вызывает отпор со стороны собеседника, особенно если у него «агрессивная» натура;
- попытаться как можно нагляднее изложить собеседнику свои идеи, соображения. Ручка и бумага являются, как правило, наиболее важными вспомогательными средствами в деловых беседах. Публикации и брошюры рекомендуется использовать для подкрепления своей аргументации, они должны быть подобраны строго по тематике, а их объем ограничен. Кроме того, нужно точно знать, где и что искать, т.е. досконально знать их содержание.

**Фаза нейтрализации замечаний собеседника.** Чаще всего встречаются следующие виды замечаний: невысказанные замечания, отговорки, предрассудки, ироничные замечания, стремление получить информацию, желание показать себя, субъективные замечания, объективные замечания, общие сопротивления, «последняя попытка».

Если на ваши доводы последовали возражения оппонента, то:

- выслушивайте сразу несколько возражений, так как собеседник раздражается, если его перебивают, да еще на самом главном;
- не спешите с ответом, пока не поймете суть возражения;
- выясните, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения, или вы сами неточно сформулировали суть вопроса;
- вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа.

**Фаза принятия решений и завершения беседы.** Здесь особенно важен опыт, здесь требуются деликатность и внимание к собеседнику. Успешно завершить беседу — значит достигнуть заранее намеченных и запланированных целей этой беседы.

Существует порядок завершения деловой беседы:

- В связи с окончанием беседы свободно обращайтесь к собеседнику с вопросом, согласен ли он с предметом беседы.
- Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решений. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник.
- Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий главный тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться.
- Как только будет принято решение, поблагодарите собеседника, поздравьте его с разумным решением, скажите ему, что он будет доволен своим выбором, и удалитесь.

**Особое значение в деловой беседе имеет знание особенностей методов и техник аргументации.**

**Фундаментальный метод.** Представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого вы знакомите с фактами и сведениями, являющимися основой вашего доказательства. Если речь идет о контраргументах, то надо пытаться оспорить и опровергнуть доводы собеседника. Важную роль здесь играют цифровые примеры. Цифры выглядят более убедительно. Цифровые данные во всех дискуссиях являются самым надежным доказательством.

**Метод противоречия.** Основан на выявлении противоречий в аргументации противника. По своей сущности этот метод является оборонительным.

**Метод извлечения выводов.** Основан на точной аргументации, которая постоянно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приводит к желаемому выводу. При использовании этого метода следует обращать внимание на так называемую кажущуюся причинность.

**Метод сравнения.** Имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно.

**Метод «да — но».** Часто партнер приводит хорошо подобранные аргументы. Однако они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны. Но поскольку в действительности у любого явления имеются как плюсы, так и минусы, то можно применить метод «да — но», который позволяет рассмотреть и другие стороны предмета обсуждения. В данном случае вам надо спокойно согласиться с партнером, а потом начать характеризовать этот предмет с прямо противоположной стороны и трезво взвесить, чего здесь больше — плюсов или минусов.

**Метод кусков.** Заключается в расчленении выступления партнера таким образом, чтобы были ясно различимы отдельные части. Эти части можно прокомментировать, например, так: «Это точно»; «Об этом существуют различные точки зрения»; «Это и то полностью ошибочно». При этом целесообразно не касаться наиболее сильных аргументов партнера, а преимущественно ориентироваться на слабые места и пытаться именно их и опровергнуть.

**Метод «бумеранга».** Дает возможность использовать «оружие» партнера против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если применять его с изрядной долей остроумия.

**Метод игнорирования.** Очень часто бывает, что факт, изложенный партнером, не может быть опровергнут, но зато его можно с успехом проигнорировать.

**Метод опроса.** Основан на том, что вопросы задаются заранее. Конечно, не всегда целесообразно сразу открывать свои карты. Но всё же можно задать партнеру заранее ряд вопросов, чтобы хотя бы в основном выявить его позицию. Чаще всего вопросы задаются примерно так: «Каково ваше мнение о...». Используя этот метод, можно начинать общую аргументацию, в ходе которой вы преднамеренно вынуждаете партнера изложить свою позицию.

**Метод видимой поддержки.** Например, партнер изложил свои аргументы и теперь вы берете слово. Вы ему не возражаете и не противоречите, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот, приходите на помощь, приводя новые доказательства в его пользу. Но только для видимости. А затем следует контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение вашей мысли привести и такие факты... Но всё это вам не поможет, так

как...» — теперь наступает черед ваших контраргументов. Таким образом создается впечатление, что точку зрения партнера вы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезисов. Однако этот метод требует особо тщательной подготовки.

#### **Методы аргументирования, которые лучше назвать «уловками»:**

1. Техника преувеличения — заключается в обобщении любого рода и преувеличении, а также в составлении преждевременных выводов.

2. Техника анекдота. Одно остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

3. Техника использования авторитета — состоит в цитировании известных авторитетов, которые зачастую всё же нельзя применять как доказательство точки зрения, ибо речь может идти совсем о другом.

4. Техника дискредитации партнера — основывается на следующем правиле: если я не могу опровергнуть существо вопроса, тогда личность собеседника можно поставить под сомнение.

5. Техника изоляции — основывается на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному. Абсолютно некорректно также опустить то, что предшествует констатации или следует сразу за ней.

6. Техника изменения направления — заключается в том, что партнер не атакует ваши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии. Практически он пытается обойти «горячее место» и вызвать у вас интерес к другим проблемам. В этой ситуации вы должны быть предельно внимательны, чтобы своевременно предотвратить любой маневр подобного рода.

7. Техника введения в заблуждение — основывается на сообщении партнером путаной информации. Он сознательно быстро и основательно всё перемешивает и старается всех сбить с толку и таким образом уйти от обсуждения нежелательной для него темы.

8. Техника отсрочки. Ее целью является создание препятствий для ведения дискуссии или ее затягивание. Партнер задает уже отработанные вопросы, требует разъяснений по мелочам, чтобы выиграть время. Эту технику нельзя считать безусловно спекулятивной. В этом случае желательно не показывать удивления и не проявлять смущения.

Дискуссия может быть острой, но при этом всегда должна оставаться честной. Если партнер вас убедил, то это следует признать.

9. Техника апелляции — представляет собой опасную форму «вытеснения» процесса рассуждения. Партнер здесь выступает не как специалист, а как человек, взывающий к сочувствию. Воздействуя на ваши чувства, он ловко обходит нерешенные деловые вопросы во имя каких-то неопределенных морально-этических норм.

10. Техника вопросов-капканов — основывается на совокупности предпосылок, рассчитанных на внушение. Эти вопросы подразделяются на три группы.

11. Повторение. Один и тот же вопрос или утверждение повторяется много раз, что рано или поздно ослабляет ваше критическое мышление.

12. Альтернатива. Альтернативные вопросы «закрывают горизонт», подразумевая только такие ответы, которые со-ответствуют концепции вашего партнера. Пример: «Будешь ли ты учиться или пойдешь работать дворником?»

13. Контрвопросы. Вместо того чтобы заняться проверкой и возможным опровержением ваших доказательств, парт-нер задает вам контрвопросы. Лучше всего сразу же от них отгородиться: «Ваш вопрос я с удовольствием рассмотрю после вашего ответа на мой вопрос, который всё же, согласитесь, был задан раньше».

14. Техника искажения — представляет собой неприкрытое извращение того, что мы сказали, или перестановку акцентов. К технике искажения очень близка демагогия, т.е. совокупность приемов, позволяющих создать впечатление правоты, не будучи правым. Демагогия находится между логикой и ложью, отличаясь от логики отстаиванием неверных суждений, а от лжи — подведением слушателя к ложным выводам, не формулируя этих выводов, предоставляя это сделать самому собеседнику.

#### **Основные принципы успешного ведения деловой беседы:**

- Если вы не в состоянии привлечь внимание собеседника, если он вас не слушает, зачем вам вообще что-то говорить. Поэтому первый принцип — привлечь внимание собеседника (начало беседы).

- Если ваш собеседник проявляет интерес к беседе, это означает, что ваше выступление будет ему полезно и он будет с вниманием слушать вас. Следовательно, вы должны заинтересовать собеседника — это второй принцип (передача информации).

- Следующий шаг заключается в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить собеседника в том, что он поступит разумно, согласившись с вашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ему и его фирме определенную пользу. Это третий принцип ведения деловой беседы — принцип детального обоснования (аргументация).

- Собеседник заинтересовался вашими идеями и предложениями, понял их целесообразность, но всё еще ведет себя осторожно и не видит возможностей применения этих идей и предложений на своем предприятии или фирме. Вызвав интерес и убедив собеседника в целесообразности высказанного, вы должны выяснить и разграничить его желания. Таким образом, четвертый принцип — выявить интересы и устранить сомнения вашего собеседника (парирование замечаний).

- И пятый, основной, принцип ведения деловой беседы заключается в преобразовании интересов собеседника в окончательное решение (принятие решения).

Следует отметить, что многое из того, что было рассмотрено в рамках деловой беседы — основной формы деловых коммуникаций, будет характерно и для других форм (особенно то, что касается методов и техник аргументации), в том числе для деловых переговоров и дискуссий.

### **3.2. Деловые переговоры и дискуссии**

Деловые переговоры — форма деловой коммуникации между собеседниками, которые обладают необходимыми полномочиями от своих организаций (учреждений, фирм и т.д.) для установления деловых отношений, заключения договоров, разрешения спорных вопросов или выработки конструктивного подхода к их решению.

**Характер деловых переговоров определяется их целями, которыми чаще всего выступают:**

- элементы профессиональной деятельности;
- проблемы, представляющие взаимный интерес;
- координация действий для уточнения средств выполнения ранее достигнутых соглашений;
- сглаживание возникших противоречий, конфликтных ситуаций;
- налаживание контактов и организация взаимоотношения с партнерами и т.д.

Ход переговоров укладывается в следующую схему: начало беседы — обмен информацией — аргументация и контраргументация — выработка и принятие решений — завершение переговоров.

**Выделяется несколько методов ведения деловых переговоров:**

- жесткий подход — стороны изначально занимают излишне жесткую позицию, изменить которую намерены лишь в крайних случаях; такой метод редко бывает эффективен; он создает благоприятную почву для уловок, ведет к напряженности, а иногда — и к разрыву отношений;
- позиционный торг — стороны занимают позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности; такой метод тоже малопродуктивен, характеризуется непредсказуемостью результатов, большими затратами времени, возможностью ухудшения отношений с партнерами;
- мягкий подход — стороны занимают дружелюбные позиции, избегают споров и конфликтов, но в то же время не идут на бесконечные уступки в ущерб себе;
- принципиальные переговоры, или переговоры по существу, — наиболее эффективный метод достижения соглашения между договаривающимися сторонами; возможен при реализации следующих условий:
  - а) отличать личностные мотивы от предмета переговоров;
  - б) интересы дела должны стоять выше позиций участников переговоров;
  - в) в переговорном процессе должны быть использованы объективные критерии и соответствующие правовые нормы.

**Дискуссия** — процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников (мнений по сути решаемой проблемы).

### **Целью дискуссии могут быть:**

- сбор и упорядочение информации по обсуждаемой проблеме;
- поиск альтернативных подходов к решению проблемы, их обоснование;
- выбор оптимальной альтернативы.

### **Выделяется ряд этапов деловой дискуссии:**

- Вступление в контакт.
- Постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цель дискуссии).
- Уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников.
- Выдвижение альтернативных вариантов.
- Конфронтация участников.
- Обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства.
- Установление согласия благодаря выбору наиболее приемлемого или оптимального решения.

Для деловой дискуссии очень важен предмет общения и отношение к нему участников. Способность понимать предметные позиции партнеров (т.е. представление о ситуации, о проблеме) и свою собственную — непреложное условие для успеха делового общения. В дискуссии значительная роль принадлежит ведущему.

Он должен:

1. Сформулировать цель и тему дискуссии: Что обсуждается? Зачем нужна дискуссия? В какой степени следует решить проблему?
2. Установить время дискуссии (20-30-40 минут или более).
3. Заинтересовать участников дискуссии (изложить проблему в виде некоторого противоречия).
4. Добиться однозначного понимания проблемы всеми участниками, проверив это контрольными вопросами или попросив участников задавать вопросы.
5. Организовать обмен мнениями (желающими или по кругу).
6. Активизировать пассивных участников (обратиться к молчащему с вопросом, с просьбой помочь).
7. Собрать максимум предложений относительно решения обсуждаемой проблемы (свои предложения высказать после того, как выслушаны мнения всех участников).
8. Не допускать отклонений от темы (тактично останавливать, напоминать о целях дискуссии).
9. Уточнять неясные положения, пресекать оценочные суждения о личности участников.
10. Помогать группе прийти к согласованному мнению.
11. Четкое подведение итогов, формулировка выводов, спектра решений, сопоставление целей дискуссии с полученными результатами, определение вклада каждого в общий итог, вынесение благодарности участникам.

Многие из этих правил приемлемы также во время деловых совещаний и собраний.



### 3.3. Деловые совещания и собрания

**Деловое совещание** — форма организованного, целенаправленного взаимодействия группы заинтересованных лиц посредством обмена мнениями для выработки и принятия решения.

#### **Классификация деловых совещаний**

**По принадлежности к сфере общественной жизни.** Административные, научные или научно-технические, политические, профсоюзные и объединенные совещания.

**По масштабу привлечения участников.** Международные, республиканские, отраслевые, региональные, областные, городские, районные, внутренние.

**По месту проведения.** Местные и выездные.

**По периодичности проведения.** Разовые, постоянно действующие, периодические.

**По количеству участников.** 8 узком составе (до 5 человек), в расширенном составе (до 20 человек), представительные (более 20 человек).

**По основной задаче.** Инструктивные, оперативные (планерки), проблемные.

**По стилю проведения.** Авторитарные, свободные (без повестки дня), демократические, дискуссионные (мозговой штурм, синектический штурм).

**По дистанцированности участников.** Очные и селекторные (при помощи автоматических телефонных станций, устанавливающих соединение руководителя с участниками совещания, находящимися на своих рабочих местах).

#### **По назначению**

- информативное собеседование (каждый участник кратко докладывает о положении дел начальнику, что позволяет избежать подачи письменных отчетов и дает возможность всем получить представление о состоянии дел в учреждении);
- совещание с целью принятия решения (координация мнений участников, представляющих разные отделы, подразделения организации, для принятия решения по конкретной проблеме);
- творческое совещание (использование новых идей, разработка перспективных направлений деятельности).

В деловых совещаниях могут участвовать 7-9, максимум 12 человек, большое количество участников уже может снижать эффективность работы. Тема обсуждения должна быть заранее определена, чтобы участники могли профессионально подготовиться, продумать свои предложения, даже подготовить соответствующие доклады.

Имеет значение пространственное расположение участников в форме «круглого стола» для активизации взаимодействия. Ведущий совещания вначале должен высказать надежду, что совещание будет носить деловой и конструктивный характер, в течение совещания следить за регламентом, «удерживая» выступающих в рамках обсуждаемой темы, вовлекая «малоактивных», останавливая «словоохотливых», определяя порядок предоставления слов, задавая необходимые вопросы, осуществляя перефразирование и подведение промежуточных итогов, давая заключительный комментарий проведенного совещания.

Следует помнить, что деловое совещание предполагает возможность критики предметных позиций, а не личностных особенностей того, кто ее высказал, причем рекомендуется соблюдать правило: отметить вначале совпадение позиций, а затем обсудить различие разных позиций и подходов к решению проблемы, убедительно аргументируя достоинства и недостатки каждой альтернативы. В случае, если вы попали под огонь критики, полезно перевести атаку на себя в атаку на проблему: «Я рад, что вас волнует тот же вопрос и вы пытаетесь найти наилучшее решение...» Главное — не победить в споре, а продвинуться в решении проблемы.

Важно отнестись к своей позиции не как единственно возможной и единственно верной, а суметь понять и даже принять иное мнение, быть проницаемым для иного мнения. В целях снятия пассивности участников могут применяться: 1) высказывания по кругу или 2) метод мозгового штурма. При конфликте мнений могут быть две формы: **конкурентно-соревновательная или кооперативно-сотрудничающая.**

Деловые совещания часто носят директивный характер, когда руководитель с позиции «Родитель» указывает свое мнение как единственное решение проблемы, а остальные участники с позиции «Ребенка» принимают это решение к исполнению. Наиболее эффективны деловые совещания, которые носят коллегиальный характер равноправного взаимодействия с позиции «Взрослый — Взрослый».

Впрочем, встречаются и манипуляции, когда внешне взаимодействие осуществляется как «Взрослый — Взрослый», а на самом деле — «Родитель — Ребенок», т.е. руководитель вроде бы просит всех высказаться, даже молчунов, но после того — как все высказались, руководитель парафразируя всех, расставляет все акценты и в результате проводит нужное ему решение, обязывая участников исполнять это решение фактически с позиции «Ребенка».

### **3.4. Прием подчиненных, общение с коллегами и начальником**

Рекомендации руководителю по тактике разговора с подчиненным, когда требуется вслух оценить его деловые качества, сводятся к следующим:

- Сначала разговаривайте с подчиненным о его работе и только потом — о нем самом.
- Прежде чем сообщить работнику свою оценку, подведите его вопросами к тому, чтобы он сам себя оценил. Если самооценка человека выше вашей собственной оценки его, выясните причину расхождения.
- Упомянув о недостатках в работе подчиненного, учитывайте, какова она в целом. Не давайте общую отрицательную оценку деятельности и личности подчиненного (чаще всего такая оценка несправедлива и оскорбительна для человека). Вы добьетесь большего, если вначале отметите достоинства (например, компетентность, опыт, добросовестность подчиненного), а затем четко укажите на конкретные ошибки, недостатки. Работнику, деятельность которого вас не удовлетворяет, ясно скажите, какова ваша оценка его труда. Подчерните, что верите в него и поэтому не освобождаете его от работы.
- Если недостатки в работе возникли по вашей вине, признайте это.
- Не говорите с оцениваемым о других работниках.
- Не проводите повторного разговора вскоре после того, как вы наказали подчиненного.

- Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, вас скорее всего не поблагодарят. Если не поможет — на вас ляжет вся ответственность.
- Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковой меркой.
- Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если хотите сохранить их уважение.
- Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.
- Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.
- Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не лени-тесь лишний раз похвалить сотрудника.
- Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.
- Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива всё равно так или иначе узнают о них. Но утаивание ошибок — проявление слабости и непорядочности.

Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая прежде всего два фактора: 1) ситуацию, наличие времени для нюансов; 2) личность подчиненного — кто перед вами, добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу. В зависимости от этого следует выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения.

**Вне зависимости от того, с кем предстоит встретиться, руководитель всегда должен знать следующее:**

- Нежелательно употреблять слишком сухие формулировки, а тем более высокомерные фразы, пользоваться домыслами, слухами, конфиденциальными данными.
- Ни при каких обстоятельствах не перебивать говорящего и лишь при крайних обстоятельствах можно сделать замечание со всевозможными формами вежливости.
- Воспитанный человек, прервав беседу, когда в кабинет вошел новый посетитель, не продолжит рассказ, прежде чем не ознакомит вкратце пришедшего с тем, что было сказано здесь до его прихода.
- Избегать в беседах поддерживания злословия в адрес отсутствующих. Не говорить ничего такого, что самому было бы неприятно выслушивать от других.
- Никогда не касаться в разговоре предметов, о которых не имеете достаточно ясного представления.
- Упомянув в беседе третьих лиц, желательно называть их по имени-отчеству, а не по фамилии. Женщина никогда не должна называть мужчин по фамилии.

- Чтобы не быть скучными и невоспитанными, не надо говорить с чужими людьми о поступках своих родных или о своих несчастьях.
- Считается неучтивым заставлять собеседника повторять сказанное под предлогом, что вы не расслышали каких-то деталей.
- Считается нетактичным высказывать удивление, когда неожиданно обнаруживаются талант, способности у человека. Это равносильно высказыванию: «Возможно ли, чтобы такая ничтожная личность была одарена таким талантом».
- Не следует хвастать интимным знакомством с людьми, занимающими высокое положение.

Принцип общения «по горизонтали», т.е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам». Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

**Вот несколько принципов этики деловой коммуникации между коллегами:**

- Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого.
- Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.
- Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами.
- В отношениях между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.
- Если вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестных и неквалифицированных — ведь по нему там будут судить о вас и о вашем отделе в целом. Помните, может случиться, что с вами поступят таким же безнравственным образом.
- Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.
- Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще.
- Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте всё многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику. Помните — что посеешь, то и пожнешь.
- Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловых возможностей. Если они не оправдаются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.
- Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах.
- Старайтесь слушать не себя, а другого.

- Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно всё выплывет наружу и встанет на свои места.
- Посылайте импульсы ваших симпатий — словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Улыбайтесь, смотрите прямо в глаза.
- Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

**Рассмотрим принципы, которые можно использовать в деловой коммуникации подчиненных с руководителем:**

- Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочению справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.
- Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то приказать, но можете сказать: «Как вы отнесетесь к тому, если бы...?» и т.д.
- Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.
- Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.
- Будьте преданы и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.
- Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.
- Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы действий.
- Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали такого, какой он есть.
- 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 слабостями, недостатками. Подумайте, что вы можете сделать, что-бы помочь ему преодолеть их. Опирайтесь при этом на сильные стороны его личности.

- Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей.
- Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите правильную форму общения. Вначале попросите объяснить причину невыполнения задания самого сотрудника, возможно он приведет неизвестные вам факты. Делайте ваши замечания один на один: необходимо уважать достоинство и чувства человека.
- Критикуйте действия и поступки, а не личность человека. Тогда, когда это уместно, используйте прием «бутерброда» — спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.

### 3.5. Публичные выступления и общение через переводчика

Теоретики ораторского искусства рекомендуют разбивать подготовку к выступлению на три этапа: организация логической канвы, поиск формы сообщения, репетиция.

При **организации логической канвы** надо прежде всего четко выявить ту главную мысль, которую вы хотите изложить, доказать в своем выступлении. Здание речи надо строить таким образом, чтобы все его части работали на эту сверхзадачу. Сам же логический скелет здания следует делать предельно ясным и стройным, ибо, как говорил Аристотель, главное достоинство речи — в ее ясности.

Кроме того, речь должна быть выразительной. К числу важнейших выразительных средств речи относятся **тропы** — употребление слов в переносном значении.

В процессе поиска **формы выступления** следует учитывать и такие рекомендации знатоков ораторского искусства. Если содержание выступления предназначено в основном для апелляции к разуму слушателя, то форма выступления строится с таким расчетом, чтобы возбудить эмоции. Жест, мимика, телодвижения, интонации голоса — с помощью этих средств опытные ораторы воздействуют на эмоции человека. Помните, органы чувств человека склонны к утомлению.

При **подготовке выступления**, как советуют наставления для ораторов, следует учитывать настроение будущей аудитории. Если, как полагаете, она настроена негативно к идеям, которые вы собираетесь утверждать, то сначала завоюйте ее симпатию интересным примером, заинтригуйте чем-то и пообещайте выдать развязку в конце. Если собираетесь доказать новую, сложную идею — разделите общий объем информации, которую необходимо дать слушателям, на ряд «порций», распределите их в порядке возрастающей сложности и последовательно, не торопясь, сообщайте их.

**При публичном выступлении могут возникать типичные затруднения:**

- нелогичность (непоследовательность в изложении сути, нечеткая аргументация излагаемого материала, отсутствие ясности и точности в достижении поставленных целей);
- проблема самовыражения (недостаточная эмоциональность, «зажатость», монотонность выступления, несоответствие внутреннего состояния внешним признакам);
- эгоцентризм (не учитывается плюрализм мнений, неспособность понять иное, чужое мнение);
- некомпетентность (недостаток информации, некомпетентность в конкретных вопросах);
- проблема контакта (трудности контакта с аудиторией, не удается добиться расположения слушателей и т.п.);
- проблема самоконтроля (трудно преодолеть волнение, неумение вести себя и т.п.);
- проблема выхода из контакта (сумбурность и незавершенность выступления, плохое окончание и неудачное прекращение разговора).

Человеку, публично защищающему свое мнение, можно порекомендовать лично вести дискуссию, если он заранее продумает возможные вопросы оппонентов и постарается предугадать сложные ситуации, которые могут возникнуть и смутить его.

#### **Сложные ситуации возникают, когда докладчику адресуются:**

Наивные вопросы и критика авторитетных людей, не являющихся специалистами в обсуждаемой проблеме. (Сложность в том, что, опровергая такую критику с помощью азбучных истин, ставишь в неудобное положение маститых оппонентов, которые болезненно реагируют на это.)

Ироничные вопросы с «подковыркой» молодых жизнерадостных людей, желающих повеселить аудиторию. (Возможно прореагировать с юмором, либо дать ответ серьезным тоном, подчеркнув недопустимость недооценки обсуждаемого вопроса.)

Сложные вопросы, затрагивающие малоизвестную докладчику смежную область и заданные с целью «прощупать» его эрудицию и находчивость. (Ответить лучше: «Нельзя объять необъятное», или: «Решение этой задачи не предусматривалось в нашем исследовании».)

Вопросы, на которые докладчик уже отвечал, а также несуразные вопросы и критика тех, кто невнимательно слушал и не до конца понял суть обсуждаемого дела. (Здесь важно не впасть в шок от замечаний оппонента, не заявлять ожесточенно: «Я ведь это уже объяснял!», а спокойно и кратко повторить ответ, используя фразу: «Как уже отмечалось...».)

Вопросы-замечания о несоответствии выводов докладчика мнению некоего авторитета, имя которого подчас никому ничего не говорит. (Может помочь ответ: «По мере того, как накапливаются новые факты, многие ранее казавшиеся бесспорными истины, провозглашенные даже авторитетами, пересматриваются».)

Вопросы, принижающие значимость проблемы или полученных результатов. (Поскольку в такой ситуации задевается самолюбие выступающего, важно не откликнуться эмоциональной вспышкой, а, оценив, насколько провокационен вопрос, ответить заранее продуманной фразой.)

### **Общаясь через переводчика, нужно соблюдать следующие правила:**

- Говорить медленно, четко формулируя мысли, не допускать возможности двусмысленного толкования сказанного.
- Произносить следует не более одного-двух предложений подряд, учитывая, что удержать в памяти и перевести большой объем информации полно и правильно переводчик не в состоянии. К тому же некоторые языки грамматически прямо противоположны русскому. Например, в персидском и немецком языках сказуемое всегда завершает предложение, а не стоит в его середине, как в русском, английском и других.
- Нельзя сопровождать свою речь поговорками, идиоматическими оборотами и, тем более, цитированием стихов. Перевод их на другой язык требует длительной работы и невозможен в ходе динамичной беседы. Неверный перевод способен испортить атмосферу переговоров, поскольку наши пословицы и поговорки на другом языке могут приобрести двусмысленное значение, а иногда и оскорбительный смысл.
- Необходимо учитывать реакцию партнеров и немедленно принимать меры, если возникает ощущение, что они понимают вас неправильно. Переводчик, в свою очередь, может в случае необходимости попросить любую из сторон пояснить мысль более простыми словами или повторить фразу еще раз.
- Перед переговорами необходимо выделить достаточное время для работы с переводчиком, чтобы как можно подробнее ознакомить его с кругом затрагиваемых проблем, пояснить используемую терминологию. Доклад, речь на презентации и другие письменные материалы должны передаваться переводчику для ознакомления за день-два до выступления.
- Таким образом, знание и учет данных правил позволят деловому человеку избежать неловких или даже конфликтных ситуаций, которые зачастую возникают в деловых коммуникациях. Избежать их помогут знание и учет индивидуальных различий собеседников.



## 4. КОНФЛИКТЫ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

### 4.1. Конфликты между руководителем и подчиненными

Проблема взаимоотношений руководителей и подчиненных весьма актуальна для современной науки и практики. В центре внимания находятся вопросы эффективности управления, стиля руководства, авторитета руководителя, оптимизации социально-психологического климата в коллективе. Все они зависят от оптимизации отношений в звене «руководитель — подчиненный», т. е. от конфликтов «по вертикали».

#### Причины конфликтов в звене «руководитель-подчиненный»

Среди причин конфликтности отношений руководителя и подчиненного выделяют объективные и субъективные. Рассмотрим объективные причины конфликтов данного типа.

1. Субординационный характер отношений. Существует объективное противоречие между функциональной и личностной сторонами отношений руководителя и подчиненного. Многие авторы (Д. Кайдалов, А. Китов, А. Папкин, А. Русалинова, А. Свенцицкий) указывают, что в управленческой деятельности между руководителями и подчиненными имеются отношения субординации. Они характеризуются двумя сторонами — Функциональной (официальной, формальной) и личностной (неофициальной, неформальной). Первая означает объективно существующую связь между людьми, когда одни группы людей направляют деятельность подчиненных, а последние выполняет указания. Личностное содержание отношений в звене «Руководитель — подчиненный» зависит от индивидуально-психологических особенностей участников взаимодействия, их темпераментов, характеров, способностей, деловых и моральных качеств, а также симпатии или антипатии по отношению, друг к другу.

Противоречие в звене «руководитель — подчиненный» в том, что от руководителя зависит довольно широкий диапазон жизнедеятельности подчиненного. Последний обязан выполнять указания и распоряжения начальника, т. е. обязан подчиняться. Практически никогда не обеспечивается полное соответствие требований ролей возможностям и способам действий их исполнителей. Объективная необходимость устранения этого несоответствия и субъективное восприятие возможности его устранения неизбежно порождают конфликты. По мнению Б. Алишева, наибольшей конфликтностью характеризуется вертикальное взаимодействие руководителя с подчиненными. Ряд авторов указывают, что на конфликты по вертикали приходится 77% (А. Анцупов), 60% (Б. Науменко), 78% (А. Свенцицкий) и даже 80% (Е. Кузьмин) всех межличностных конфликтов в коллективах.

2. Деятельность в системе «человек — человек» конфликтогенна по своей природе. Из четырех типов деятельности («человек — человек», «человек — природа», «человек — машина», «человек — знак») наиболее конфликтны профессии типа «человек — человек». Среди них имеются разновидности деятельности, конфликтогенные в силу особенностей взаимодействия. К ним относят педагогическую и воинскую деятельность, деятельность работников правоохранительных органов, сферы обслуживания и сферу руководства, где идет интенсивное взаимодействие людей в сочетании с решением сложных задач (А. Мухин).

3. Большая часть конфликтов по вертикали детерминирована предметнодеятельностным содержанием межличностных отношений. Около 96%

конфликтов между руководителями и подчиненными связаны с их совместной деятельностью. На профессиональную сферу взаимоотношений приходится 88%, бытовую — 9 и общественную — 3% конфликтных ситуаций. Конфликты в профессиональной сфере связаны с обеспечением качества деятельности (39%), оценкой результатов работы (8%) и введением инноваций (6%). В противоположность конфликтам в звене «руководитель — подчиненный» конфликты по горизонтали чаще носят личностный характер. Они возникают из-за антипатий, неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей. Установок, норм и принципов, хотя это не исключает организационных и деловых причин таких конфликтов.

4. Частота возникновения конфликтов по вертикали связана с интенсивностью совместной деятельности оппонентов. На 5 месяцев, связанных с выполнением основных заданий года, проверками вышестоящими инстанциями, сдачей аттестаций, подведением итогов и т.п., приходится около 60% всех конфликтов «по вертикали». На остальное время, когда деятельность организуется обычным порядком (тоже около 6 месяцев), приходится примерно 40% конфликтов между руководителями и подчиненными. Наиболее «спокойный» месяц в отношениях руководителей и подчиненных — июнь, а наиболее «конфликтные» - май и январь.

5. Наиболее конфликтно звено «непосредственный руководитель — подчиненный»: на него приходится более 53% конфликтов. На отношения «прямой руководитель — подчиненный» приходится 41,7% конфликтов и 5,2% — на другие отношения подчиненности. Особенно велик удельный вес конфликтов в звеньях, где руководитель и подчиненный близки по служебному положению. По мере увеличения статусной дистанции частота конфликтов уменьшается.

6. Разбалансированность рабочего места. Рабочим местом называют совокупность функций и средств, достаточных для их выполнения. Функции отображаются в обязанностях и ответственности за их выполнение, а средства — в праве и власти. Рабочее место имеет структуру, элементы которой должны быть сбалансированы.

7. Рассогласованность связей между рабочими местами в организации. Проявляется в том, что:

а) подчиненному дают указания много начальников, и он вынужден: сам ранжировать поступившие указания по степени их важности, требовать этого от непосредственного руководителя; хвататься за все подряд; отказываться от выполнения указаний и распоряжений;

б) у руководителя много непосредственных подчиненных — более 7—8 человек, которыми невозможно оперативно управлять.

8. Сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца.

9. Недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений всем необходимым для их реализации.

Среди субъективных причин конфликтов в звене «руководитель — подчиненный» выделяют управленческие и личностные причины.

Управленческие причины: необоснованные, неоптимальные и ошибочные решения; излишняя опека и контроль подчиненных со стороны руководства; недостаточная профессиональная подготовка руководителей; низкий престиж труда

управленцев среднего и низшего звена; неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчиненных; нарушения в системе стимулирования труда.

Личностные причины: низкая культура общения, грубость; недобросовестное исполнение своих обязанностей подчиненными; стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой; выбор начальником неэффективного стиля руководства; отрицательная установка руководителя по отношению к подчиненному, и наоборот; напряженные отношения между руководителями и подчиненными; психологические особенности участников взаимодействия (повышенная агрессивность, эмоциональная неустойчивость, тревожность, завышенная самооценка, акцентуации характера и т.д.).

#### **Условия и способы предупреждения конфликтов «по вертикали»**

Практика показывает, что бесконфликтному взаимодействию руководителя с подчиненными способствуют следующие условия:

психологический отбор специалистов в организацию; стимулирование мотивации к добросовестному труду; справедливость и гласность в организации деятельности; учет интересов всех лиц, которых затрагивает управленческое решение;

своевременное информирование людей по важным для них проблемам;

снятие социально-психологической напряженности путем проведения совместного отдыха, в том числе с участием членов семей; организация трудового взаимодействия по типу «сотрудничество»; оптимизация рабочего времени управленцев и исполнителей; уменьшение зависимости работника от руководителя; поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста; справедливое распределение нагрузки между подчиненными.

Для руководителя важно правильно строить взаимоотношения с подчиненными, грамотно организовать управленческую деятельность. При этом целесообразно руководствоваться следующими правилами.

Распоряжение должно быть отдано простым, ясным языком. Не допускайте неопределенности, двусмысленности в содержании приказа. Задача должна соответствовать возможностям подчиненного.

Ставьте подчиненным ясные, конкретные и выполнимые задачи.

Обеспечьте выполнение задачи всем необходимым.

"Приказы, распоряжения, требовательность к подчиненному должны быть обоснованы в правовом отношении.

Предоставление подчиненному инициативы в выполнении отданного распоряжения не означает самоустранения начальника от обеспечения его выполнения. Не идите вразрез с нормативными требованиями, не ущемляйте человеческое достоинство.

Текущий контроль снижает вероятность возникновения конфликтов.

Не спешите с однозначной оценкой результатов деятельности подчиненного.

Достигнутое подчиненным оценивайте исходя из начального положения дел и успехов других работников. Не стремитесь в короткий срок перевоспитать нерадивого подчиненного.

Критикуйте после того, как похвалите.

Критикуйте и оценивайте не личность, а поступок, результаты служебной деятельности.

Давая критическую оценку подчиненному, не переносите ее на всю социальную группу, к которой он принадлежит.

Это происходит в связи с качеством выполнения указания, но контроль должен превращаться в мелочную опеку. Если вы не уверены в том, что глубоко изучили итоги деятельности подчиненного, то лучше с оценкой не спешить.

Это правильнее, чем основываться только на поставленной задаче.

Решительные попытки «сделать из него человека» ни к чему хорошему, кроме конфликтов, не приведут. Процесс воспитания — длительный процесс. Поэтому, проводя воспитательную работу с подчиненными, не рассчитывайте на быстрые и немедленные положительные результаты.

Начав разговор с подчиненным с положительных аспектов в его работе, вы тем самым настроите его на положительное отношение к вам. Критика, исходящая от вас, будет восприниматься более конструктивно. Переход на личностные оценки с использованием обобщающих формулировок («Вы никогда ничего вовремя не можете выполнить», «Вы всегда отличаетесь недобросовестностью», «Вы постоянно опаздываете на работу» и т.п.) провоцируют подчиненного на конфликт. В особенности это касается национальной принадлежности подчиненного, а также характеристики той социальной группы, которая значима для него. Общаясь с подчиненными, демонстрируйте, что по своему психологическому статусу вы признаете равенство между вами.

Будьте справедливы и честны по отношению к подчиненным.

Всеми силами боритесь с проявлениями негативных эмоций в общении с подчиненными.

Не превращайте подчиненных в «громоотвод» ваших конфликтных отношений с Руководством.

Чем резче обращаются к человеку, тем интенсивнее он настраивается на возможное противодействие по отношению к источнику такого обращения. Кроме того, вы можете ошибаться в даваемых оценках, а их категоричность усугубит вашу неправоту. Нет таких людей, которые не ошибаются. Не бойтесь навредить своему авторитету. Честность и порядочность всегда по достоинству оцениваются людьми, особенно если эти качества проявляются у руководителя. Помните, что люди больше всего не любят несправедливость. В конечном итоге все революции, бунты, мятежи, другие социальные потрясения и конфликты были обусловлены тем, что одна из сторон пыталась восстановить справедливость. Конечно, в понятие «справедливость» разные люди вкладывают различный смысл. Однако, как отмечал М. Аврелий, «человек должен быть честным и справедливым по натуре, а не по обстоятельствам». Гнев, злость, досада — плохие советчики при решении любой проблемы. Как указывал Сенека, «самый сильный тот, у кого есть сила управлять самим собой».

Разрядив свои негативные эмоции после неприятного общения с начальниками на подчиненных, вы стабилизируете свое внутреннее состояние. Однако тем самым вы создаете новый очаг конфликтной напряженности, но теперь — с подчиненными.

Такая стратегия в будущем даст хорошие результаты: меньше проступков — меньше конфликтов, меньше наказаний — меньше проблем.

Уважайте права подчиненных.

Критикуя подчиненного, указывайте возможные пути исправления ошибок и просчетов.

Даже работник, плохо выполняющий служебные обязанности, имеет вполне определенные права как гражданин. При любой степени вины за проступок подчиненный

будет защищать свои права даже посредством конфликта. Как справедливо заметил Плутарх, «найти ошибку легко, трудности начинаются тогда, когда пытаешься ее исправить».

#### **4.2.Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным**

В повседневной жизни не всегда удается предупредить конфликты «по вертикали». Для руководителя важно знать, что способствует конструктивному разрешению конфликтов с подчиненными. Руководителю необходимо заинтересовать подчиненного в том решении конфликта, которое он предлагает.

Изменить мотивацию поведения подчиненного можно различными способами — от разъяснения неправильности его позиции до предложения определенных уступок, если руководитель в чем-то неправ.

Настойчивость в требованиях к подчиненному подкрепить правовыми нормами.

Руководитель иногда принимает неверное решение из-за отсутствия необходимой информации. Ее мог бы дать подчиненный, однако руководитель не удосуживается выслушать его, что затрудняет разрешение конфликта. Многие конфликты «по вертикали» возникают из-за неупорядоченности деятельности подчиненного, восприятия им нагрузки как чрезмерной.

Если руководитель прав, то ему целесообразно действовать спокойно, опираясь на должностной статус. Используйте поддержку вышестоящих руководителей и общественности.

Не злоупотребляйте должностным положением.

Не затягивайте конфликт с подчиненным.

Не бойтесь идти на компромисс. Если руководитель неправ в конфликте, то лучше его не затягивать и уступить подчиненному.

Помните, что конфликтный руководитель — это не всегда плохой руководитель.

Конфликтный руководитель — всегда неудобный руководитель.

Должностное положение — преимущество в конфликте с подчиненным. Неопытные руководители для разрешения конфликта в свою пользу применяют такие способы воздействия на оппонента, как увеличение его рабочей нагрузки, создание ему неудобств сложностей, применение дисциплинарных санкций и т.п. Такие действия озлобляют подчиненного, делают его неуступчивым, затрудняют разрешение конфликта. Помимо потери рабочего времени длительные конфликты чреваты взаимными обидами и, как следствие, потерей преимуществ правого в конфликте. С увеличением длительности конфликта возрастает вероятность победы подчиненного и уменьшается такая вероятность для руководителя. Особенно в тех случаях, когда руководитель не уверен в своей правоте. Необходимо найти мужество признаться в этом самому себе, а при необходимости — извиниться перед подчиненным. Сделать это желательно один на один, указав подчиненному, что он также допустил просчеты (что обычно и бывает). Главное — быть справедливым, требовательным к себе и к подчиненным, решать проблемы, а не просто обострять отношения.

Упрочению авторитета руководителя будет способствовать его умение разрешать предконфликтные и конфликтные ситуации неконфликтными способами.

Что касается поведения подчиненного при разрешении конфликта с руководителем, то у него, конечно, меньше возможностей до сравнению с начальником.

Выполнение подчиненным ряда рекомендаций может повысить шансы на учет его интересов.

Не спешите противодействовать руководителю в конфликте. Выдержка подчиненного может оказаться одним из преимуществ в этом противостоянии. Если подчиненный прав, то ему необходимо стараться не уступать в главном. При необходимости можно усилить свои позиции в конфликте, обратившись за помощью к другим руководителям, коллегам по работе.

Предлагайте несколько вариантов разрешения конфликта, не настаивайте только на одном, принципиальном решении. Помните, что необходимый конечный результат может быть достигнут различными способами. Не переходите на оскорбления или резкие выражения. Справедливость позиции в конфликте «по вертикали» не всегда дает подчиненному шансы на победу. Используйте слабости в позиции руководителя. Вызывайте руководителя на откровенный разговор. Если подчиненный прав в конфликте, ему лучше обосновать свою позицию руководителю один на один, а не в присутствии других подчиненных или на совещании. Будучи неправым в конфликте, лучше сразу уступить руководителю, так как он все же добьется своего. Внимательно изучайте и учитывайте индивидуально-психологические особенности своих руководителей: это позволит с меньшими издержками разрешать конфликты с ними. Подчиненному желательно не предлагать диаметрально противоположных решений относительно предложений руководителя.

1. Среди причин конфликтности отношений руководителей и подчиненных выделяют объективные и субъективные. К объективным причинам относятся: субординационный характер отношений, высокая интенсивность взаимодействия, разбалансированность рабочего места, рассогласованность связей между рабочими местами в организации, сложность социальной и профессиональной адаптации, недостаточная обеспеченность всем необходимым для выполнения управленческих решений. Управленческие и личностные предпосылки составляют субъективные предпосылки конфликтов «по вертикали».

2. Предупреждению конфликтов в звене «руководитель — подчиненный» способствуют грамотная организация управленческой деятельности, бесконфликтное взаимодействие и общение с подчиненными.

3. Конструктивному разрешению конфликта в отношениях руководителя и подчиненного способствуют учет интересов друг друга, разницы в должностных статусах, индивидуально-психологических особенностей и эмоционального состояния, подход к решению противоречия с различных сторон.

## 5.УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ РАБОТНИКОВ В ПРОЦЕССЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

В своей профессиональной деятельности каждый работник обязан соблюдать и выполнять этические нормы и правила поведения по отношению к своему окружению, коллегам по работе, партнерам, клиентам. Соблюдение этики делового общения является одним из важных критериев оценки профессионализма и отдельного сотрудника, и самой организации.

**Этика** — это система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Поэтому этика делового общения — это одна из сфер общественной жизни.

Этические нормы служебных отношений базируются на общечеловеческих нормах и правилах поведения, но в то же время имеют некоторые отличительные особенности.

Рассмотрим некоторые аспекты этики делового общения сотрудников, необходимые для организации процесса управления поведением работников со стороны руководства.

### 5.1.Закономерности межличностных отношений в организации

Данные закономерности представляют собой объективно существующие важные взаимосвязи явлений, возникающих в межличностном общении и накладывающих значительный отпечаток на характер общения. Выделяют следующие основные закономерности.

**Закономерность неопределенности отклика.** Изучение данной закономерности позволяет ответить на следующие вопросы: почему работник не сделал то, о чем вы его попросили или на что указали? Почему ваши слова или действия неожиданно для вас обидели другого человека? Почему другой человек сделал не то и не так, как вы просили или указывали? Дело в том, что существует зависимость восприятия людьми внешних воздействий от различий в их индивидуальных особенностях и от конкретной ситуации, в которой происходит воздействие, а также в особенностях передачи информации. Так, например, работник, выполняя работу должным образом, ожидает получить вознаграждение за достигнутый результат. Однако ценность этого вознаграждения (валентность) для разных людей различна, она может по-разному оцениваться и самим работником, и руководителем, вознаграждающим его за выполненный труд. Если полученное вознаграждение не совпадает с ожиданиями работника или же он сочтет его несправедливым по отношению к результатам своего труда, то его внутренняя мотивация ослабевает, и в следующий раз результат труда работника в подобных условиях будет

совсем иным, как правило, более низким или менее качественным. Данная закономерность лежит в основе процессуальных теорий мотивации, объясняющих, как протекают мотивационные процессы в организации. Подробнее мы рассмотрим их в следующей части.

**Закономерность неадекватности восприятия человека человеком и неадекватности самооценки.** Ее смысл состоит в том, что ни один человек не может понять мотивы и смысл действий другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений в отношении этого человека и применительно к самому себе. Иными словами, нельзя переносить на других людей свои мысли и поступки, не изучив предварительно особенности их поведения. Такой стиль поведения часто свойствен трудоголикам.

**Закономерность искажения смысла информации.** Ее действие носит объективный характер, и оно тем более сильно, чем большее число людей принимает участие в передаче массива информации в начале и конце любого процесса.

**Закономерность психологической самозащиты.** В своем отношении к другим людям, в том числе и к работникам, мы в первую очередь учитываем их физическую безопасность (отсутствие угрозы голода, болезней, условия труда, исключая производственный травматизм), но в то же время оставляем в стороне их потребность в психологической безопасности. Однако сам человек придает очень большое значение собственной психологической безопасности (удовлетворенности трудом, отсутствию дискомфорта в отношениях с окружающими, уважению со стороны других людей) и самозащите от посягательств на свою безопасность в психологическом плане. Ведущим мотивом социального поведения человека в данном случае является сохранение личного статуса, чувства собственного достоинства, самоуважения. Нарушение этих принципов часто ведет к внутриличностным и межличностным конфликтам, снижающим эффективность труда работников в организации.

## **5.2. Требования к внешнему облику (имиджу) сотрудника**

При осуществлении служебной деятельности (переговорах, встречах, совещаниях) традиционно сложились определенные требования к внешнему облику делового человека. Они определяются понятием «деловой костюм». Это понятие относится как к представителям мужского пола, так и к представительницам прекрасного пола. Данный костюм, учитывая изменения в мире моды, все же остается в достаточной степени консервативным. Существуют общие правила, которые следует соблюдать при выборе делового костюма и всех его элементов. К ним относятся:



- 1)единство стиля;
- 2)соответствие стиля конкретной ситуации;
- 3)минимизация цветовой гаммы («правило трех цветов»);
- 4)сопоставимость цветов в цветовой гамме;
- 5)сопоставимость характера рисунка в различных компонентах одежды.

Деловой костюм является свидетельством респектабельности, надежности и успеха в делах. В то же время не следует демонстрировать партнерам собственное превосходство в материальном плане. В западном бизнесе афишировать свое богатство считается неэтичным. Но следует помнить и народную мудрость: «Встречают по одежке, провожают по уму».

Форма одежды в организации вообще является следствием принятой корпоративной культуры, зависящей от традиций, взглядов руководства, возраста сотрудников и рода деятельности фирмы.

Так, существует понятие «банковский стиль», в котором деловой костюм является повседневной формой одежды сотрудников. Руководители различных фирм, проводящие большую часть времени в офисе, преподаватели вузов, руководители государственных предприятий и государственные служащие также постоянно носят костюм. В то же время многие менеджеры, связанные с разъездной работой, а также специалисты в области компьютерных технологий, дизайнеры и различные творческие работники предпочитают свободную форму одежды, которая не стесняет их и не мешает им нормально работать. С точки зрения эффективности работы руководитель должен осуществлять дифференцированный подход по отношению к своим работникам, не навязывая им повседневное ношение консервативной одежды (пиджак, галстук, брюки), если это не продиктовано спецификой труда или производственной необходимостью.

### **5.3.Правила поведения на переговорах и при публичных выступлениях**

Современные менеджеры и специалисты должны иметь навыки построения, подготовки и доведения до слушателей смысла публичного выступления в различных формах. Для краткости такие навыки называют навыками риторики (красноречия). Выступления могут носить характер сообщений на служебных совещаниях, доклада на конференциях и семинарах, лекции, обмена мнениями на переговорах и т.д. Общий тон публичного выступления во многом зависит от характера человека, его коммуникабельности, уровня образования, воспитания и определенных личностных качеств, например вежливости, уважения к собеседнику или, наоборот, наглости и напористости.

Однако существуют основные правила риторики, знание которых позволяет сотруднику подать свое выступление в более выгодном свете.

Их можно разбить на четыре группы.

1. **Предварительная отработка навыков риторики**, предусматривающая несколько искусственных приемов, позволяющих поддерживать контакт с аудиторией слушателей. Это может быть выступление перед воображаемой аудиторией с предварительно известными составом слушателей и тематикой выступления (например, перед защитой дипломных или диссертационных работ), отработка определений каких-либо терминов и понятий, используемых в профессиональной деятельности, аудио- или видеозапись собственного выступления.

2. **Непосредственная подготовка к выступлению**. Здесь рекомендуется следовать определенной структуре выступления, корректируемой в зависимости от тематики, регламента выступления, подготовленности слушателей. Такая структура включает в себя: вступление, основную идею, краткую историю рассматриваемой проблемы, накопленный опыт решения проблемы, предложения и рекомендации по ее решению и заключение. Обычно текст выступления готовится письменно, но устное выступление отличается от письменного текста. Устное выступление не должно носить характер зачитывания подготовленного текста, так как это влечет недовольство со стороны контактной аудитории, в то же время благодаря стилистическим оборотам и невербальным методам воздействия на аудиторию устная речь выгодным образом отличается от письменной, являясь более выразительной и доводя до слушателей основной смысл выступления. Здесь важное значение имеют тональность голоса, акцентирование внимания на отдельных элементах и т.д.

3. **Поведение во время выступления**. Поведение выступающего должно способствовать достижению его целей, реализации подготовленного плана выступления, использованию заранее продуманных преимуществ устной речи. Поведение докладчика должно быть естественным, соответствующим проблематике выступления и составу аудитории. Если регламент и конкретная ситуация не определяют конкретные условия выступления, то короткая и яркая речь всегда имеет больший эффект, чем длинное выступление, заранее выученное по написанному тексту. В то же время необходимо адаптировать написанный текст к устному выступлению. Несмотря на то, что выступающий может быть неплохим оратором, его отдельные привычки могут раздражать слушателей. Так, например, желательно смотреть на своих слушателей, на определенные лица, а не на выбранную точку где-то в стороне или в углу. Если слушатели говорят

оратору об этих недостатках, то к ним стоит прислушаться и постараться избавиться от них.

#### **5.4. Правила ведения деловой беседы**

**Деловой беседой** называется процесс общения между сторонами с использованием вербальных и невербальных средств, направленный на решение вопросов, связанных с деятельностью организации.

**Вербальное общение** подразумевает собой передачу информации с помощью осмысленных слов, фраз или текста, а также некоторых графических материалов — схем, рисунков, фотографий. Невербальные средства общения — это несловесная информация при взаимодействии между людьми, например жестикуляция.

Навыки ведения деловой беседы отрабатываются как в процессе профессиональной деятельности, так и в повседневной бытовой обстановке. Любая ситуация, связанная с необходимостью проведения беседы такого рода, является своего рода тренингом по отработке правил ведения беседы, которых следует придерживаться в определенной последовательности.

1. Подготовка к беседе, включающая в себя:
  - а) определение цели беседы;
  - б) информационную подготовку к беседе;
  - в) отработку формулировок понятий в ходе беседы;
  - г) определение последовательности и содержания аргументации;
  - д) формирование состава участников беседы;
  - е) выбор времени и места проведения беседы.
2. Моделирование хода беседы, включающее в себя построение ожидаемой схемы проведения беседы.
3. Проведение беседы, состоящее из трех этапов:
  - а) начальный этап, заключающийся в создании благожелательной и доверительной обстановки;
  - б) основной этап, состоящий:
    - из эффективного слушания,
    - использования тактики постановки вопроса,
    - применения правил вербальной и невербальной обратной связи;
  - в) этап выхода из беседы, представляющий собой своевременное и корректное завершение беседы.

Основной ошибкой при проведении деловой беседы является пренебрежение этапом подготовки к беседе, в результате чего упускаются из виду многие важные

обстоятельства, кроме того, более умелый собеседник получает возможность манипуляции вами и может «обвести вас вокруг пальца». К типичной ошибке, допускаемой участниками беседы, относится невнимательное отношение к некоторым, казалось бы, незначительным, с точки зрения ее отдельных участников, правилам ведения беседы. Так, например, отсутствие должного внимания к выбору места проведения беседы может привести к тому, что не соответствующая ситуации обстановка или непродуманное взаиморасположение участников беседы могут свести к минимуму ее успешность. Известно, что участники беседы, настроенные на конструктивный диалог, должны располагаться на одной линии, не вторгаться в личное пространство друг друга, т.е. соблюдать дистанцию не менее одного метра друг от друга и т.п. Следует помнить, что грамотное проведение деловой беседы невозможно в результате механического заучивания правил, для этого требуется приобретение длительного практического опыта.

### **5.5.Этика проведения телефонных переговоров**

Отдельным видом деловой беседы можно считать переговоры по телефону. При проведении таких переговоров большое значение имеют правила подготовки деловой беседы, рассмотренные выше, в то же время телефонный разговор обладает рядом отличительных особенностей по сравнению с беседой воочию. Это вызвано тем, что собеседники не видят друг друга, а зачастую и незнакомы между собой. При этом телефонный разговор часто возникает неожиданно для одной из сторон, вторгаясь в предшествующую ситуацию, сложившуюся у одного из собеседников, а именно у того, кому позвонили. Человек мог в это время быть занят какой-либо важной работой или очной беседой с кем-либо. Поэтому, если вы позвонили собеседнику не вовремя, то не настаивайте на продолжении беседы, рассматривайте свой звонок как предварительную договоренность о будущей очной встрече или о телефонном звонке в удобное для собеседника время. Всегда стоит поинтересоваться, удобно ли собеседнику разговаривать с вами в настоящее время, и если нет, то перезвонить ему позже. Кроме этого, есть вещи, которые не обсуждают по телефону, так как они несут в себе конфиденциальную информацию («нетелефонный разговор»), об этом следует помнить, определяя тему телефонной беседы и время для ее проведения, так как если собеседник окружен коллегами, он не сможет разговаривать с вами достаточно откровенно. Необходимо учитывать и технические помехи, которые могут возникать на линии, приводящие к обрывам связи или плохой слышимости, а также, что телефонный аппарат, являющийся электротехническим устройством, может быть неисправен, что приводит к искажению информации. Такие технические моменты требуют от собеседников дополнительной

вежливости и предупредительности по отношению друг к другу. Следует помнить, что хорошим тоном считается готовность собеседника эффективно принять и оперативно использовать полученную по телефону информацию.

### **5.6. Как грамотно высказывать критические замечания?**

Еще одним элементом делового поведения и общения является правильное отношение человека к критическим замечаниям. **Критика** — это отрицательное суждение, связанное с указанием недостатков в работе или поведении конкретного человека. В процессе профессиональной деятельности практически каждый работник сталкивается с необходимостью и желанием высказать критические замечания в адрес своих коллег, партнеров-переговорщиков или участников деловой беседы. Руководителю любого подразделения приходится давать критическую оценку деятельности, поступков и поведения своих подчиненных. В процессе совместной деятельности, переговоров, совещаний у одной из сторон возникают претензии к другой стороне.

Поэтому в этике делового общения уделяется большое внимание правилам критики. Критика должна быть по делу и не ущемлять чувство собственного достоинства критикуемого сотрудника. Поэтому критиковать руководителю подчиненного лучше наедине, а не на глазах у других сотрудников, например в кабинете руководителя. Необходимо быть максимально осторожным и корректным в выборе критических замечаний, чтобы не создать межличностный конфликт в коллективе. Правила критики вырабатываются на основе опыта человеческого общения, и их несоблюдение сводит на нет усилия, направленные на критический разбор ситуации, превращая ее в деструктивный конфликт. Незнание правил критики приводит к возникновению психологического защитного поля у критикуемого, вызывает у него чувство обиды и ущемленного достоинства. В результате даже полезная, конструктивная критика не воспринимается объективно. Критикуемый же должен относиться к замечаниям в свой адрес спокойно, постараться проанализировать справедливость критики, прежде чем отвечать на нее, предварительно не обдумав свои слова. Важным является не только соблюдение правил и норм критики, но и определенная последовательность их применения в процессе беседы с критикуемым работником. Нарушение такой последовательности приводит к снижению эффективности восприятия критики.

Рассмотрим основные правила критики в рекомендуемой последовательности.

1. Задумайтесь, имеете ли вы право критиковать конкретного работника?

- Если нет, то лучше откажитесь от критики в его адрес;
- если да, то не начинайте разговор при свидетелях.

2. В беседе сохраняйте ровный тон разговора, не высказывайте раздражения, даже если присутствуют факторы, вызывающие у вас негативные эмоции.
3. Критикуя работники, найдите повод для того, чтобы похвалить его.
4. Не выносите поспешных обвинений, предварительно выслушайте объяснения противной стороны.
5. Покажите, что вы признаете и свои ошибки в рассматриваемой ситуации; расскажите о собственном неудачном опыте и в аналогичной ситуации.
6. Критикуйте именно поступки, а не индивидуальные особенности или способности другого человека.
7. Помогите собеседнику найти выход из сложившейся ситуации, поддержав тем самым его престиж перед другими работниками.

### **Список рекомендуемых источников**

1. Суховершина Ю.В., Тихомирова Е.П., Скоромная Ю.Е. Тренинг делового (профессионального) общения. – 2-е изд. – М.: Академический Проект; Фонд «Мир», 2009. – 128 с. – (Тренинги и практикумы).
2. Е.А. Леванова, А.Н. Соболева, В.А. Плешаков, Г.С. Голышев. Игра в тренинге. Личный помощник тренера. – СПб.: Питер, 2012. – 368 с.: ил. - (Серия «Практическая психология»).
3. Деловые коммуникации: учебник / А. М. Руденко. – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 320 с. – (Высшее образование).
4. Научись общаться!: коммуникативные тренинги / Н.Н. Ежова. – Изд. 9-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 249 с. – (Психологический практикум).
5. Организационное поведение: учебное пособие / С. А. Шапиро. – М.: КНОРУС, 2012. – 352 с. – (Для бакалавров).
6. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2000. - 551 с.
7. Как очаровывать людей: Искусство влиять на умы и поступки / Гай Кавасаки.; (пер. с англ. Г. Ястребова). – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2012. – 240 с.

ФИОНОВА КАРИНА ВЯЧЕСЛАВОВНА

ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Учебное пособие по дисциплине «Эффективные коммуникации» для бакалавров направления  
«Управление персоналом»

---

Подписано в печать

Формат 60 x 84/16

Усл. печ. л.

Тираж 100 экз.

Заказ №

---

150048, г. Ярославль, Московский пр-т, д. 151.  
Типография Ярославского филиала МИИТ.