

Южно-Уральский государственный
гуманитарно-педагогический университет

Южно-Уральский научный центр
Российской академии образования (РАО)

Н. А. Дильдина

ТРЕНИНГ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ

Учебно-методическое пособие

Челябинск

2023

УДК 378.147
ББК 74.489
Д46

Рецензенты:

канд. психол. наук, доцент В. М. Кирсанов
канд. пед. наук, доцент С. В. Проняева

Дильдина, Наталья Александровна

Д46 Тренинг управленческого общения : учебно-методическое пособие / Н. А. Дильдина ; Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет. – [Челябинск] : Южно-Уральский научный центр РАО, 2023. – 118 с.

ISBN 978-5-907610-76-7

В настоящем учебно-методическом пособии раскрыты основы культуры делового и управленческого общения и ее развития, понятие, виды, формы и средства коммуникации, типология конфликтов и выхода из конфликтных ситуаций. Рассматриваются мотивационные теории, методы повышения эффективности работы персонала, а также основные понятия деловой этики, этикета и имиджа руководителя. Завершать изучение материала предлагается выполнением практикоориентированных творческих заданий, приведенных в конце каждого раздела.

Пособие адресовано студентам педагогических вузов, обучающихся по направлению 44.03.01 Педагогическое образование, направленность (профиль) «Дошкольное образование», 44.03.05 Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки), направленность (профиль): «Дошкольное образование. Управление дошкольным образованием», «Дошкольное образование. Иностранный язык», «Начальное образование. Дошкольное образование».

Также пособие может быть полезно студентам магистратуры, обучающихся по направлениям подготовки 44.04.01 Педагогическое образование, 44.04.02 Психолого-педагогическое образование, специалистам системы дошкольного образования.

УДК 378.147
ББК 74.489

ISBN 978-5-907610-76-7

© Дильдина Н. А., 2023

© Оформление. Южно-Уральский научный центр РАО, 2023

Содержание

Введение	5
.....	
Раздел 1. Организационная коммуникация	7
.....	
1.1 Понятие организационной коммуникации	7
.....	
1.2 Виды организационных коммуникаций	9
.....	
1.3 Формы деловой коммуникации	11
.....	
1.4 Средства коммуникации	21
.....	
Раздел 2. Деловое общение как форма коммуникации ...	48
.....	
2.1 Стратегия делового поведения в коллективе	48
.....	
2.2 Типология конфликтов. Поведение в конфликте	50
.....	
Раздел 3. Мотивация как один из методов управления эффективностью работы персонала	75
.....	
3.1. Мотивационные теории	75
.....	

3.2. Методы повышения эффективности работы персонала.....	84
--	----

.....

Раздел 4. Имидж делового человека.

Этика делового общения	97
------------------------------	----

.....

4.1. Деловой этикет: правила, нормы, особенности	97
--	----

.....

4.2. Этикет руководителя.....	103
-------------------------------	-----

.....

<i>Заключение</i>	116
-------------------------	-----

.....

Введение

Изучение теории и практики деловой коммуникации — важная составная часть подготовки специалистов в области образования, социальной работы и социальной педагогики. Хорошее владение речью, умение использовать вербальные и невербальные средства коммуникации становится для руководителя и специалиста основным условием профессионального успеха и психологического взаимодействия, это умение значимо для людей, чья профессия связана с коммуникативной деятельностью.

По мнению исследователей в области менеджмента, умение общаться — неперемное условие успешной деятельности профессионала. Актуальной задачей становится повышение эффективности деловой коммуникации в современных условиях. Она зависит от следующих факторов:

- понимания сущности коммуникационного процесса и его особенностей;
- степени владения участниками общения вербальными и невербальными средствами;
- знания этических и психологических основ делового взаимодействия;
- владения различными формами как устной, так и письменной коммуникации.

Важную роль в профессиональной деятельности играют коммуникативные компетенции руководителя:

- умение и готовность эффективно общаться;
- правильно строить устную и письменную речь;
- ясно и понятно выражать мысли;

- аргументированно обосновывать выдвигаемые положения;
- грамотно выстраивать межличностные отношения, используя вербальные и невербальные средства общения;
- владеть основами делового общения, принципами и методами организации деловых коммуникаций.

Раздел 1 Организационная коммуникация

1.1 Понятие организационной коммуникации

В широком смысле слова *коммуникация* (лат. communication — сообщение, передача) — это обмен информацией, который осуществляется при помощи языка и других знаковых систем.

Следует иметь в виду, что наряду с термином «коммуникация» в сфере социально-гуманитарного знания широкое распространение имеет термин «общение», обозначающий сложный процесс взаимодействия людей, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

Рассматривая общение как специфическую форму деятельности и как самостоятельный процесс взаимодействия с целью реализации других видов деятельности, исследователи называют основные его функции:

- 1) информационно-коммуникативную (прием и передачу информации);
- 2) регулятивно-коммуникативную (взаимную корректировку действий в процессе совместной деятельности);
- 3) аффективно-коммуникативную (передачу эмоционального отношения).

В общении, таким образом, выделяются три взаимосвязанных аспекта:

1) коммуникативный (обмен информацией между участниками общения, передача и прием знаний, сведений, мнений и т.п. с помощью вербальных и невербальных знаковых систем);

2) интерактивный (организация взаимодействия общающихся людей);

3) перцептивный (процесс познания и понимания людьми друг друга, формирование образа другого человека).

Деловая коммуникация — это особая форма взаимодействия людей в процессе их трудовой деятельности для обмена информацией с целью организации плодотворного сотрудничества, создания оптимальных условий для успешного решения задач, стоящих перед организацией и ее сотрудниками.

Содержанием деловой коммуникации является дело, которым заняты люди в процессе деятельности, а не проблемы, затрагивающие их внутренний мир.

Цель деловой коммуникации — организация и оптимизация определенного вида предметной деятельности: управленческой, производственной, коммерческой, финансовой и т.д.

Коммуникации в организациях, так называемые организационные коммуникации, представляют собой информационные взаимодействия, в которые люди вступают при выполнении своих функциональных обязанностей или должностных инструкций.

1.2 Виды организационных коммуникаций

Коммуникации в организациях делятся на две большие группы:

- 1) внутренние (между подразделениями и уровнями управления);
- 2) внешние (коммуникации организации с внешней средой).

Коммуникативные потоки внутри организации движутся в вертикальном и горизонтальном направлениях. Вертикальные коммуникации являются важнейшей составной частью коммуникационного процесса у руководителей. Различают два вида вертикальных коммуникаций.

1. *Коммуникации по нисходящей*, т.е. с высших уровней на низшие (руководство информирует подчиненных о стоящих задачах, текущих проблемах; формулирует конкретные задания по выполнению работы; дает оценку качества проделанной работы и т.п.). Нередко нисходящие коммуникации носят директивный характер (приказы, распоряжения, инструкции, рекомендации). Как отмечают специалисты, эффективность нисходящих коммуникаций во многом зависит от соблюдения ряда условий:

- признание права отправителя передавать сообщение;
- убежденность в компетенции коммуникатора;
- доверие к отправителю как руководителю и как личности;
- убежденность в том, что сообщению можно доверять;
- принятие целей и задач, сформулированных в сообщении;
- наличие у отправителя права наложить на получателя штрафные санкции.

2. *Коммуникации по восходящей*, т.е. с низших уровней на высшие (работники сообщают руководителю о назревших вопросах, возникших трудностях, новых инициативах; высказывают свои соображения по улучшению работы организации и т.д.). С целью повышения эффективности восходящих коммуникаций используются различные методы:

- процедура обжалования (работники имеют возможность обратиться с жалобой к вышестоящему руководителю в обход своего непосредственного начальника, что позволяет защитить их от произвола непосредственного начальника);

- политика открытых дверей (руководители доступны для подчиненных, готовы выслушать их соображения или предложения по различным вопросам);

- беседы с работниками, увольняющимися из организации;

- консультации с ведущими специалистами организации;

- интервьюирование работников, опросы, сбор общественного мнения и др.

Важную роль в организации играют *горизонтальные коммуникации*, представляющие собой обмен информацией между структурными подразделениями, руководителями отделов, работниками, равными по положению. Горизонтальные коммуникации необходимы для координации действий, регулирования взаимоотношений, уточнения поставленных задач, решения возникающих проблем, разрешения конфликтных ситуаций и т.п.

К *внутренним организационным* относятся также прямые коммуникации (межличностное общение между сотрудниками, межличностное общение руководителя с подчиненным или группой подчиненных) и неформальные коммуникации (распространение слухов).

На эффективность деятельности организации большое влияние оказывают *внешние коммуникации*, т.е. обмен информацией между организацией и ее окружением. Среди внешних факторов, влияющих на организацию, различают силы прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия:

- поставщики трудовых ресурсов, материалов, капитала;
- потребители;
- конкуренты;
- профсоюзы;
- законы и государственные органы.

Среда косвенного воздействия:

- научно-технический прогресс;
- состояние экономики;
- социокультурные и политические факторы;
- международные события.

1.3 Формы деловой коммуникации

Особенности деловой коммуникации включают следующие критерии:

- цель проведения (зачем?);
- контингент участников (кто? с кем? для кого?);
- регламент (как долго?);
- коммуникативные средства реализации намерений (как?);
- организация пространственной среды (где?);
- ожидаемый результат (какой? что «на выходе?»).

Многообразие форм делового общения заключается в организации таких форм, как презентации, «круглые столы», пресс-конференции, собрания акционеров, брифинги, деловые беседы, совещания, собрания, переговоры, конференции, разнообразные деловые встречи. Специфическими формами деловой коммуникации можно считать спор, дискуссию, полемику, дебаты, прения, которые зачастую являются составляющими таких форм делового общения, как совещания, собрания и конференции, а могут иметь и самостоятельное значение.

Деловой разговор

В деловом разговоре варьируются ясно осмысленные цели, интуитивные резоны и бессознательные мотивы.

В отличие от беседы деловой разговор представляет собой форму ситуационного контакта.

Цель коммуникации — обмен информацией по конкретному вопросу. Регламент зависит от степени важности предмета и от возможности участников разговора.

Коммуникативные средства: обмен репликами, вопросами и ответами, мнениями и оценками.

Ситуационный контакт обычно включает следующие элементы:

- обращение;
- запрос (вопрос, затребование информации или описание ситуации);
- ответ (представление информации или описание ситуации);
- согласование действий (взаимодействие);
- ожидаемый результат (совместные акции, договоренности, решения).

Деловая беседа — передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам и проблемам. Деловая беседа выполняет ряд функций: взаимное общение работников из одной деловой сферы; совместный поиск, выдвижение или разработка рабочих идей и замыслов; контроль и координирование деловых мероприятий. Она может быть непосредственной или опосредованной, чаще всего, по телефону. Данная форма деловых коммуникаций может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса.

Основные функции деловой беседы:

- начало инновационных мероприятий и процессов;
- контроль начатых мероприятий, акций;
- обмен информацией;
- взаимное общение коллег и деловые контакты;
- поддержание деловых контактов с партнерами во внешней среде;
- поиски, выдвижение и оперативная разработка новых идей;
- стимулирование человеческой мысли в новых направлениях.

Структура деловой беседы:

- начало беседы;
- передача информации;
- аргументирование;
- опровержение доводов собеседника;
- принятие решений.

Факторы, позволяющие деловой беседе пройти успешно:

- профессиональные знания;
- ясность;

- наглядность;
- постоянная направленность;
- ритм;
- повторение;
- элемент внезапности;
- «насыщенность» рассуждений;
- рамки передачи информации;
- юмор и ирония.

Деловое совещание — это общепринятая форма делового общения по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения.

Типы совещаний: совещания по планированию; совещания по мотивации труда; совещания по внутрифирменной организации; совещания по контролю за деятельностью работников; совещания, специфические для фирмы.

Повестка совещания:

- тема совещания;
- цель совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания;
- место, где оно будет проходить;
- фамилии и должности докладчиков, выступающих по основной информации людей и ответственных за подготовку вопросов;
- время, отведенное на каждый вопрос;
- место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Руководителю делового совещания важно:

- начать его вовремя;

- сообщить о регламенте;
- согласовать правила работы, уточнить повестку дня;
- назначить ответственного за регламент и протокол;
- предупредить о «снятии» выступлений не по существу;
- требовать конструктивности критики: называть факты и их причины, предлагать пути решения проблемы;
- жестко вести совещание к намеченным целям, для этого обеспечить отдачу от каждого участника и придать конструктивный характер обсуждению в целом;
- регулировать характер выступлений, не затягивая их;
- соблюдать корректность дискуссии;
- активизировать внимание участников совещания;
- подводя итоги совещания, обобщить сказанное, сделать выводы, определить задачи на будущее;
- завершить точно в назначенное время.

Пресс-конференция — мероприятие для СМИ, проводимое в случаях, когда есть общественно значимая новость, и организация или отдельная известная личность, непосредственно связанные с этой новостью, желают дать свои комментарии по этой новости, которые были бы интересны и важны для общественности.

Структура пресс-конференции:

- вводная часть (продолжительность — 3–4 мин.);
- приветствие;
- объяснение причин проведения;
- программа;
- представление выступающих;
- информация о материалах, представляемых прессе (пресс-кит).

Правила проведения пресс-конференции:

- докладчик зачитывает текст заявления, в котором говорится о причинах проведения мероприятия;
- репортеров приглашают задавать вопросы докладчику (рядом находятся один или два эксперта, которые помогут отвечать на специальные вопросы);
- вопросы задаются по очереди;
- профессиональные стандарты предполагают, что репортеры будут придерживаться объявленной темы.

Спор — столкновение мнений, разногласие по какому-либо вопросу, борьба за отстаивание собственных позиций. Спор может быть реализован через полемику, дебаты, дискуссии и т.д.

Деловая дискуссия — это обмен мнениями по вопросу в соответствии с правилами процедуры и с участием всех или отдельных ее участников.

Групповая дискуссия отличается тем, что специально подготовленная группа обсуждает вопрос, дискутирует перед аудиторией.

Деловой спор применяется при обсуждении разногласий, в ситуации отсутствия единого мнения по обсуждаемому вопросу.

Деловые переговоры — основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон.

Преимущества, если переговоры ведет один человек:

1. Оппонент не имеет возможности адресовать вопросы самым слабым участникам вашей команды.
2. Вся ответственность лежит на одном человеке.

3. Оппоненту не удастся ослабить ваши позиции за счет разногласий между членами вашей команды.

4. Можно без затягивания, на месте принимать решения.

Команда лучше потому, что...

1. В нее входят люди, сведущие в разных вопросах, что снижает вероятность ошибок.

2. Команда создает более сильную оппозицию противоположной стороне.

Таблица 1 — Стратегии взаимодействия

Ориентированные на конфликт	Ориентированные на консенсус
1	2
<p>1. Возражать «Этого я еще не слышал», «Это вы видите в искаженном свете», «Здесь вы меня неправильно поняли»</p>	<p>1. Задавать вопросы «Какого вы мнения об этом?», «К какой теме вы хотите обратиться?»</p>
<p>2. Поучать «Вы должны еще раз тщательно просмотреть документы», «Вы должны меня лучше слушать», «Итак, теперь вы меня внимательно послушайте»</p>	<p>2. Констатировать «Это новый аспект вопроса для меня»</p>
<p>3. Оправдывать «Это, по-видимому, было так», «Этого мне никто не сказал»</p>	<p>3. «Я»-обращение «Я не понимаю, почему вы этому пункту придаете такое большое значение. Я хотел бы, чтобы мы перешли к следующему вопросу», «Мне нравится»</p>

Продолжение таблицы 1

1	2
	ход переговоров, которые мы до сих пор вели
4. Убеждать «Вы ведь со мной одного мнения, что...»	4. Внимательно слушать «Я правильно вас понял, что...», «Что касается меня, я с вами соглашусь, но ...»

Типы вопросов для успешных переговоров:

1. Настройка. Вы привлекаете внимание партнера и подготавливаете почву для обсуждения (например, «Как ваши дела?»).

2. Получение информации.

3. Передача информации.

4. Толчок к работе мысли. «Какой же выход вы видите, у вас есть конкретные предложения?»

5. Принятие решения. «Мы можем подвести итоги?»

Деловое совещание — способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов.

Типы совещаний: совещания по планированию; совещания по мотивации труда; совещания по внутрифирменной организации; совещания по контролю за деятельностью работников; совещания, специфические для фирмы.

Подготовка совещания:

Цели. Цель совещания — это описание ожидаемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы. Чем более точно и в нужном направлении сформулирован предмет обсуждения, тем больше шансов получить нужный результат.

Очень важно выносить на совещание лишь те темы, которые не удастся решить отдельным специалистам в рабочем порядке.

Время проведения. Целесообразно проводить деловые совещания в определенный день недели (за исключением внеплановых, экстренных заседаний), желательно в конце рабочего дня или во второй его половине.

Число участников. Оптимальное число участников 6–7 человек. Не надо приглашать на совещание всех, а только тех, в чьей компетентности находится обсуждаемая проблема и кто способен решить вопрос.

Кроме того, следует разрешить уход с совещания тех работников, чей вопрос уже обсужден, и приходить специалистам не на все совещания, а только на момент обсуждения его проблемы.

Лучше, если руководитель делегирует полномочия вести совещание тем специалистам, кто наиболее компетентен в обсуждаемой проблеме. Во-первых, это способствует повышению ответственности за принимаемые решения у разных работников, а во-вторых, повышает активность участников по генерированию идей или конструктивных предложений.

Организация пространственной среды. Рекомендуется рассаживать участников таким образом, чтобы люди видели глаза, лицо, мимику, жесты друг друга. Это способствует наилучшему восприятию информации. Но необходимо позаботиться о совместимости персонала.

Установлено, что при прочих равных условиях чаще начинают конфликтовать люди, сидящие друг против друга, и реже — те, которые сидят рядом. Не привлекая внимания к этому, надо посадить участников так, чтобы не оказались напротив друг друга те, кто может сорваться и помешать совещанию.

Как контролировать совещание:

а) для сохранения единства участников совещания:

– не принимать чью-то сторону до окончательного подведения итогов;

– не высказывать первым свою точку зрения;

– поддерживать новых работников, молодых специалистов и не позволять нападать на них;

б) для активизации участников совещания:

– иметь оптимальную стратегию принятия решения;

– создать условия для творческой работы;

– не использовать самому и не позволять другим оперировать деструктивной критикой и критиканством;

– не давать участникам совещания возможности выключаться из работы;

– не оставлять без внимания даже самые незначительные предложения;

в) для активизации обсуждения предложений:

– задавать вопросы;

– высказывать одобрение тем участникам совещания, кто вносит конструктивные предложения;

– побуждать возникновение альтернативных точек зрения;

– не допускать резких выпадов в чей-либо адрес;

– чем выше «температура» дискуссии, тем хладнокровнее должен вести себя ее организатор;

– оказывайте всестороннюю поддержку новым прогрессивным идеям;

– будьте готовы к отрицательному исходу коллективного обсуждения;

– не подавляйте мнение меньшинства, возможно, оно и есть перспективное.

Публичная речь

Речь должна быть захватывающе интересной и полезной. Она должна быть составлена правильно в композиционном отношении и содержать вступление, основную часть и заключение.

Подготовка к публичной речи:

Инвенция, нахождение, изобретение. Собираание и систематизация необходимого материала.

Диспозиция, или расположение. Автор обдумывает материал, структурирует его, связывает детали и готовит комментарии.

Элокуция, словесное оформление мысли. Первая редакция ключевых слов, стилистическое оформление главной части, формулирование выступления и заключения, окончательная редакция текста.

Меморио, запоминание текста. На этом этапе — выучить его наизусть и освоить риторически, выделить места, где необходимы паузы, модуляции голоса, невербальная поддержка текста и другие проявления ораторского стиля.

1.4 Средства коммуникации

Вербальная коммуникация использует в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный звуковой язык, т.е. систему фонетических знаков, включающих два принципа: *лексический и синтаксический*.

Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации при помощи речи

менее всего теряется смысл сообщения. При помощи речи осуществляется кодирование и декодирование информации: коммуникатор в процессе говорения кодирует, а реципиент в процессе слушания декодирует эту информацию. Термины «говорение» и «слушание» введены И. А. Зимней как обозначение психологических компонентов вербальной коммуникации [6].

С точки зрения передачи и восприятия смысла сообщения, схема (коммуникатор (К) — сообщение (С) — реципиент (Р)) асимметрична.

Речь имеет общественно-историческую природу. Общественная жизнь и коллективный труд людей вызывает необходимость постоянно общаться, устанавливать контакт друг с другом. Это общение осуществляется при помощи *речи*, благодаря которой люди обмениваются мыслями и знаниями, рассказывают о своих чувствах, переживаниях, намерениях и др.

Речь — процесс использования языка в целях общения.

Язык — система словесных знаков, средство, с помощью которого осуществляется общение между людьми.

Язык — явление сложное. В нем различаются фонетика, лексика, грамматика, стилистика и т.д. Язык не стоит на одном месте. Он находится в непрерывном движении, изменении и совершенствовании. В связи с этим колеблются и изменяются литературные нормы. Второй причиной отклонения от литературной нормы является воздействие на нормы литературно-книжного языка разговорной речи (письменная и устная). Значительное влияние на нормы литературного языка оказывают местные говоры и социально-профессиональные диалекты.

Овладеть языком — значит овладеть его законами и нормами. Нормы литературного языка делятся на: а) грамматиче-

ские; б) лексические; в) стилистические. Язык и речь неразрывно связаны между собой. Язык является средством закрепления и передачи от поколения к поколению достижений человеческой культуры, науки и искусства.

Речь рассматривается как речевая деятельность, как целостный акт деятельности или речевое действие. В речевой деятельности отмечают три стороны: содержательную, выразительную и побудительную. *Содержательность* характеризуется богатством, значительностью и доказательностью мыслей. *Выразительность* речи связана с ее эмоциональной окрашенностью. *Побудительная сторона* речевой деятельности состоит во влиянии ее на мысли, чувства и волю слушателя.

Различные виды и формы речи строятся по специфическим закономерностям. Речь изучается не только психологией, но и психолингвистикой, семиотикой и другими науками. Речь людей в зависимости от различных условий приобретает своеобразные особенности. Соответственно этому выделяют следующие виды речи:

Внешняя речь служит процессу общения. Причем ее виды (устная и письменная) обладают своими психологическими особенностями. *Устная речь* — вербальное (словесное) общение при помощи языковых средств, воспринимаемых на слух. Процессы порождения устной речи включают звенья ориентировки, речевой реализации и контроля. При этом планирование совершается по двум параллельным каналам: содержательной и моторно-артикуляционной сторон устной речи. При устной речи человек воспринимает слушателей, реакцию на его слова. Устная речь бывает монологической и диалогической. При *диало-*

гической речи следует придерживаться таких правил: а) выслушивать высказывания собеседника до конца; б) понимать вопросы и возражения своего оппонента; в) отвечать именно на эти вопросы, а не на собственные мысли. *Монологическая речь* может быть в виде лекции, выступления на собрании, доклад и др. Монологическая речь требует умения связно, строго, последовательно и доказательно излагать свои мысли, придавая им вполне законченную и достаточно развернутую форму. При этом следует уметь владеть аудиторией и «чувствовать ее». *Письменная речь* — вербальное (словесное) общение при помощи письменных текстов. Оно может быть и отсроченным (например, письмо) и непосредственным (обмен записками во время заседания). Письменная речь менее выразительна, чем устная.

Успех речевой деятельности зависит от критической оценки этой деятельности, засорения языка словами-паразитами, скудного словарного запаса, искажения звучания фразы, диалектами влияния и др.

Поэтому при разговоре необходимо контролировать себя, работать над собой и помнить, что искусство говорить выводит человека на авансцену успехов современной жизни. Это возможно при сформированности у общающихся определенной культуры общения.

Требования к хорошей речи:

1. *Правильность* (соответствие используемых вариантов, принятых в определенную эпоху, литературно-языковым нормам).

2. *Точность* (соответствие речи мыслям говорящего или пишущего).

3. *Ясность* (доступность речи пониманию слушающего или читающего).

4. *Логичность* (соответствие речи законам логики).

5. *Простота* (безыскусственность, естественность, отсутствие «красивостей» слога).

6. *Богатство* (разнообразии используемых языковых средств).

7. *Сжатость* (отсутствие лишних слов, ненужных повторов).

8. *Чистота* (устранение из употребления нелитературных, диалектических, жаргонных, вульгарных слов, а также по возможности слов иностранного происхождения).

9. *Живость* (выразительность, отсутствие шаблонов, штампов, образность, эмоциональность).

10. *Благозвучие* (соответствие речи требованиям приятного для слуха звучания, подбор слов и сочетаний с учетом их звуковой стороны)

Диалог или диалогическая речь — последовательная смена коммуникативных ролей, в ходе которой выявляется смысл речевого сообщения, т.е. происходит то явление, которое было обозначено как «обогащение, развитие информации».

Мера известной согласованности действий коммуникатора и реципиента в ситуации попеременного принятия ими этих ролей в большой степени зависит от их включенности в общий контекст деятельности.

Успешность вербальной коммуникации в случае диалога определяется тем, насколько партнеры обеспечивают тематическую направленность информации, а также ее двусторонний характер.

Посредством речи не просто «движется информация», но участники коммуникации особым способом воздействуют, ориентируют, убеждают друг друга, т. е. стремятся достичь определенного изменения поведения. Могут существовать две разные задачи в ориентации партнера по общению. А. А. Леонтьев предлагает обозначить их как личностно-речевая и социально-речевая ориентации, что отражает не столько различие адресатов сообщения, сколько преимущественную тематику, содержание коммуникации.

Совокупность определенных мер, направленных на повышение эффективности речевого воздействия, получило название «убежденной коммуникации», на основе которой разрабатывается так называемая экспериментальная риторика — искусство убеждения посредством речи.

Невербальная коммуникация включает следующие основные знаковые системы:

- оптико-кинестическую;
- пара- и экстралингвистическую;
- организацию пространства и времени коммуникативного процесса;
- визуальный контакт.

Совокупность этих средств призвана выполнять следующие функции: дополнение речи, замещение речи, репрезентация эмоциональных состояний партнеров по коммуникативному процессу.

1. *Оптико–кинестическая система* знаков включает в себя жесты, мимику, пантомимику. В целом эта система представлена как более или менее отчетливо воспринимаемое свойство

общей моторики различных частей тела (например, рук — жестикация, лица — мимика, позы — пантомимика). Значимость оптико–кинестической системы знаков в коммуникации настолько велика, что в настоящее время выделилась особая область исследований — кинесика, которая специально имеет дело с этими проблемами.

2. *Паралингвистическая и экстралингвистическая система* знаков представляют собой также добавки к вербальной коммуникации.

Паралингвистическая система — система вокализации, т. е. качество голоса, его диапазон, тональность.

Экстралингвистическая система — включение в речь пауз, других вкраплений, например, покашливания, плача, смеха, темп речи.

3. *Организация пространства и времени коммуникативного процесса* выступает также особой знаковой системой, несет смысловую нагрузку как компонент коммуникативной ситуации. Так, например, размещение партнеров лицом друг к другу способствует возникновению контакта, символизирует внимание к говорящему, в то время как окрик в спину может иметь значение отрицательного порядка. Точно также некоторые нормативы, разработанные в различных субкультурах, относительно временных характеристик общения выступают как своего рода дополнения к семантически значимой информации (например, несвоевременный приход к началу дипломатических переговоров и др.). *Проксемика* — специальная область общения, занимающаяся нормами пространственной и временной организации общения, располагает в настоящее время большим

экспериментальным материалом (например, расстояние при общении и др.).

4. *Визуальный контакт* — движение глаз. В социально-психологических исследованиях изучается частота обмена взглядами, их длительность, смена статики и динамики взгляда, избегание и т. д. «Контакт глаз», на первый взгляд, кажется такой знаковой системой, значение которой весьма ограничено, например, пределами сугубо интимного общения. Как и все невербальные средства, контакт глаз имеет значение дополнения к вербальной коммуникации, т. е. сообщает о готовности поддержать коммуникацию или прекратить ее, поощряет партнера к продолжению диалога. Кроме того, контакт глаз способствует тому, чтобы обнаружить свое «Я», или, напротив скрыть его.

В межличностном общении невербальная коммуникация передает 65 % всей информации. При выражении отношения телодвижения передают 55 % информации, голос — 38 %, а слова — всего 7 %.

На основании намеренности — ненамеренности различают три типа невербальных средств:

- поведенческие знаки (дрожь и т. д.);
- ненамеренные знаки, или самоадапторы (тереть переносицу, поправлять волосы и т.д.);
- собственно коммуникативные знаки.

Язык — это знаковая система сознательного, она реализует в речи то, что вы осознанно собираетесь в ней реализовать. А знаковая система невербальных коммуникативных средств — семиотика бессознательного, она реализует те мотивы, которые находятся в бессознательном. Очень часто знаковая система невербальных коммуникативных средств противоречит реальной речи.

Если человек чувствует нечто, он передает это специальными знаками, что очевидно. Интересно другое: если насильно лишить человека возможности эти знаки демонстрировать, у него в связи с их отсутствием меняется само психологическое состояние. Например, если человек жестами демонстрирует негативное отношение к вам, лишите его физической возможности демонстрировать это отношение, и, возможно, ваша ситуация улучшится.

В деловом взаимодействии при интерпретации мимики особое внимание следует обращать на согласованность. Пока мимика согласуется со словесными высказываниями, мы обычно не воспринимаем ее отдельно.

Жестикуляция в деловом разговоре

Выделяют следующие группы жестов, которые предоставляют деловым партнерам самую разнообразную информацию.

Таблица 2 — Группы жестов в деловой коммуникации

<i>Жесты</i>	<i>Возможная интерпретация</i>
1	2
Жесты уверенности	<ul style="list-style-type: none"> – кисти рук соединены кончиками пальцев, ладони не соприкасаются; – кисти рук сцеплены сзади, подбородок высоко поднят; – во время передачи информации локти не прижаты к туловищу; – руки в карманах, большие пальцы снаружи; – одна рука обхватывает другую в области ладони.

Продолжение таблицы 2

1	2
<p>Жесты неуверенности, раздражения</p>	<ul style="list-style-type: none"> – прижатые вплотную к бокам локти; – ерзание в кресле; – одной рукой человек поправляет пуговицу или запонку на рукаве другой, браслет часов или манжет; – человек двумя руками держит букет цветов, чашку с чаем, сумочку (женщины); – потирание уха.
<p>Жесты, выражающие агрессивность</p>	<ul style="list-style-type: none"> – тесно сплетенные пальцы рук, особенно если руки находятся на коленях; – поза на стуле «верхом»; – руки в карманах, большие пальцы снаружи: у мужчин — амбициозность, у женщин — агрессивность.
<p>Жесты несогласия</p>	<ul style="list-style-type: none"> – боковой взгляд — жест недоверия (в случае, когда взгляд отводится и возвращается вновь, подобное движение воспринимается партнером как жест несогласия); – прикосновение к носу или легкое потирание его — чаще проявляется при наличии в переговорах или дискуссии контраргументов; – ноги у сидящего направлены к выходу — желание уйти; такое же желание проявляется тогда, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону.

Продолжение таблицы 2

1	2
<p>Жесты, относящиеся к оценке получаемой информации</p>	<ul style="list-style-type: none"> – рука у щеки; – один палец отставлен, остальные под подбородком (при критической оценке сказанного или негативном отношении к партнеру в данный момент); – почесывание подбородка (в конфликтных дискуссиях в сочетании со взглядом искоса связано с обдумыванием следующего хода в диалоге); – почесывание пальцем спинки носа (озабоченность, сомнение); – манипуляции с очками; – рука поглаживает шею — недовольство, отрицание, гнев.

Таблица 3 — Жесты, проявляющие некоторые черты характера и отношение к ситуации

<i>Жесты</i>	<i>Возможная интерпретация</i>
1	2
<p>Партнер во время разговора стремится опереться или прислониться к чему-нибудь</p>	<p>Нуждается в поддержке, ситуация для него непонятна, не может найти нужный ответ</p>
<p>Человек стоя опирается руками о стол, стул и пр.</p>	<p>Ощущает неполный контакт</p>
<p>Руки в карманах, за спиной либо скрещены на груди</p>	<p>Человек замкнут</p>

Продолжение таблицы 3

1	2
Ладони рук в поле зрения партнера по общению	Человек открыт для общения
Лицо чуть наклонено вбок и опирается на ладонь или кулак	Внутренний монолог, скука
Указательный палец касается носа, остальные прикрывают рот	Подозрительность, скрытность, недоверие
Скрещенные руки с пальцами, плотно обжимающими предплечья (обхватывание руками)	Негативно подавленное отношение к ситуации
Скрещенные руки и ноги у сидящего человека	Нежелание вступать в контакт, демонстративность
Ладонь, повернутая вниз (смотрит в пол)	Властность, психологическое давление на партнера
Закладывание рук за голову	Уверенность в себе, превосходство над другими, доминирование

Глаза являются самыми мощными знаками невербальных средств коммуникации: они занимают центральное положение; через зрительный анализатор проходит 87 % всей информации (9 % проходит через слуховой анализатор, 4 % — информация, поступающая в мозг через остальные органы чувств).

Чтобы понять состояние человека, ему необходимо смотреть в зрачок. Общаясь с человеком, попробуйте ответить на 3 вопроса:

1. Как он на вас смотрит?

2. Долго ли он смотрит?

3. Как долго он может выдержать ваш взгляд?

Если вы хотите вызвать в человеке доверие, смотрите ему в глаза не менее 70 % всего времени общения — и Вы, скорее всего, добьетесь успеха.

Взгляд можно и нужно тренировать и верно выбирать. В зависимости от обстоятельств выделяют три вида взгляда: деловой, социальный и интимный.

Деловой взгляд направлен на треугольник на лбу партнера по переговорам. *Социальный взгляд* направлен на треугольник, образованный глазами и ртом речевого коммуниканта. *Интимный взгляд* направлен на треугольник, образованный глазами и солнечным сплетением собеседника.

Обратите внимание, если

1. При беседе вы отмечаете, что ваш партнер практически не смотрит вам в лицо (во всяком случае, значительно реже, чем обычно, а если вы ловите на своем лице его взгляд, то мгновенный). Точно можно утверждать: он не желает с вами контактировать либо испытывает чувство дискомфорта из-за необходимости дезинформировать вас.

2. Ваш партнер при беседе почти неотрывно смотрит на вас независимо от фазы диалога. Точно можно утверждать: вы представляете для него какой-то интерес. Возможные варианты: либо он изображает «удава», считая вас «кроликом», либо он испытывает к вам симпатию, либо его интерес к вам вполне деловой — он заинтересован в обсуждении с вами этого вопроса.

3. При нормальных взаимоотношениях (без выраженной личной симпатии или антипатии) партнер будет чаще направ-

лять свой взгляд на вас в те моменты диалога, когда его сознание будет менее загружено либо когда вы будете привлекать его внимание словами-обращениями.

4. Чем напряженнее для интеллекта беседа, тем реже будут взгляды на собеседника. Чем свободнее беседа, тем чаще партнеры обмениваются взглядами (разумеется, при прочих равных условиях).

5. Если вы заметили, что в какой-то момент диалога партнер перестал направлять на вас свой взгляд, а беседа такова, что не требует от него большого интеллектуального напряжения – значит, его отношение к вам ухудшилось. Это то же самое, как если бы он отвернул корпус чуть в сторону от вас. Ищите причину его недовольства.

Современные технические средства коммуникации

Известно, что деловое общение на расстоянии всегда опосредованное, так как при этом процессе используются различные технические средства коммуникации (например, телефон, факс, телеграф, почта, электронная почта и др.). Общение с помощью этих средств отличается от контактного, непосредственного краткостью и регламентированностью, невозможностью применения жестикуляции и предметов в качестве носителей информации.

Характеристики технических средств коммуникации

1. *Сеть Интернет.* Представляет собой глобальную сеть, объединяющую пользователей из различных организаций, государственных учреждений и частных фирм, а также частных пользователей. Сети, входящие в Интернет базируются на едином для всех них наборе сетевых протоколов (TCP / IP). Работа в сети Интернет обычно осуществляется либо в диалоговом,

либо в автономном режиме. При работе в автономном режиме «перекачка» информации из сети проводится автоматически специальными программами без вмешательства абонента, который заранее описывает, какие операции ему требуется осуществить. Такой режим позволяет очень экономно использовать время нахождения в сети, если телефонное соединение не является постоянным. Диалоговый режим требует постоянного участия абонента в управлении поиском информации в сети. В этом режиме время нахождения в сети на несколько порядков больше, чем в автономном режиме.

В настоящее время наиболее используемыми службами автономного режима обычно являются электронная почта и телеконференции. В диалоговом режиме главное средство поиска информации в сети Интернет — всемирная паутина (www).

2. *Электронная почта (ЭП)*. С ее помощью можно осуществлять передачу сообщений одному лицу и группе лиц по сети. Сообщения, передаваемые по ЭП, могут содержать тексты, таблицы, графики и файлы любого формата. Это самый дешевый и наименее требовательный к техническим ресурсам сервис. При этом абонент имеет свой адрес, который получается как совокупность имени пользователя, работающего на компьютере, и адреса компьютера в сети, которые разделены значком @. Возможна организация присылки уведомления о посланном письме адресату. Структура письма следующая: заголовок и тело письма.

3. *Телеконференции (ТК)* — сервис, в рамках которого почтовые сообщения пересылаются не одному лицу, а группе лиц, подписавшихся на соответствующую тематическую конференцию и заинтересованных в постоянном получении информации

по данной проблематике. ТК — система коллективной коммуникации. В ТК могут осуществляться дискуссии между людьми, разделенными большими расстояниями.

4. *Списки рассылки*. По ЭП можно получать информационные сообщения от фирм, организаций, учреждений, редакций, журналов и газет, различные обзоры, сводки, справочные материалы, прайс-листы и др. Часто такая информация идет от образовательных учреждений и посвящена образовательным услугам. В настоящее время существуют различные адреса, по которым можно осуществить подписку.

5. *www (World Wide Web)* — «*Всемирная паутина*» — самая популярная служба. Ее обозначают как W3, коротко называют Web-сервис. Это интерактивный сервис, функционирующий с 1992 года прошлого столетия. Любой сервер www использует гипертекстовую технологию, предложенную более 50 лет назад, но технически реализованную только после появления современных компьютеров. Служба www коренным образом меняет цитирование первоисточников. В тексте документа может стоять отсылка на контрольный адрес, где этот первоисточник находится. Структура документов, представленных в данном сервисе, отличается от книжной — линейной. По телу текста в гипертекстовом документе имеется много ветвлений. Выбор продолжения путешествия в информационном пространстве в большей степени по сравнению с книжным текстом определяется пользователем. Web-страницы создают, размечая обычные текстовые документы при помощи управляющих конструкций (тэгов). Язык разметки носит название HTML (Hyper Text Markup Language). В среде www используются различные

протоколы. Например, протокол FTP (File Transfer Protocol) служит для передачи данных. Фактически он включен в WWW в качестве подсистемы и в настоящее время потерял самостоятельное значение. Узлы FTP могут функционировать при университетах, специализирующихся на работах по определенной тематике. Этой же тематике посвящаются их файловые архивы. *Файловый сервер* — емкое хранилище информации.

6. *Chat* — средство для переговоров в реальном режиме времени. Система, позволяющая общаться двум и более пользователям посредством одновременного подключения к одному серверу, называемому IRC (Internet Relay Chat). Общение осуществляется и голосом, и посредством набора текста на клавиатуре. Одновременно можно видеть на мониторе не только то, что посылается адресату, но и реплики собеседника. Chat — своеобразная «тусовка» в сети.

7. *Видеоконференции*. Живой интерактивный диалог, полный аудиовизуальный контакт, сетевое совещание с виртуальным присутствием.

Видеоконференции используются для организации совместной деятельности, для проведения оперативных совещаний без сбора участников в одном месте и другие. Кроме того, они применяются как средство общения руководителей фирм, при проведении научно-практических конференций, конгрессов и другие. Широкое использование видеоконференции получили в дистанционном обучении.

8. *Internet-кафе*. Диалоговая страница на сервере.

Посетители имеют возможность высказать свои мнения в специальной книге записи по интересующей их проблеме.

9. *Доски-объявления (BBS)*. Они классифицируются по регионам, специализации, тематике объявлений.

Литература

1. **Дзялошинский, И. М.** Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник для бакалавров / И. М. Дзялошинский, М. А. Пильгун. – Москва : Изд-во Юрайт, 2019. – 433 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-3044-3. – Текст : непосредственный.

2. **Митрошенков, О. А.** Деловые переговоры: учебное пособие для вузов / О. А. Митрошенков. – 2-е изд. – Москва : Изд-во Юрайт, 2021. – 315 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-07951-7. – Текст : непосредственный.

3. **Скибицкая, И. Ю.** Деловое общение: учебник и практикум для вузов / И. Ю. Скибицкая, Э. Г. Скибицкий. – Москва : Изд-во Юрайт, 2021. – 247 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06495-7. – Текст : непосредственный.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под термином «коммуникация»?
2. Дайте краткую характеристику вербальным средствам общения.
3. Дайте краткую характеристику невербальным средствам общения
4. Назовите технические средства коммуникации.
5. Что включает в себя понятие «культура речи»?
6. Назовите основные требования к хорошей речи и дайте краткую характеристику.
7. Жесты и позы в деловом общении.
8. Каковы основные функции деловой беседы?
9. Что влияет на успех деловой беседы?
10. Почему деловой человек должен владеть методами и приемами ведения дискуссий?

11. Каковы преимущества, когда переговоры ведет один человек?

12. Каковы преимущества, когда переговоры ведет команда?

13. Что включает в себя подготовка деловых совещаний?

Практические задания

Задание 1. Подготовьте дискуссию по одной из данных тем или предложите свою:

1. Реклама: наука или искусство.

2. Женщина и карьера: «за» и «против».

3. Талант: счастье или проблема.

4. Феминизм и современное общество.

Задание 2. Тест «Умеете ли вы вести деловые переговоры?»

1. Бывает ли, что вас удивляют реакции людей, с которыми вы сталкиваетесь в первый раз?

2. Есть ли у вас привычка договаривать фразы, начатые вашим собеседником, т.к. вам кажется, что вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно?

3. Часто ли вы жалуетесь, что вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную вам работу?

4. Когда критикуют мнение, которое вы разделяете, или коллектив, в котором вы работаете, возражаете ли вы (или хотя бы возникает у вас такое желание)?

5. Способны ли вы предвидеть, чем вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?

6. Если вы попадаете на совещание, где есть незнакомые вам люди, стараетесь ли вы скрыть ваше мнение по обсуждаемым вопросам?

7. Считаете ли вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?

8. Говорят ли о вас, что вы упорны и твердолобы?

9. Считаете ли вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что вы хотите получить в конечном итоге?

10. Трудно ли вам скрыть свое плохое настроение, например, когда вы играете в карты и проигрываете?

11. Считаете ли вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное вашему?

12. Неприятна ли вам частая смена видов деятельности?

13. Заняли ли вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые наметили для себя несколько лет назад?

14. Считаете ли вы допустимым пользоваться слабостями других для достижения своих целей?

15. Уверены ли вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в вашей правоте?

16. Готовитесь ли вы старательно к встречам и совещаниям, в которых вам предстоит принять участие?

Ответы.

Запишите себе по одному очку за каждый ответ, совпавший с данными ниже:

1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 14, 15, 16 — нет; 5, 8, 10, 11, 12, 13 — да

0–5 баллов — Вы не рождены для переговоров. Лучше всего вам подобрать себе работу, где от вас этого и не потребуется.

6–11 баллов — Вы хорошо умеете вести переговоры, но есть опасность, что вы проявите властные черты своего характера в самый неподходящий момент. Вам стоит заняться повышением своей квалификации в этой сфере, а главное — учиться жестко держать себя в руках.

12–16 баллов — Вы всегда очень ловко ведете переговоры. Но будьте осторожны! Окружающие вас люди могут подумать, что за этой ловкостью скрывается нечестность и от вас лучше держаться подальше. А такое мнение на пользу не идет!

Задание 3. Тест «Как вести деловые переговоры?»

1. Во время переговоров на чем вы настаиваете?

а) на соглашении;

б) на своем решении;

в) на использовании объективных критериев при выборе решения.

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

а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для обеих сторон;

б) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для себя;

в) представляю множество вариантов на выбор.

3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?

а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;

б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;

в) продумываю возможность взаимной выгоды.

4. При ведении переговоров намечаете ли вы «нижнюю границу» - т.е. результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?

- а) открываю свою «нижнюю границу»;
- б) скрываю свою «нижнюю границу»;
- в) не устанавливаю «нижнюю границу».

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

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

6. Во время переговоров меняете ли вы свои позиции?

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

7. Во время переговоров доверяете ли вы их участникам?

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

8. Требовательны ли вы в подходе к участникам переговоров и решениям?

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

9. Ради сохранения отношений идете ли вы на уступки в ходе переговоров?

- а) уступаю ради сохранения отношений;
- б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;

в) отделяю спор между людьми от решения задачи переговоров.

Ответы

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

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

Если больше ответов «в» — ваш стиль переговоров — сотрудничество. Цель — взаимовыгодные решения.

Задание 4. Упражнение-тренинг «Как вы ответите на возражения»

Представьте себе, что в ответ на ваше предложение по цене ваш партнер заявляет следующее: «Ваша цена очень высока. Мы вели переговоры с другой фирмой, они просят меньшую сумму и, кроме того, предложили меньшие сроки». Как вы ответите на эти возражения?

1. Способ оттягивания. Воздерживайтесь слишком рано говорить о цене. Сначала объясните, в чем заключается польза продукта, и только потом называйте цену. Не торопитесь сразу соглашаться с требованиями клиента, это делает ваше предложение малоценным.

2. Способ бутерброда. Перечислите все преимущества для клиента, которые дает ему ваше предложение, а «сверху положите» цену. Или наоборот: цена, потом — все преимущества. В конце сказанной фразы будет польза для клиента, а не голые цифры, обозначающие цену. Вы перемещаете внимание партнера с темы денег на обсуждение вашего продукта и его преимуществ.

3. Способ сэндвича. «Поместите» цену между двумя «слоями», отражающими пользу для партнера. «Продавайте» свое коммерческое предложение, припася на «десерт» особенно привлекательный аргумент, подтверждающий необходимость принятия предложения и его выгоду для клиента.

4. Способ сравнения. Соотнесите цену с пользой продукта, со сроком его эксплуатации, с иными расходами клиента: «Хотя новая вывеска стоит на X рублей больше, чем другая, зато она служит в два раза дольше, значит, вы дополнительно еще три года будете испытывать удовольствие, используя ее в работе».

5. Способ деления. «Расшифруйте» цену. Разложите ее на более мелкие составляющие.

6. Способ умножения.

7. Обращение эмоционального характера. Чаще взывайте к эмоциям партнеров. Дайте понять, что они достойны того, чтобы позволить себе нечто особенное.

8. Способ подведения итогов. В правой колонке таблицы запишите все недостатки, которые перечислил клиент. Затем вместе с ним еще раз проанализируйте все достоинства и преимущества вашего предложения и перечислите их в левой колонке таблицы. После этого спросите его, неужели он хочет из-за единичных недостатков отказаться от такого количества преимуществ.

9. Аргументы, указывающие на недостатки. В помещенной выше таблице укажите цену, которая устраивала клиента. Затем объясните ему, наличие каких недостатков или отсутствие каких преимуществ связано с более низкой ценой. При этом называйте исключаемое преимущество, зачеркивайте его в таблице красным маркером и комментируйте, что означает отсутствие данного преимущества.

10. **Согласительный способ.** Воздерживайтесь от скидок, предлагайте иные бесплатные услуги.

11. **Уступка за уступку.** Идите на уступки только в том случае, если объем заказа большой и если за этим заказом поступят другие, не меньшие.

12. **Способ продажи отличий.** Не продавайте цены! Продавайте те качества, продукты, достижения, сильные стороны, которые отличают вашу фирму от других, например:

- интенсивность установочных и монтажных работ;
- богатый опыт;
- отзывы и рекомендации довольных сотрудничеством с вами партнеров;
- высококачественные консультации и классные специалисты;
- систематическое обслуживание;
- близость к клиенту с точки зрения местонахождения;
- отраслевые ноу-хау и т.д.

Задание 5. Переделайте следующие высказывания так, чтобы в них присутствовало слово «я».

- Ты меня ужасно сердишь, когда не слушаешь меня.
- Все согласны с тем, что добровольные увольнения являются решением проблемы.
- В этом доме не курят за обедом.

Задание 6. «Опоздавший»

Разделитесь на пары. В паре один — «руководитель», другой — «подчиненный». Задача «подчиненного» объяснить, что у него не было другого выхода, что он не специально опоздал, или разжалобить «начальника», придумав соответствующую

историю. Задача «начальника» — логично доказать «подчиненному», что его увертки не имеют под собой реальной почвы. «Начальник» умышленно усиливает конфликтную ситуацию, дающую ему право на отказ. «Подчиненный» не должен поддаваться на провокацию.

Задание 7. Используя психологические доводы и приемы, постарайтесь убедить:

1. Совершать пробежки:

- а) даму средних лет;
- б) пожилого мужчину.

2. Бросить курить:

- а) восьмиклассника;
- б) тридцатилетнюю женщину.

3. Сдавать одежду в химчистку:

- а) малообеспеченного гражданина;
- б) преуспевающего.

4. Застраховать имущество:

- а) многодетную семью;
- б) одинокого мужчину;
- в) директора фирмы.

5. Изучить курс эффективного общения:

- а) нового сотрудника фирмы;
- б) директора фирмы.

6. Сделать пожертвование в общество защиты бездомных собак:

- а) молодую женщину;
- б) преуспевающего директора фирмы.

Задание 8. Кто из слушателей убедительнее докажет:

1. а) дачный участок — это прекрасно;

б) дача – это чемодан без ручки.

2. а) счастье в браке возможно только тогда, когда молодые люди страстно любят друг друга;

б) счастье в браке невозможно, если молодые люди страстно любят друг друга.

Задание 9. Представьте, что вы продавец на базаре. Звывая покупателей, нужно продать:

а) ласты;

б) самовар;

в) учебник по культуре делового общения;

г) большой оранжевый зонт.

Задание 10. Определите, какие невербальные средства коммуникации использованы людьми на изображениях (рисунок 1).

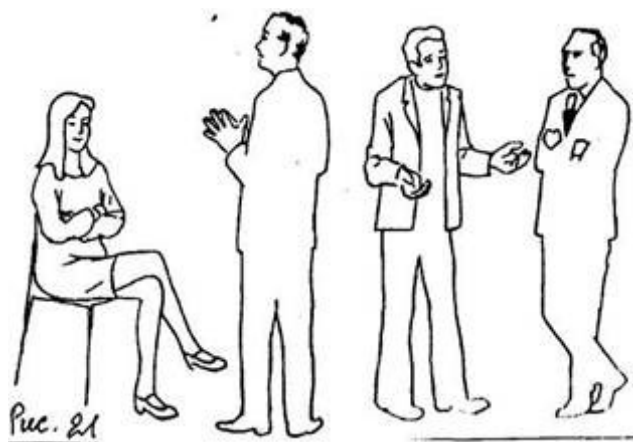


Рисунок 1 – Невербальные средства коммуникации

2 Деловое общение как форма коммуникации

2.1 Стратегия делового поведения в коллективе

Управленческая деятельность направлена на совершенствование отношений, на развитие коллективных форм организации и стимулирования труда. Посредством управления должны разумно сочетаться общественные (государственные), коллективные и личные интересы. Обязательным условием выполнения профессиональных обязанностей руководителя является объективное и доброжелательное отношение к личным взглядам, служебным ожиданиям-притязаниям, профессиональному мнению подчиненных. Особое место имеет справедливая материальная и моральная оценка личного вклада каждого работника, трудового коллектива в общее дело развития производственной экономики. Руководитель постоянно находится перед моральным выбором, в результате которого его нравственное реноме не должно быть поколеблено ни в глазах людей, ни перед своей совестью.

Значительное место в стратегии делового поведения руководителя занимает разработка нормативных положений нравственного характера. Одним из таких положений являются моральные кодексы. В них конкретизированы подходы, осуществляемые в управленческой этике при изучении нравственных качеств личности, сформулированы основные нравственные требования к управленческой деятельности, представлены правила управлен-

ческого общения и внеслужебного поведения руководителя. Знание управленческой этики руководителем — обязательное требование к их научно-профессиональной компетенции.

Деловое общение направлено на согласование и объединение усилий людей с целью налаживания отношений и достижения общего результата. В деловом общении человек ставит задачу убедить партнера принять конкретные предложения, побудить партнера предпринять конкретные действия, дать необходимую информацию, побудить собеседника учесть в своих действиях его интересы и т.д. Деловое общение — необходимая часть человеческой жизни, важнейший вид отношений между людьми. Регулятором этих отношений являются этические нормы, в которых выражаются представления человека о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности и неправильности поступков людей. В процессе делового общения каждый сознательно или стихийно опирается на эти представления. В зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он их вообще учитывает в общении, он может облегчить общение, сделать его более эффективным, но может и затруднить это общение или даже сделать его невозможным. Чаще всего нарушение моральных норм наказывается общественным порицанием, которое проявляется в различных формах: в виде критических замечаний, осуждения, отказа в общении, в нежелании продолжать дружеские и любые другие отношения. Нормы морали не зафиксированы в государственных документах, этим они отличаются от правовых норм, нарушение которых наказывается по законам государства. Этика делового общения занимается вы-

явлением норм и правил общения, принятых в тех или иных ситуациях и условиях общения, а также прогнозированием и определением линии поведения и изучением факторов, влияющих на поведение в деловой сфере.

Специфика делового общения обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты поведения людей.

2.2 Типология конфликтов. Поведение в конфликте

Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой деятельности. Человек не может избежать их. Поэтому необходимо иметь хотя бы элементарные представления о конфликтах, способах поведения при их возникновении.

Конфликт — это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями».

При анализе конфликта и выборе адекватных решений по управлению этим конфликтом необходимо учитывать типичные модели поведения личностных субъектов конфликтного взаимодействия.

Основные модели поведения личности в конфликтном взаимодействии

В литературе выделяют три основные модели поведения личности в конфликтной ситуации: конструктивную, деструктивную и конформистскую. Каждая из этих моделей обусловлена предметом конфликта, образом конфликтной ситуации, ценностью межличностных отношений и индивидуально-психологическими особенностями субъектов конфликтного взаимодействия. Модели поведения отражают установки участников конфликта на его динамику и способ разрешения.

Таблица 4 — Основные модели поведения личности в конфликте

№ п/п	Модель поведения	Поведенческие характеристики личности
1.	Конструктивная	Стремится уладить конфликт; нацелена на поиск приемлемого решения; отличается выдержкой и самообладанием, доброжелательным отношением к сопернику; открыта и искренна, в общении лаконична и немногословна.
2.	Деструктивная	Постоянно стремится к расширению и обострению конфликта; постоянно принижает партнера, негативно оценивает его личность; проявляет подозрительность и недоверие к сопернику, нарушает этику общения.
3.	Конформистская	Пассивна, склонна к уступкам; непоследовательна в оценках, суждениях, поведении; легко соглашается с точкой зрения соперника; уходит от острых вопросов.

Опасность конформистской модели поведения заключается в том, что она способствует агрессивности соперника, а иногда и провоцирует ее. Иначе говоря, данная модель по сути дела является деструктивной, только с противоположным знаком. Но конформистская модель может играть и положительную роль. Если противоречия, вызвавшие конфликт, носят несущественный характер, то конформистское поведение ведет к быстрому разрешению такого конфликта.

В любом конфликте каждый участник оценивает и соотносит свои интересы и интересы соперника, задавая себе вопросы: «Что я выиграю...?», «Что я потеряю...?», «Какое значение имеет предмет спора для моего соперника...?» и т. д. На основе такого анализа он сознательно выбирает ту или иную стратегию поведения (уход, принуждение, компромисс; уступка или сотрудничество). Часто бывает так, что отражение этих интересов происходит неосознанно, и тогда поведение в конфликтном взаимодействии насыщено мощным эмоциональным напряжением и носит спонтанный характер.

Оценка интересов в конфликте — это качественная характеристика выбираемого поведения. В модели Томаса–Килмена она соотносится с количественными параметрами: низким, средним или высоким уровнем направленности на интересы (рисунок 2).



Рисунок 2 – Графически двухмерная модель стратегий поведения в конфликте Томаса–Килмена

При анализе конфликтов на основе рассматриваемой модели важно помнить, что уровень направленности на собственные интересы или интересы соперника зависит от трех обстоятельств:

- 1) содержания предмета конфликта;
- 2) ценности межличностных отношений;
- 3) индивидуально-психологических особенностей личности.

Особое место в оценке моделей и стратегий поведения личности в конфликте занимает ценность для нее межличностных отношений с противоположной стороной. Если для одного из соперников межличностные отношения с другим (дружба, любовь, товарищество, партнерство и т. д.) не пред-

ставляют никакой ценности, то и поведение его в конфликте будет отличаться деструктивным содержанием или крайними позициями в стратегии (принуждение, борьба, соперничество). И, наоборот, ценность межличностных отношений для субъекта конфликтного взаимодействия, как правило, является существенной причиной конструктивного поведения в конфликте или направленностью такого поведения на компромисс, сотрудничество, уход или уступку.

Характеристика основных стратегий конфликтного поведения

1. Принуждение (борьба, соперничество)

Тот, кто выбирает данную стратегию поведения, прежде всего исходит из оценки личных интересов в конфликте как высоких, а интересов своего соперника — как низких. Выбор стратегии принуждения в конечном итоге сводится к выбору: либо интерес борьбы, либо взаимоотношения. Выбор в пользу борьбы отличается стилем поведения, который характерен для деструктивной модели. При такой стратегии активно используются власть, сила закона, связи, авторитет и т. д. Она является целесообразной и эффективной в двух случаях. Во-первых, при защите интересов дела от посягательств на них со стороны конфликтной личности. Например, конфликтная личность неуправляемого типа часто отказывается от выполнения непривлекательных заданий, «сваливает» свою работу на других и т. п. И во-вторых, при угрозе существованию организации, коллектива. В этом случае складывается ситуация «Кто кого...». Особенно часто она возникает в условиях реформирования предприятий и учреждений. Нередко при реформировании органи-

зационно-штатной структуры предприятия (учреждения) предполагаемые «вливания» одних подразделений в другие носят необоснованный характер. И в этих случаях человек, отстаивающий интересы таких подразделений, должен занимать жесткую позицию.

2. Уход

Стратегия ухода отличается стремлением уйти от конфликта. Она характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и интересы соперника и является взаимной. Это по сути дела взаимная уступка. При анализе данной стратегии важно учитывать два варианта ее проявления:

а) когда предмет конфликта не имеет существенного значения ни для одного из субъектов и адекватно отражен в образах конфликтной ситуации;

б) когда предмет спора имеет существенное значение для одной или обеих сторон, но занижен в образах конфликтной ситуации, то есть субъекты конфликтного взаимодействия воспринимают предмет конфликта как несущественный.

В первом случае стратегией ухода конфликт исчерпывается, а во втором случае он может иметь рецидив.

3. Уступка

Человек, придерживающийся данной стратегии, так же, как и в предыдущем случае, стремится уйти от конфликта. Но причины «ухода» в этом случае иные. Направленность на личные интересы здесь низкая, а оценка интересов соперника высокая. Иначе говоря, человек, принимающий стратегию уступки, жертвует личными интересами в пользу интересов соперника.

Стратегия уступки имеет некоторое сходство и со стратегией принуждения. Это сходство заключено в выборе между

ценностью предмета конфликта и ценностью межличностных отношений. В отличие от стратегии борьбы, в стратегии уступки приоритет отдается межличностным отношениям.

При анализе данной стратегии следует учитывать некоторые моменты:

– иногда в такой стратегии отражается тактика решительной борьбы за победу. Уступка здесь может оказаться лишь тактическим шагом на пути достижения главной стратегической цели.

– уступка может стать причиной неадекватной оценки предмета конфликта (занижение его ценности для себя). В этом случае принятая стратегия является самообманом и не ведет к разрешению конфликта.

– данная стратегия может быть доминирующей для человека в силу его индивидуально-психологических особенностей. В частности, это характерно для конформистской личности, конфликтной личности «бесконфликтного» типа. В силу этого стратегия уступки может придать конструктивному конфликту деструктивную направленность.

При всех выделенных особенностях стратегии уступки важно иметь в виду, что она оправдана в тех случаях, когда условия для разрешения конфликта не созрели. И в этом случае она ведет к временному «перемирию», является важным этапом на пути конструктивного разрешения конфликтной ситуации.

4. Компромисс

Компромиссная стратегия поведения характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Иначе ее можно назвать стратегией взаимной уступки. Стратегия компромисса не портит межличностные отношения. Более того, она способствует их положительному развитию.

При анализе данной стратегии важно иметь в виду ряд существенных моментов:

– компромисс нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта. Взаимная уступка часто является этапом на пути поиска приемлемого решения проблемы.

– иногда компромисс может исчерпать конфликтную ситуацию. Это наступает при изменении обстоятельств, вызвавших напряженность.

– компромисс может принимать активную и пассивную формы. Активная форма компромисса может проявляться в заключении четких договоров, принятии каких-то обязательств и т. п. Пассивный компромисс — это не что иное, как отказ от каких-либо активных действий по достижению определенных взаимных уступок в тех или иных условиях. Иначе говоря, в конкретных условиях перемирие может быть обеспечено пассивностью субъектов конфликтного взаимодействия. В предыдущем примере компромисс между двумя сотрудниками состоял в том, что никто из них не предпринимал ни прямых, ни косвенных активных действий по отношению друг к другу. Через три месяца должность, на которую они претендовали, была сокращена, каждый остался при своих интересах, а отсутствие ненужных «баталий» позволило сохранить между ними нормальные отношения.

Анализируя стратегию компромисса, следует иметь в виду и то, что условия компромисса могут быть мнимыми, когда субъекты конфликтного взаимодействия достигли компромисса на основе неадекватных образов конфликтной ситуации.

Понятие «компромисс» близко по своему содержанию к понятию «консенсус». Сходство их заключается в том, что и

компромисс и консенсус по своей сущности отражают взаимные уступки субъектов социального взаимодействия. Поэтому при анализе и обосновании стратегии компромисса важно опираться на правила и механизмы достижения консенсуса в социальной практике.

5. Сотрудничество

Стратегия сотрудничества характеризуется высоким уровнем направленности как на собственные интересы, так и на интересы соперника. Данная стратегия строится не только на основе баланса интересов, но и на признании ценности межличностных отношений.

Анализируя стратегию сотрудничества в конфликтном взаимодействии, следует учитывать некоторые обстоятельства:

– особое место в выборе данной стратегии занимает предмет конфликта. Если предмет конфликта имеет жизненно важное значение для одного или обоих субъектов конфликтного взаимодействия, то о сотрудничестве не может быть и речи. В этом случае возможен лишь выбор борьбы, соперничества. Сотрудничество возможно лишь в том случае, когда сложный предмет конфликта допускает маневр интересов противоборствующих сторон, обеспечивая их сосуществование в рамках возникшей проблемы и развитие событий в благоприятном направлении.

– стратегия сотрудничества включает в себя все другие стратегии (уход, уступка, компромисс, противоборство). При этом другие стратегии в сложном процессе сотрудничества играют подчиненную роль, они в большей степени выступают психологическими факторами развития взаимоотношений между субъек-

тами конфликта. Например, противоборство может быть использовано одним из участников конфликта как демонстрация своей принципиальной позиции в адекватной ситуации.

Являясь одной из самых сложных стратегий, стратегия сотрудничества отражает стремление противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Таблица 5 — Типы конфликтных личностей

№ п/п	Тип конфликтной личности	Поведенческие характеристики
1	2	3
1.	Демонстративный	<p>Хочет быть в центре внимания.</p> <p>Любит хорошо выглядеть в глазах других.</p> <p>Хорошо приспосабливается к различным ситуациям.</p> <p>Рациональное поведение выражено слабо.</p> <p>Налицо поведение эмоциональное.</p> <p>Кропотливой, систематической работы избегает.</p> <p>Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо.</p>
2.	Ригидный	<p>Подозрителен.</p> <p>Обладает повышенной самооценкой.</p> <p>Постоянно требует подтверждения собственной значимости.</p> <p>Прямолинеен и не гибок.</p> <p>С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не считается с их мнением.</p>

Продолжение таблицы 5

1	2	3
		<p>Почтение со стороны окружающих принимает как должное.</p> <p>Мало критичен по отношению к своим поступкам.</p> <p>Болезненно обидчив.</p>
3.	Неуправляемый	<p>Импульсивен, недостаточно контролирует себя.</p> <p>Поведение плохо предсказуемое, вызывающее, агрессивное.</p> <p>Характерен высокий уровень притязаний.</p> <p>Во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других.</p> <p>Часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы поведения.</p> <p>Несамокритичен.</p>
4.	Сверхточный	<p>Скрупулезно относится к работе.</p> <p>Предъявляет повышенные требования к себе и к окружающим.</p> <p>Обладает повышенной тревожностью.</p> <p>Чрезмерно чувствителен к деталям.</p> <p>Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих.</p> <p>Сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях.</p>
5.	Бесконфликтный	<p>Неустойчив в оценках и мнениях.</p> <p>Обладает легкой внушаемостью.</p> <p>Внутренне противоречив.</p> <p>Зависит от мнения окружающих</p>

Продолжение таблицы 5

1	2	3
		Излишне стремится к компромиссу. Не обладает достаточной силой воли. Недостаточно хорошо видит перспективу.

Литература

1. **Бороздина, Г. В.** Психология и этика делового общения: учебник и практикум для вузов / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 463 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01527-0. – Текст: непосредственный.

2. **Захарова, И. В.** Деловые коммуникации: практикум / И. В. Захарова. – Саратов : Ай Пи АрМедиа, 2019. – 141 с. – ISBN 978-5-4497-0198-5. — Текст : непосредственный.

3. **Скибицкая, И. Ю.** Деловое общение: учебник и практикум для вузов / И. Ю. Скибицкая, Э. Г. Скибицкий. – Москва : Изд-во Юрайт, 2021. – 247 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06495-7. – Текст : непосредственный.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите основные модели поведения в конфликтном взаимодействии.

2. Какая модель поведения в конфликте характеризуется стремлением уладить конфликт, доброжелательным отношением к сопернику?

3. Какой модели поведения в конфликте присущи нарушения этики общения, отказ от компромисса и т. п.?

4. Какая модель поведения в конфликте характеризуется непоследовательностью поведения, уходом от острых вопросов и т. п.?

5. Назовите основные стратегии поведения в конфликте по К. Томасу и Р. Килмену.

6. Охарактеризуйте условия, при которых субъект конфликта выбирает:

- стратегию борьбы;
- стратегию ухода;
- стратегию компромисса;
- стратегию уступки;
- стратегию сотрудничества.

7. Назовите основные типы конфликтных личностей.

8. Определите тип конфликтной личности по характеристикам, которые даны в каждом из приведенных ниже вариантов:

а) хочет быть в центре внимания; избегает кропотливой, систематической работы; налицо эмоциональное поведение;

б) подозрителен; обладает завышенной самооценкой; прямолинеен; обидчив;

в) импульсивен; непредсказуем; агрессивен; несамокритичен;

г) скрупулезно относится к работе; предъявляет повышенные требования к себе и окружающим; обладает повышенной тревожностью;

д) неустойчив в оценках и мнениях; внутренне противоречив; зависит от мнения окружающих; легко поддается внушению.

9. В чем главная опасность конформистской модели поведения в конфликте?

Практические задания

Задание 1. Тест «Самооценка конфликтности»

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

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

а) избегаю вмешиваться в ссору;

б) я могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;

в) всегда вмешиваюсь и до конца отстаиваю свою точку зрения.

2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки?

а) всегда критикую за ошибки;

б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;

в) нет.

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

а) если другие меня поддержат, то да;

б) разумеется, я предложу свой план;

в) боюсь, что за это меня могут лишить премиальных.

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

а) только с теми, кто не обижается и когда споры не портят наши отношения;

б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;

в) я спорю со всеми и по любому поводу.

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

а) думаю, что и я не хуже его, тоже пытаюсь обойти очередь;

б) возмущаюсь, но про себя;

в) открыто высказываю свое негодование.

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

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

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

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

7. Представьте, что теща (свекровь) говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие старинные вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете?

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

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

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

8. В парке вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?

а) делаю им замечание;

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

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

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

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

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

в) выскажу ему все, что о нем думаю.

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

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

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

в) придираюсь к обслуживающему персоналу — повару, уборщице или срываю свой гнев на супруге.

11. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?

а) нет;

б) разумеется, признаю;

в) постараюсь примирить наши точки зрения.

Оценка результатов

Каждый ваш ответ оценивается от 1 до 4 очков. Оценку ответов вы найдете в таблице 6.

Таблица 6 — Шкала оценивания результатов диагностики «Самооценка конфликтности»

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

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

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

До 14 очков. Вы мелочны, ищете поводы для споров, большая часть которых излишня. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если вы не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить. Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

Задание 2. Тест «Тактика поведения в конфликте»

Тест содержит две части: «Избегающий конфликта» и «Дей-

ствующий напролом». Обе части теста содержат по 10 утверждений. Каждое из них требует ответа «да» или «нет». Вы должны будете сделать свой выбор. За ответ «да» начисляете 1 балл, за ответ «нет» — 0 баллов. С помощью этого теста вы можете оценить себя, а также интересующее вас лицо (таблица 7, 8).

Таблица 7 — Оценка установки личности на избегание конфликта

№ п/п	Установка	Вариант выбора	
		да	нет
1.	Всегда проигрывает в конфликте	да	нет
2.	Считает, что конфликта надо избегать	да	нет
3.	Выражает свое мнение извиняющимся тоном	да	нет
4.	Считает, что проиграет, если выразит несогласие	да	нет
5.	Удивляется, почему другие его не понимают	да	нет
6.	Говорит о конфликте на стороне оппонента	да	нет
7.	Воспринимает конфликт весьма эмоционально	да	нет
8.	Считает, что в конфликте не следует демонстрировать свои эмоции	да	нет
9.	Чувствует, что надо уступить, если хочешь разрешить конфликт	да	нет
10.	Считает, что люди всегда с трудом входят из конфликта	да	нет

Оценка результатов

8-10 баллов означают, что в вашем поведении выражена тенденция к конфликтности; 4-7 баллов — средне выраженная тенденция к конфликтному поведению; 1-3 балла — тенденция не выражена.

Таблица 8 — Оценка установки личности «Действующий напролом»

№ п/п	Установка	Вариант выбора	
		да	нет
1.	Часто подтасовывает факты	да	нет
2.	Действует напролом	да	нет
3.	Ищет слабое место в позиции оппонента	да	нет
4.	Считает, что отступление ведет к «потере лица»	да	нет
5.	Использует тактику «затыкания» рта оппоненту	да	нет
6.	Считает себя знатоком	да	нет
7.	Нападает на человека, а не на проблему	да	нет
8.	Использует тактику маскировки (голосом, манерами и т. п.)	да	нет
9.	Считает, что выигрыш в аргументах очень важен	да	нет
10.	Отказывается от дискуссии, если она идет не в соответствии с его замыслом	да	нет

Оценка результатов

8-10 баллов свидетельствуют о явной тенденции действовать напролом; 4–7 баллов — показатель того, что имеет место средне выраженная тенденция действовать напролом; 1–3 балла означают, что тенденция действовать напролом не выражена.

Задание 3. Дидактическая игра «Искусство критики»

Цель занятия. Закрепление знаний по основам эффективного общения и рационального поведения в конфликтах; развитие навыков конструктивной критики, как одной из форм эффективного общения в системе служебных взаимоотношений;

формирование умений принимать оптимальные решения в сложных конфликтных ситуациях.

Порядок проведения игры

Подготовительный этап. За одну–две недели обучающиеся получают установку на проведение дидактической игры. Им дают указания по самостоятельному изучению литературы и уяснению основных технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте. Особый акцент делается на изучение теоретических и практических проблем критики.

В ходе игры игроки объединяются в игровые группы по 3–4 человека. Каждой группе выдается одинаковый набор карточек с ситуациями и заданием: проанализировать предложенные ситуации, разработать механизм критики по каждому случаю и подготовить критические замечания (время на обработку одной ситуации — 10 минут).

На втором этапе проводится межгрупповая дискуссия по обсуждению предлагаемых вариантов критики и выработка наиболее конструктивных.

Ситуация 1

Ваш подчиненный, зрелый и талантливый специалист творческого типа, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует в коллективе. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно.

В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий

опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как себя вести?

Ситуация 2

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме.

В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

Ситуация 3

Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Ситуация 4

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как довести до нее свои соображения?

Ситуация 5

У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них

неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Ситуация 6

Вы приняли на работу молодого способного юриста (только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права), который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

Ситуация 7

Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

Ситуация 8

Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги

собираются подать заявления об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним обсудить это, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

Задание 4. Решение конкретных ситуаций

Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Ваши действия?

Ситуация 2

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Ваши действия?

Ситуация 4

Подчиненный второй раз не выполнил вашего задания в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы вы поступили?

Ситуация 5

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Ваши дальнейшие действия?

Ситуация 6

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

Ситуация 7

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Что бы вы предприняли в первую очередь?

Ситуация 8

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как вы начнете беседу при встрече?

Задание 5. Деловая игра «Интервью»

Цель: развить умение слушать партнера и совершенствовать коммуникативные навыки, сокращать коммуникативную дистанцию между участниками тренинга.

Участники разбиваются на пары и в течение 10 минут беседуют со своим партнером, пытаясь узнать о нем как можно больше. Затем каждый готовит краткое представление своего собеседника. Главная задача - подчеркнуть его индивидуальность, непохожесть на других. После чего участники по очереди представляют друг друга.

Задание 6. Деловая игра «Сглаживание конфликта»

Цель: отработка умений и навыков сглаживания конфликтов.

Преподаватель информирует о важности такого умения как умение быстро и эффективно сглаживать конфликты; объ-

являет о том, что сейчас опытным путем стоит попытаться выяснить основные методы урегулирования конфликтов.

Участники разбиваются на тройки. На протяжении 5 минут каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны (например, ссорящихся коллег), а третий — играет миротворца, арбитра.

На обсуждение ведущий выносит следующие вопросы:

– Какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы?

– Какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры?

– Как стоило повести себя тем участникам, кому не удалось сгладить конфликт?

Раздел 3 Мотивация как один из методов управления эффективностью работы персонала

3.1 Мотивационные теории

Развитие теории мотивации началось с начала XX века. Выделяют следующие группы теорий мотивации:

- содержательные теории
- процессуальные теории (В. Врум и др.)
- теории, основанные на отношении человека к труду

Содержательные теории мотивации анализируют факторы, которые оказывают влияние на мотивацию. По большей части, они сконцентрированы на анализе потребностей человека. Содержательные теории описывают структуру потребностей и их содержание, а также то, как все это связано с мотивацией индивида. Уклон делается на то, чтобы понять, что побуждает человека к деятельности изнутри.

Согласно *теории А. Маслоу*, существует пять основных типов потребностей (рисунок 3):

- физиологические потребности (уровень 1);
- потребность в безопасности (уровень 2);
- социальные потребности (уровень 3);
- потребность в уважении и самоутверждении (уровень 4);
- потребность в самовыражении (уровень 5).

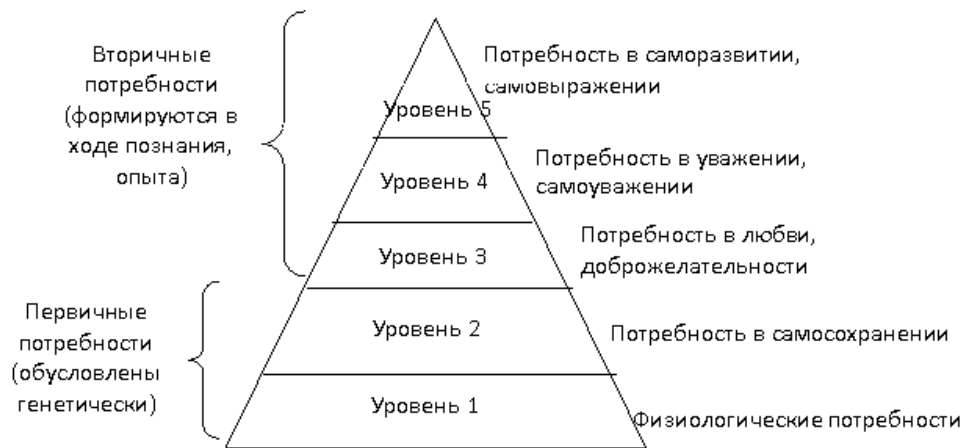


Рисунок 3 — Теория потребностей А. Маслоу

Эти потребности образуют иерархическую структуру, которая определяет поведение человека, причем потребности высшего уровня не мотивируют человека, пока хотя бы частично не удовлетворены потребности нижнего уровня.

В основе теории А. Маслоу лежат следующие положения:

- потребности делятся на первичные и вторичные и образуют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они расположены в соответствии с приоритетом;

- поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры;

- после того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Степень удовлетворения потребностей (от желаемого) по уровням:

- уровень 1 — 85 %
- уровень 2 — 70 %;
- уровень 3 — 50 %;
- уровень 4 — 40 %;
- уровень 5 — 10 %.

Теория потребностей К. Альдерфера (ERG–теория) говорит о том, что людьми движут три базовые потребности (соответствующие различным уровням пирамиды Маслоу):

1. Потребность существования (Existence) — физиологические потребности, безопасность и т.д.;

2. Потребность связи (Relatedness) — принадлежность к коллективу, причастность к общему делу и пр.;

3. Потребность роста (Growth) — самовыражение, самореализация, творчество (рисунок 4).

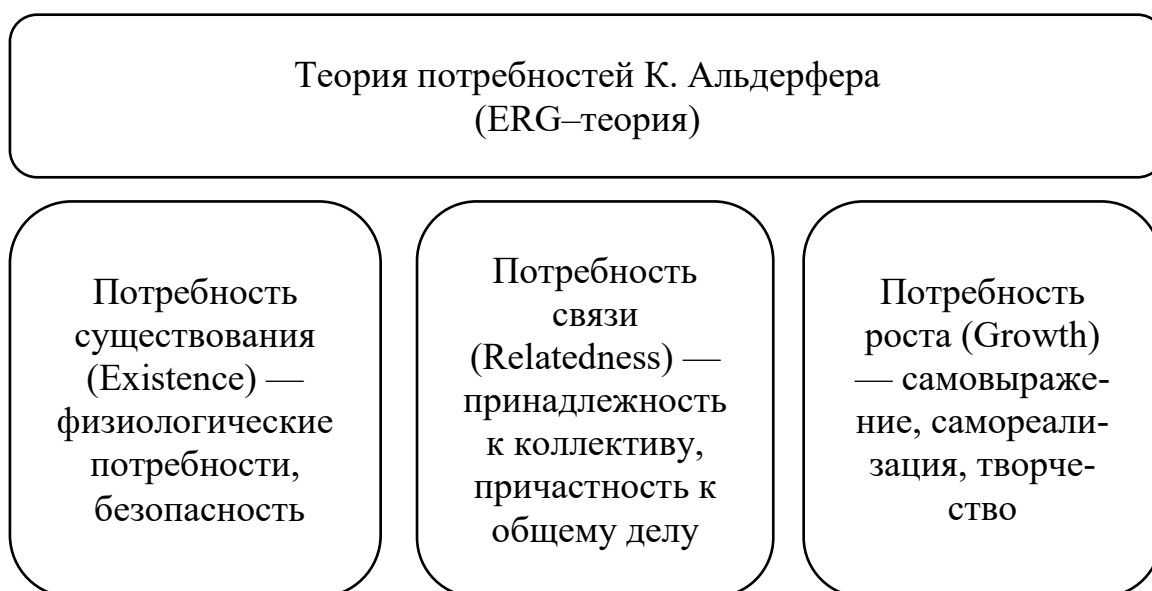


Рисунок 4 — Теория потребностей К. Альдерфера

Следующая содержательная теория мотивации — *теория потребностей Д. МакКлелланда*, еще одного американского психолога, разработанная им в 1940-е годы. Теория Д. МакКлелланда делает упор на три потребности высших уровней:

1. Потребность в причастности: побуждает людей работать в коллективе, стремиться к признанию им.

2. Потребность во власти: мотивирует к карьерному росту, инициативе, лидерству.

3. Потребность в успехе: заставляет брать на себя ответственность при решении сложных задач, добиваться их успешного решения, достигать цели организации.

Теория потребностей МакКлелланда отличается тем, что делает упор на высшие потребности (причастность, власть и успех), не учитывая потребности физиологические. Поэтому работникам с потребностью в причастности надо дать работу с большими возможностями социального общения. Работникам с потребностью во власти надо предоставить возможность быть лидерами, принимать решения. Работникам с потребностью в успехе надо поручать интересные и сложные задачи (но такие с которыми они могут справиться), отмечая и вознаграждая их успехи.

В основе *двухфакторной теории Ф. Герцберга* лежат следующие положения:

– потребности делятся на гигиенические (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения, характер контроля) и мотивирующие факторы (ощущение успеха, продвижение по службе, признание, ответственность, рост возможностей);

– наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой;

– для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов;

– для эффективной мотивации подчиненных руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

Материальные факторы (гигиенические) связаны с самовыражением человека, его внутренними потребностями, окружающей средой, в которой действует человек (размер оплаты труда, условия жизни и труда, статус, отношения с людьми и т. п.).

Нематериальные факторы (мотивирующие) связаны с характером и сущностью деятельности человека (достижения, общественное признание, успех, перспективы и т. п.).

К примеру, недостаток или отсутствие гигиенических материальных факторов может привести к тому, что сотрудник будет испытывать неудовлетворенность своей работой. Но если материальных факторов достаточно, то сами по себе они не являются мотивирующими. А отсутствие нематериальных факторов не ведет к неудовлетворенности, но их присутствие вызывает удовлетворение и является эффективным мотиватором. Нужно отметить и то, что Ф. Герцберг сделал парадоксальный вывод о том, что оплата труда не является фактором, мотивирующим человека к действию.

Процессуальные теории мотивации анализируют то, как человеком распределяются усилия для достижения новых целей, и какой тип поведения будет им для этого выбран. В процессуальных теориях поведение человека определяется не только потребностями, но является функцией его восприятия и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, и возможных последствий того типа поведения, который выбрал человек

Основной вклад в развитие процессуальных теорий внес В. Врум. Эта теория основана на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.

Теория ожидания В. Врума оперирует тремя факторами:

1. «Усилия — Результаты» — ожидание того, что затраченные усилия дадут желаемый результат. Например, рабочий мо-

жет ожидать, что если он приложит дополнительные профессиональные усилия, то сможет успевать производить за рабочую смену больше продукции, чем другие рабочие. Однако в каких-то ситуациях люди могут ожидать, что их дополнительные усилия **не** приведут к желаемому результату. В этом случае их мотивация снижается.

2. «Результаты — Вознаграждение» — ожидание определенного вознаграждения за результаты. Например, рабочий может ожидать, что увеличение количества и качества производимой им продукции приведет к повышению его разряда и заработной платы. Однако если он не будет осознавать четкой взаимосвязи между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением, то его мотивация к труду ослабнет. Например, если рабочий знает по опыту своих коллег, что за повышение качества и количества производимой продукции руководство далеко не всегда повышает зарплату, то вероятность положительного исхода он будет оценивать как крайне низкую. Следовательно, его мотивация к эффективному труду будет низкой.

3. Валентность — предполагаемая степень удовлетворения или неудовлетворения человека в результате получения им конкретного вознаграждения. Валентность зависит от типа активной потребности человека. Например, рабочий может знать, что за повышение качества и количества производимой продукции ему обязательно повысят разряд и зарплату. Однако если, увеличивая результативность своей работы, он рассчитывал на карьерный рост (например, назначение на должность мастера), то валентность материального вознаграждения он будет считать для себя низкой, а значит и его мотивация на повышение качества и количества продукции снизится.

Таким образом, согласно теории ожидания, высокая мотивация возможна лишь в том случае, когда высокие значения имеют все три показателя (рисунок 5).

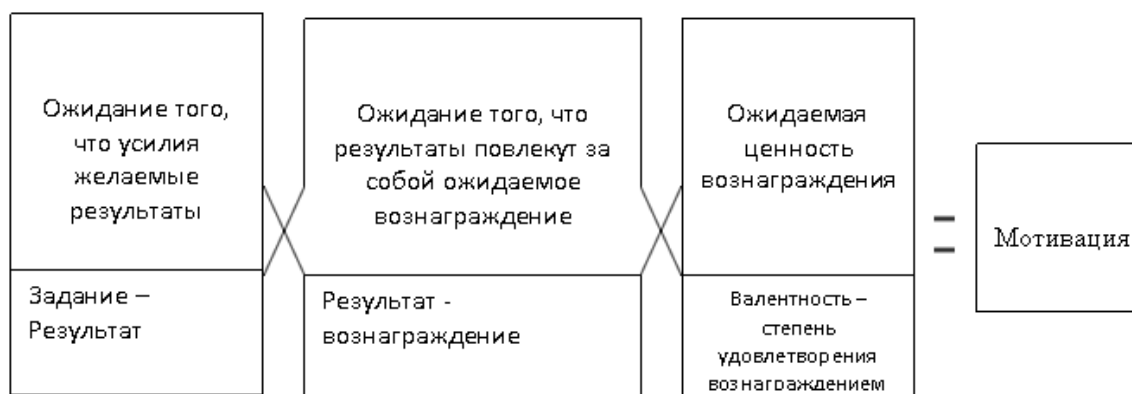


Рисунок 5 — Теория ожидания В. Врума

Теории, основанные на отношении человека к труду берут за основу определенный образец работника, его потребности и мотивы. К этим теориям относятся: теория Д. МакГрегора и теория У. Оучи.

Согласно *теории Д. МакГрегора*, подход к мотивации может быть выбран на основании отношения человека к труду. Выделяют два типа работников: X и Y.

Основные характеристики работника типа X:

- от природы ленив, не хочет работать;
- не хочет нести ответственность, избегает напряжения нервных сил;
- не инициативен, если к этому его не подталкивать.

Поэтому его нужно принуждать к работе путем наказания или поощрения.

Основные характеристики работника типа Y:

- существует естественная потребность в работе;

- стремится к ответственности;
- творческая личность.

Поэтому его нужно побуждать к работе, а не принуждать.

В 1981 году У. Оучи разработал *теорию Z*, согласно которой человек не относится ни к типу X, ни к типу Y. Он относится к типу Z, т. е. в зависимости от сложившейся ситуации человек ведет себя как X или как Y, соответственно выбирается и способ мотивации.

Таблица 6 — Сравнительная характеристика теории «X» и теории «Y»

Описание по признакам	Теория «X»	Теория «Y»
1	2	3
1. Представления руководителя о человеке	<p>Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы. У людей нет честолюбия и они избегают ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили</p> <p>Больше всего люди хотят защищенности</p> <p>Чтобы заставить людей работать, необходимо принуждение, контроль и угроза наказания</p>	<p>Труд — процесс естественный. При благоприятных условиях люди не только принимают ответственность, но и стремятся к ней</p> <p>Если люди принимают цели организации, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль</p> <p>У людей развиты потребности высших уровней</p>

Продолжение таблицы 6

1	2	3
		Способность к творческому решению проблем у людей встречается часто, потенциальный интеллект среднего человека недоиспользуется
2. Практика руководства а) планирование	Централизованное распределение задач, единоличное определение целей стратегии, тактики	Поощрение определения целей подчиненными в соответствии с целями организации
б) организация	Четкое структурирование задач, полномочия не делегируются	Высокая степень децентрализации полномочий
г) контроль	Тотальный, всеобъемлющий	Самоконтроль подчиненных в процессе работы, контроль руководителя по ее завершении
д) общение	Жесткая регламентация поведения	Руководитель действует как связующее звено в обмене информацией
е) принятие решений	Отрицание права свободы принятия решений подчиненными	Активное участие подчиненных в принятии решений.
3. Использование власти и влияния	Психологическое давление, угроза наказания, власть, основанная на принуждении	Убеждение и участие, власть через положительное подкрепление

Продолжение таблицы 6

1	2	3
4. Стиль руководства	Авторитарный	Демократичный

3.2 Методы повышения эффективности работы персонала

Мотивация — одна из важнейших функций менеджмента. Она подразумевает систему факторов (побудительных сил), способствующих выполнению определенной задачи, направленной на достижение целей предприятия.

Мотивация — процесс стимулирования человека (работника, исполнителя) или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организаций.

Мотивация — сила, побуждающая к действию, психоэнергетический потенциал, нацеливающий человека на определенную деятельность, достижение определенной цели.

Мотив — внутреннее побуждение (импульс), которое заставляет человека поступать определенным образом. Человеку он представляется в форме специфических переживаний, которые могут характеризоваться положительными эмоциями от достижения этого предмета, или же отрицательными, связанными с неудовлетворенностью в настоящем положении. Чтобы осознать мотив требуется проделать серьезную внутреннюю работу.

Известно, что стимулирование человека непосредственно связано с удовлетворением его разнообразных потребностей (физиологических, духовных, экономических).

Потребность — осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Различают первичные и вторичные потребности. Первичные заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и опыта. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

Вознаграждения — это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижения по службе) и внутренние вознаграждения, получаемые посредством самой работы (чувство успеха).

Мотив — это идеальный или материальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности. Мотив нередко путают с потребностью или целью, но потребность — это подсознательное стремление устранить дискомфорт, а цель — это результат сознательного процесса постановки цели. К примеру, голод является потребностью, желание поесть — это мотив, а еда, к которой тянутся руки человека — это цель.

Мотивация является сложным психологическим феноменом, с чем и связано ее многообразие.

В психологии принято выделять следующие виды мотивации человека:

– *Внешняя мотивация* — это мотивация, которая не связана с содержанием какой-то деятельности, а обусловлена внешними для человека обстоятельствами (участие в соревнованиях, чтобы получить награду и т. п.).

– *Внутренняя мотивация* — это мотивация, связанная с содержанием деятельности, но не с внешними обстоятельствами (занятия спортом, потому что это доставляет положительные эмоции т. п.).

– *Положительная мотивация* — это мотивация, основанная на положительных стимулах (если я не буду капризничать, то родители дадут мне поиграть в компьютерную игру и т. п.).

– *Отрицательная мотивация* — это мотивация, основанная на отрицательных стимулах (если я не буду капризничать, то родители не будут меня ругать и т. п.).

– *Устойчивая мотивация* — это мотивация, основанная на естественных потребностях человека (утоление жажды, голода и т.п.).

– *Неустойчивая мотивация* — это мотивация, которая требует постоянной внешней поддержки (бросить курить, сбросить вес и т. п.).

Устойчивая и неустойчивая мотивация различается и по типам. Существует два основных типа мотивации: «к чему-то» или «от чего-то» (еще это часто называют «методом кнута и пряника»). Но есть и дополнительные виды мотивации:

– *Индивидуальная мотивация*, направленная на поддержание саморегуляции (жажда, голод, избегание боли, поддержка температуры и т. д.);

– *Групповая мотивация* (забота о потомстве, поиск своего места в обществе, поддержание структуры общества и т. п.);

– *Познавательная мотивация* (игровая деятельность, исследовательское поведение).

Кроме того, различают отдельные мотивы, которые движут поступками людей:

– *Мотив самоутверждения* — стремление самоутвердиться в обществе, получить определенный статус, уважение. Иногда такое стремление относят к мотивации престижа (стремление к достижению и поддержанию более высокого статуса).

– *Мотив идентификации* — стремление к тому, чтобы походить на кого-то (авторитета, кумира, отца и т. п.).

– *Мотив власти* — стремление человека к влиянию на окружающих, руководить ими, направлять их действия.

– *Процессуально-содержательные мотивы* — побуждение к действиям посредством не внешних факторов, а процессом и содержанием деятельности.

– *Внешние мотивы* — побуждающие к действиям факторы находятся вне деятельности (престиж, материальные блага и т.п.).

– *Мотив саморазвития* — стремление к личностному росту, реализации своего потенциала.

– *Мотив достижения* — стремление достигать лучших результатов и овладевать мастерством в чем-либо.

– *Просоциальные мотивы (общественно значимые)* — мотивы, которые связаны с чувством долга, ответственностью перед людьми.

– *Мотив аффилиации (присоединения)* — стремление устанавливать и поддерживать связь с другими людьми, к контакту и приятному общению с ними.

Мотивация персонала — это система морального и материального стимулирования трудящихся. Она подразумевает под собой комплекс мер по повышению трудовой активности и эффективности труда. Эти меры могут быть самыми разными и зависят от того, какая системы стимулирования предусмотрена в организации, какова общая система управления и каковы особенности деятельности самой организации.

Методы мотивации персонала можно разделить на экономические, организационно–административные и социально-психологические:

– Экономические методы подразумевают материальную мотивацию, т. е. выполнение работниками своих обязанностей и достижение определенных результатов за предоставление материальных благ.

– Организационно-административные методы основаны на власти, подчинении регламенту, законам, уставу, субординации и т. п. Также они могут опираться на возможность принуждения.

– Социально-психологические методы применяются для повышения социальной активности работников. Здесь осуществляется воздействие на сознание людей, их эстетические, религиозные, социальные и другие интересы, а также происходит социальное стимулирование трудовой деятельности.

Учитывая то, что все люди разные, применить какой-либо один метод для мотивации представляется неэффективным, поэтому в управленческой практике, в большинстве случаев, должны присутствовать все три метода и их комбинации. Например, применение только организационно-административных или экономических методов не позволит активизировать творческий потенциал сотрудников. А только социально-психологический или организационно-административный метод (контроль, указания, инструктаж) не «зацепит» тех людей, которых мотивируют материальные поощрения (повышения зарплаты, премии, бонусы и т. п.). Успешность мер, повышающих мотивацию, зависит от грамотного и комплексного их осуществления, а также от систематического наблюдения за сотрудниками и умелого выявления потребностей каждого сотрудника в отдельности.

Классическая система мотивации персонала состоит из:

- Системы прямой (денежной) материальной мотивации (система оплаты труда).
- Системы косвенной (неденежной) материальной мотивации (система бенефитов).
- Системы нематериальной мотивации (рисунок 6).



Рисунок 6 — Система мотивации персонала

Рассмотрим более подробно, что такое система нематериальной мотивации персонала, определим ее основные характеристики.

Система нематериальной мотивации — это совокупность внешних стимулов немонетарного характера, которые используются в компании для поощрения эффективного труда сотрудников.

Практический опыт показывает, что зарплата и используемая система бенефитов (соцпакет) не всегда являются решающим фактором повышения заинтересованности сотрудников к работе в той или иной компании. Очень важным условием для решения данной задачи является использование методов нематериального стимулирования.

Примерами нематериальной мотивации могут служить следующие стимулы:

Традиционные методы нематериального стимулирования:

- обеспечение карьерного роста сотрудников (движение по карьерной лестнице «вверх», с повышением занимаемого статуса);
- гибкий график рабочего времени (проектная система работы);
- приоритет при планировании отпуска сотрудников компании;
- регулярная «горизонтальная» ротация кадров;
- упоминание имени сотрудника в реализованном им проекте / услуге / продукте;
- предоставление места для парковки автомобиля;
- приоритеты в получении нового оборудования, техники, мебели и т. п.;

- устная и / или письменная благодарность за эффективную работу / реализованный проект;
- проведение профессиональных конкурсов среди сотрудников, с награждением дипломами;
- выпуск внутрифирменной газеты с описанием результатов работы и размещением в ней фотографий лучших сотрудников и информационных заметок о них;
- размещение рекомендательных писем клиентов на специальном информационном стенде компании, где все сотрудники имеют возможность их видеть;
- издание буклетов о компании с размещением фотографий лучших сотрудников компании;
- награждение увольняющихся сотрудников дипломами «за вклад в развитие фирмы», поддержание дружественных отношений после перехода сотрудников на другую работу;
- проведение корпоративных праздников.

Система нематериальной мотивации разрабатывается индивидуально для каждой компании (боле того, для каждой позиции) и является дополнением к системе оплаты труда и бенефитов (системам прямой материальной и косвенной материальной мотивации).

Литература

1. **Лобанова, Т. Н.** Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 482 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-7651-9. – Текст: непосредственный.
2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров ; под ред. Е. А. Родионовой. –

Москва : Изд-во Юрайт, 2022. – 279 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01566-9. – Текст : непосредственный.

3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.]; под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – Москва : Изд-во Юрайт, 2022. – 314 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-8271-8. – Текст : непосредственный.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое мотив?
2. Охарактеризуйте понятие мотивация.
3. Какие основные задачи выполняет мотивация?
4. Какие способы мотивации существуют?
5. Назовите основоположников процессуальных и содержательных теорий мотивации.
6. На какие виды делятся мотивация по источникам возникновения мотивов?

Практические задания

Задание 1. Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотивов для следующих лиц:

1. Вас лично на работе (в учебной аудитории);
2. Квалифицированного рабочего;
3. Служащего в конторе;
4. Профессионала;
5. Неквалифицированного рабочего.

Задание 2. Какие группы работников существуют в зависимости от мотивации и способностей? Как определяются степени личностного воздействия руководителя?

Задание 3. Проанализируйте ситуации, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Анализ ситуации проведите по предложенной выше схеме мотивационного процесса.

Ситуация 1. Ценного специалиста по сетевому маркетингу переманивает конкурент.

Ситуация 2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.

Ситуация 3. Из офиса директора происходит утечка информации конкуренту.

Ситуация 4. В адрес руководства организации постоянно поступают анонимки на главного бухгалтера.

Ситуация 5. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Задание 4. Мотивационная ситуация «Повышение зарплаты»

В бригаде (отделе) работают 3 рабочих (главных специалиста), выполняющих примерно одинаковую работу: А, В и С. За хорошую, инициативную работу руководитель решил повысить одному из них зарплату. При повышении заработной платы сотруднику А или любом ином дополнительном поощрении данного сотрудника В и С посчитали бы себя несправедливо обойденными, что проявилось бы в появлении элементов негативного отношения к руководству организации и сотруднику А.

В то же время отсутствие поощрений сотрудников неминуемо привело бы к снижению мотивированности всех троих,

поскольку в этом случае они не чувствовали бы внимания руководства и подтверждения позитивной оценки проделываемой ими работы, стимулирования стараний и успехов.

Как можно разрешить данную проблему:

А) Применительно к рабочим;

Б) Применительно к высококвалифицированным специалистам?

Предлагая собственные решения обоснуйте их. Можете дополнять ситуацию уточняющими условиями, учитывающими, в частности, особенности национальной культуры. При выполнении задания обдумайте и прокомментируйте с указанием «плюсов» и «минусов» следующие три варианта решения задачи.

1. Формирование из сотрудников А, В и С единой команды, поощряемой за успехи не лично, а в целом. В этом случае все три сотрудника получают сравнительно небольшую одинаковую надбавку к зарплате.

2. Разрешение данной проблемы по-японски. Организация может поставить получение поощрения в зависимость не от результатов работы, вклада сотрудника в общее дело, а от каких-либо иных факторов, (например, стажа работы), которые легко могут быть подвергнуты количественной оценке, т. е. позволяют сотрудникам провести их объективное сравнение и убедиться в отсутствии проявленной к ним несправедливости.

3. Изменение порядка информирования сотрудников о вознаграждении, получаемом каждым из них.

При выполнении задания, пожалуйста, ответьте на следующие вопросы.

1. Какие теории мотивации вы использовали?

2. Как влияет национальный менталитет и культура на эффективность различных способов мотивации персонала?

3. В чем может быть специфика решения данной задачи в современных российских условиях?

Любые факторы побуждения людей к труду можно эффективно использовать лишь тогда, когда учитывается механизм мотивации, опосредующий влияние стимулов на поведение работников.

Задание 5. Прочитайте следующую притчу и ответьте на вопрос о том, какая мотивация у этих людей

На стойке работали три человека. Занимались все одним и тем же, но когда их спросили, что они делают, то ответы оказались разными. Один сказал: «Я кладу кирпичи». Другой: «Я зарабатываю себе и своей семье на жизнь». А третий ответил: «Я строю храм, который простоит века».

Задание 6. «Нововведения в мотивации и стимулировании»

В российской практике бизнесмена все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным.

Среди таких инноваций - установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима. Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания. Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию, и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час, другой – с 12 до 20 час.

Если вы справляетесь с работой быстрее, ваше дело – идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными. Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях.

Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

Вопросы:

1. Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?

2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?

3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

Раздел 4 Имидж делового человека. Этика делового общения

4.1 Деловой этикет: правила, нормы, особенности

Термин «этика» в науку был введен Аристотелем. Дефиниция «этика» (лат. *ethica*; греч. *ethos* привычка, обычай, нрав) в литературе трактуется как философская наука, объектом изучения которой является мораль. Она регулирует поведение человека во всех сферах общественной жизни – в труде, в быту, в науке, в семейных и международных отношениях; философское учение, исследующее нравственную жизнь отдельной личности, определенной социальной группы и общества в целом; учение об основных принципах нравственности и о нормах человеческой деятельности с точки зрения понятий о добре и зле; философское учение о морали, ее развитии, принципах, нормах и роли в обществе и др.

Основу предмета этики составляет учение о морали в деловых отношениях, о законах развития нравственных представлений, отражающих материальные условия жизни людей.

Этика занимается:

– конкретно-социологическим исследованием морали в различных группах общества, показывает роль морального фактора в социальном развитии общества, в становлении человеческой личности;

– анализом взаимоотношений деловых партнеров с позиции толкования нравственных оценок причин успехов или неудач в какой-либо деятельности.

Главная причина вызвавшая интерес к деловой этике — суммарный вред неэтичного, делового поведения людей, ощущаемый не только потребителями, но и производителями, обществом в целом, превышение этого общественного вреда над индивидуальной или групповой выгодой. В цивилизованном мире реакция на это выразилась в падении престижа корпораций и бизнесменов, что в свою очередь поставило под сомнение качество товаров и услуг, а тем самым под угрозу их прибыли.

Этические нормы — система общих ценностей и правил этики, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников. Этические нормы используются непосредственно в практике воспитательной деятельности и в практике повседневного человеческого поведения, когда элементы мировоззрения становятся мотивами поступков.

Требования нравственности (морали) формируются в практике массового поведения, в процессе взаимного общения и являются отражением жизненно-практического и исторического опыта непосредственно в коллективных и индивидуальных представлениях, чувствах и воле. В отличие от кодексов юридических норм *этика основывается* на культуре, общественном мнении, традициях и привычках.

Нормы морали выражаются в общих фиксированных представлениях (заповедях, принципах) о том, как необходимо поступать. В морали должное и фактически принятое совпадает далеко не всегда и не полностью. Моральные нормы воспроизводятся повседневно силой массовых привычек, воспитываемых в личности убеждений и побуждений. Человек должен сам осознавать общие принципы, нормы и понятия добра и зла,

внутренне их принимать и соответствующим образом направлять свои действия в дальнейшем. *В морали громадную роль играет индивидуальное сознание* (личные убеждения, мотивы и самооценки), позволяющее человеку самому контролировать, внутренне мотивировать свои действия, самостоятельно давать им обоснование, вырабатывать линию поведения.

Деловые отношения — взаимосвязь между партнерами, коллегами и даже конкурентами, возникающая в процессе совместной деятельности на рынке и в коллективе. Участники взаимодействия получают возможность влиять на знания, умения и навыки, отношения, чувства друг друга.

По мнению Б. Ф. Ломова, когда мы изучаем образ жизни конкретного индивида, мы не можем ограничиваться анализом только того, что и как он делает, мы должны исследовать и то, с кем и как он общается [9]. Это знание партнера общения в профессиональной жизни не менее значимо, чем в быту. Таким образом, сфера деловых отношений может раскрыть сущность нашего партнера по общению.

Три типа правил и норм этики деловых отношений

1. Формальные законы, предписываемые обществом и охраняемые с помощью соответствующих санкций.

2. Нормативные принципы, зафиксированные в общечеловеческих этических нормах («не укради», «не убей», «не лжесвидетельствуй» и т.п.) и, как правило, основанные на системе религиозных убеждений, измена которым приводит к внутреннему психологическому дискомфорту (угрызение совести).

3. Нормы группового поведения (профессиональные, «цеховые»), в значительной мере обусловленные культурой данной

страны или региона. Нарушение последних карается исключением из «цеха», профессиональным ostrакизмом, отказом в доверии и т.п.

Деловой этикет — важнейшая составляющая профессиональных отношений. Он включает в себя совокупность правил поведения в профессиональной среде, знание которых является ключевым условием для успешной работы в любой организации. Чтобы обеспечить наивысшую эффективность в выполнении профессиональных функций, необходимо применять наиболее оптимальные формы профессионального взаимодействия и правила поведения.

Профессиональное поведение — система поступков индивида, связанная с реализацией его профессиональных интересов и включающая взаимодействие с партнерами, руководителями, подчиненными, коллегами, регламентируя то, как человек должен понимать и выполнять свой профессиональный долг. Деловое поведение реализуется через деловое общение, установление взаимоотношений и принятие решений, способствующих деловому успеху и позитивному имиджу (организации или человека).

Приветствие. В деловом этикете нижестоящий по должности первым приветствует вышестоящего. При этом важно помнить, что независимо от статуса, возраста первым приветствует тот, кто:

- входит, подходит, обгоняет, проходит мимо, опаздывает;
- приветствовать при встрече необходимо не только знакомых, но и незнакомых;
- всегда нужно приветствовать тех людей, с которыми вы часто встречаетесь. При этом совершенно необязательно быть лично знакомым с ними;

– стоя приветствуют любого человека, когда он представляется вам (или его представляют), посетителя любого возраста, а также почетных гостей в вашем офисе;

– если вы входите в комнату, где находится много людей, не нужно здороваться с каждым в отдельности, а следует произнести общее: «Добрый день»;

– предпочтительнее использовать нейтральные формы приветствия: «Доброе утро» (до 12:00), «Добрый день» (до 18:00), «Добрый вечер» (после 18:00).

Обращение. Обращаться к человеку нужно так, как вам его представили, или как он представился сам.

– Если вы не слышали имя и фамилию, переспросите сразу.

– Вы можете сами спросить человека, как вам обращаться к нему.

Представление. Первым представляют нижестоящего по должности вышестоящему. В деловом этикете: подчиненного — начальнику, сотрудника — посетителю.

– Представляя, первым называем того, кому представляем: «Сергей Иванович, хочу Вас познакомить с Владиславом».

– Если при представлении неправильно произнесено ваше имя, нужно сразу исправить ошибку.

– Если посредник забыл ваше имя, помогите ему.

– Если вас забыли представить, представьтесь сами.

– Если кто-то представляется вам, в ответ вы должны представиться сами.

– Всегда вставайте для представления.

Существует две схемы представления: европейская и восточная. Для европейской характерно, что имя и фамилия ставится на первое место, а после этого называется должность и

название организации; при восточной — наоборот. В России применяются обе схемы представления.

Служебная субординация. Служебная субординация — система служебного подчинения руководителей отделов вместе с их структурными подразделениями вышестоящему руководству. Количество промежуточных звеньев может значительно варьироваться и усложняться: от одного руководителя в небольшой организации до нескольких десятков управленческих уровней в крупных. Каждый руководитель полностью ответственен за те вопросы, которые находятся в его служебной компетенции. Деловой этикет прямо запрещает нарушать служебную субординацию в обоих направлениях:

– не следует отдавать приказы и распоряжения сотрудникам подразделений, минуя их непосредственного начальника. В противном случае вы можете серьезно подорвать авторитет руководителя подразделения и создать противоречия внутри структурного подразделения, вызвав негативную реакцию сотрудников;

– не следует обращаться к высшему руководству через голову непосредственного начальника.

Деловой стиль одежды. Стиль одежды — это очень важный компонент оформления внешности. Выбор стиля одежды обычно рассматривается как свидетельство того, что человек из себя представляет, какой у него образ собственного «я». Базовые цвета (темные и нейтральные цвета — серая и коричневая гамма, темно-синий, темно-зеленый, бордовый, вишневый, темно-фиолетовый и др.) используются в верхней одежде, в деловом гардеробе, в аксессуарах. Светлые цвета (нюансы белого, пастельные цвета) используют при выборе рубашек, блузок,

летних костюмов, белья. Яркие цвета используют в аксессуарах, они должны составлять не более 10% всего делового гардероба.

4.2 Этикет руководителя

Этикет руководителя — результат длительного отбора правил и форм наиболее целесообразного поведения, которое способствовало успеху в деловых отношениях

Деловой этикет включает точное соблюдение правил культуры поведения, которая предполагает в первую очередь глубокое уважение человеческой личности. Социальная роль, которую играет тот или иной человек, не должна быть самодавлеющей, не должна она оказывать и гипнотического влияния на подчиненного. Культурный руководитель будет в равной степени уважительно относиться и к министру, и к рядовому техническому работнику министерства, президенту компании, фирмы и уборщице офиса, т.е. всем показывать искреннее уважение. Это искреннее уважение должно стать составной частью натуры руководителя. Культура поведения в деловом общении немислима без соблюдения правил вербального (словесного, речевого) этикета, связанного с формами и манерами речи, словарным запасом, т. е. со всем стилем речи, принятым в общении данного круга деловых людей. В деловом разговоре надо уметь дать ответ на любой вопрос. Всегда необходимо помнить о чувстве меры.

Основополагающее значение имеет уважение чужого достоинства. Нравственно-психологической основой этого принципа является аксиома социальной психологии, согласно которой ни один человек не чувствует себя достаточно комфортно

без положительной самооценки. Следовательно, руководитель обязан видеть в каждом подчиненном не должность, а личность, проявлять доброжелательность и терпимость, с уважением относиться к его личной жизни, но при этом избегать советов в этой области.

Руководитель не имеет морального права скрывать от своих сотрудников важную для них информацию. Вместе с тем он обязан пресекать сплетни и доносы.

Речевой этикет — это система устойчивых формул общения, предписываемых обществом как правила речевого поведения для установления речевого контакта собеседников, поддержания общения в избранной тональности соответственно их социальным ролям и ролевым позициям относительно друг друга, взаимным отношениям в официальной обстановке. Под речевым этикетом понимаются разработанные правила речевого поведения, систем речевых формул общения. Факторы, определяющие формирование речевого этикета: — учет особенностей партнеров (социальный статус, место в служебной иерархии, профессия, национальность, возраст, пол и др.); — характер ситуации общения (презентация, конференция, деловая беседа, коммерческие переговоры, совещания и т. д.) — национальные традиции. Степень владения речевым этикетом определяет степень профессиональной пригодности человека. Основу речевого этикета составляют речевые формулы, характер которых зависит от особенностей общения (таблица 7).

Таблица 7 — Формулы речевого этикета

Начало общения	<ul style="list-style-type: none"> – Разрешите с вами познакомиться – Я хотел бы с вами познакомиться – Позвольте с вами познакомиться
Представления	<ul style="list-style-type: none"> – Позвольте (разрешите) представиться – Моя фамилия Колесов – Анастасия Юрьевна
Благодарность	<ul style="list-style-type: none"> – Спасибо! Очень (крайне, чрезвычайно) признателен вам... – Очень тронут вашим вниманием... – Благодарю! Большое спасибо! – Сердечно благодарю! <p>Ответы на благодарность</p> <ul style="list-style-type: none"> – Не стоит благодарности... – Вы очень любезны... – Вы так предупредительны (чаще в речи людей старшего поколения).
Просьба	<ul style="list-style-type: none"> – Будьте добры (любезны)... – Не сочтите за труд, пожалуйста, отнесите... – Сделайте одолжение (чаще в речи людей старшего поколения).
Извинения	<ul style="list-style-type: none"> – Приношу вам свои извинения.... – Извините, пожалуйста – Прошу меня простить
Предложения	<ul style="list-style-type: none"> – Позвольте вам предложить... – Мне хочется предложить вам... – Я хотел бы предложить вам...
Согласие	<ul style="list-style-type: none"> – Вы правы... – Несомненно... – Совершенно с вами согласен...

Продолжение таблицы 7

	<ul style="list-style-type: none"> – У меня возражений нет... – С большим удовольствием... – Я не возражаю... – Здесь не может быть двух мнений... – Я разделяю ваши сомнения (колебания)... – Я с вами солидарен...
Несогласие	<ul style="list-style-type: none"> – Не могу с вами согласиться... – Не знаю, верно ли это... – Я не вполне уверен в этом...
Сочувствие	<ul style="list-style-type: none"> – Очень Вам сочувствую... – Очень Вас понимаю... – разрешите (позвольте) выразить Вам мои искренние соболезнования... – разделяю (понимаю) Вашу печаль, (Ваше горе, несчастье).
Замечание, предупреждение	<ul style="list-style-type: none"> – Фирма (дирекция, организация) вынуждена сделать (серьезное) предупреждение (замечание) – К (большому) сожалению (огорчению), должен (вынужден) сделать замечание (вынести порицание)....
Приглашение	<ul style="list-style-type: none"> – Позвольте (разрешите) пригласить вас... – От имени ... приглашаю вас... – Приходите на встречу..., будем рады вас видеть.
Поздравление	<ul style="list-style-type: none"> – Примите мои (самые) сердечные (теплые, искренние) поздравления... – От имени (по поручению)... поздравляем вас – Сердечно поздравляем вас...

Продолжение таблицы 7

Комплимент	– Вы хорошо (прекрасно, великолепно, молодо) выглядите... – Вы так (очень) обаятельны (умны, рассудительны, находчивы, практичны). – Вы превосходный специалист. – С вами приятно (хорошо) иметь дело (работать, сотрудничать).
------------	--

Современный руководитель должен также обладать внутренней самостоятельностью и способностью к риску, не бояться смелых идей, постоянно аккумулировать новую информацию, культивировать плюрализм мнений, дискуссию, инициативу, обладать способностью создать команду единомышленников, вдохновить их, уважать закон и нравственные ценности, быть эрудированным и компетентным человеком и т. д. Этим определяется и его авторитет.

Литература

1. **Коноваленко, М. Ю.** Деловые коммуникации: учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд-во Юрайт, 2020. – 466 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-11058-6. – Текст: непосредственный.

2. **Лавриненко, В. Н.** Деловая этика и этикет: учебник и практикум для вузов / В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова, В. В. Кафтан ; под ред. В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 118 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08210-4. – Текст: непосредственный.

3. **Родыгина, Н. Ю.** Этика деловых отношений: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Ю. Родыгина. — Москва : Изд-во Юрайт, 2019. — 430 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3562-2. — Текст: непосредственный.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое деловая этика?
2. Что такое деловой этикет?
3. Дайте характеристику имиджа руководителя.
4. Перечислите формулы речевого этикета.

Практические задания

Задание 1. Выберите ответ на каждое из утверждений и обоснуйте выбор

А) Патриотизм — важное нравственное качество. Как вы думаете, быть патриотом — это:

- гордиться символикой своей страны;
- считать все свое лучшим, чем заграничное;
- вести счет боевым победам своего государства;
- любить свой народ;
- «раньше думать о Родине, а потом о себе»

Б) Если все можно измерить деньгами, то какую, по-вашему сумму вы заплатили бы обиженному / пожертвовали на благотворительность, чтобы избавиться от чувства вины за:

- нарушенное обещание в бизнесе;
- ложь, приведшую к потере бизнеса другого человека;
- прежнее невнимание к матери, которая умерла;
- беспричинную грубость с зависящим от вас сотрудником.

В) На упадок нравственности сейчас жалуются очень сильно. В чем он, по-вашему, выражается в наибольшей степени:

- в озлобленности людей друг против друга;
- в разобщении по политическим и идейным мотивам в среде друзей, в семье, на работе;
- в эгоизме («каждый сам за себя»);
- в росте преступности;
- в утрате идеалов и ценностной дезориентации;
- в исчезновении элементарной культуры поведения;
- в том, что прервалась связь поколений;
- в распространении порнографии.

Г) «Золотое правило нравственности» гласит: чего себе не желаешь, того другим не делай. Примените его в различных ситуациях:

- два предпринимателя спорят по поводу торговой сделки;
- старый человек нуждается в помощи молодого;
- вор крадет имущество разбогатевшего нечестным путем;
- голодный крадет кусок хлеба;
- подружки / друзья «перемыкают косточки» знакомым;
- гражданин отказывается от несения воинской службы.

Универсально ли «золотое правило»? Достаточно ли одного правила на все случаи жизни?

Д) Насилие безнравственно в этическом плане. Но на практике часто приходится его применять. Определите, в каком случае приходится его применять Вам, если потребуется:

- для обуздания преступности;
- для проведения полезных реформ;
- для завоевания и удержания власти;
- для отпора внешнему врагу;

- в целях воспитания;
- в целях бизнеса.

Е) Примените единую нравственную норму «Уважай старших» в различных обстоятельствах:

- в пригородном автобусе, где у вас билет с местом, а у пожилого человека – без места;
- старший уважаемый сотрудник просит отказаться от выходного и помочь ему с отчетом;
- начальник в беседе высказывает заведомо неверное мнение;
- преподаватель обещал автоматический зачет, а теперь отказывается от своих слов;

Ж) Добро многообразно. Поищите разные варианты «добраго поведения» в таких ситуациях:

- Ваш начальник несправедливо сердится;
- Ваш приятель в компании беззастенчиво врет.

Напишите свои варианты поведения.

З) Часто можно слышать выражение «ложь во благо». Разделяете ли Вы эту точку зрения?

И) Есть выражение «резать правду-матку» и «говорить всю правду в глаза». Но известно, что такая правда часто бывает оскорбительной. Как сочетать правдивость и деликатность? Какая норма кажется вам наиболее важной? Обоснуйте свой ответ.

К) Запрет на ложь — один из самых древних в истории культуры. Какую ложь Вы осудите в большей степени:

- утверждение обратного правде;
- рассказы, не связанные с действительностью;
- утаивание части правды;
- самообман;

- ложь во спасение;
- маленькая ложь для достижения большого блага;
- ложь для удовольствия лгать.

Л) Условием моральной свободы является моральная вменяемость. Кого бы Вы сочли морально невменяемым субъектом:

- маленького ребенка;
- человека в сильном гневе;
- сумасшедшего;
- непроходимого дурака;
- человека, поставленного в безвыходное положение.

Задание 2. Приведите примеры ситуаций из вашей жизни, где приведенные ниже конфликтогены вызвали конфликтную ситуацию

- Незаслуженные и унижительные упреки.
- Негативные обобщения, «навешивание ярлыков».
- Настойчивые советы, предписания по поводу того, как другому человеку следует себя вести.
- Указания на факты, которые не имеют отношения к теме разговора или изменить которые собеседник не в состоянии.
- Решительное установление границ разговора, «закрытие» определенных тем для обсуждения.
- Неуместная ирония, сарказм.
- Ругательства, проклятия, оскорбительные высказывания, имеющие целью «выпустить пар».

Задание 3. Проблемное задание

Разбейтесь на пары. Один партнер должен придумать бестактную просьбу, другой — отказать в этой просьбе, но так, чтобы не прослыть занудой и не прервать отношения с человеком.

Задание 4. Работа над правильностью речи

1. Прокомментируйте ошибки в выражениях: *криминальное преступление, свободная вакансия, прейскурант цен, памятный сувенир, будущие перспективы, смелый риск, первая премьера, моя автобиография, первое боевое крещение, хронометраж времени.*

2. Устраните многословие в выражениях: *каждая минута времени, отступить назад, в декабре месяце, впервые познакомиться, завещать в наследство, в летний период времени, ошибочное заблуждение.*

3. Объясните значения слов-паронимов и придумайте обороты со словами: *сравнять и сравнить; надевать и одевать; эффектный и эффективный; экономный и экономичный; невежа и невежда; ванна и ванная; одинарный и ординарный; апробировать и опробовать; представить и предоставить; планировка и планирование; абонент и абонемент; хозяйничать и хозяйствовать; адресат и адресант*

Задание 5. Проработайте возможные орфоэпические ошибки в словах:

- 1) *каталОг, квартАл, красИвее, аристокрАтия;*
- 2) *товарищеская ответственность, задОлго, партнёр;*
- 3) *освЕдомиться, экспЕрт, фенОмен, созЫв сессии;*
- 4) *упрОчение, обеспЕчение, хозЯева, украИнец;*
- 5) *оптОвые цены, валовОй доход, перспектива;*
- 6) *безУдержный, начАть, бряцать, газопровОд, нефте-
провОд;*
- 7) *мельком, тяжба, тесно;*
- 8) *звонит, заГнутый, намЕрение, ходАтай;*
- 9) *ходАтайствовать, кладовАя;*

10) языковая колбаса, языковая ошибка, воры, в спину, вы прАвы;

11) одновременный, углубИть, опОшлить, нормировАть;

12) ножницы, прочитанный, светло, некоторые;

13) намеревАться, принять, в голову;

14) формировАть, хаос, прибЫвший, давнИшний;

15) истЕкший, бытие, дебаты, фарватер;

16) тест, темп, диспансЕр, демагогия;

17) тенденция, претензия, претендент, декольте;

18) компетентный (или [пент]), констатировать (или [стант]), эскорт (или эксскорт), юрисконсульт (или юристконсульт), беспрецедентный (или [ценд]).

Задание 6. Отредактируйте фразы, объясните ошибку в построении предложения

1. Встреча прошла с большим интересом.

2. Я заметил характерную ему ошибку.

3. Хотелось бы, чтобы вы поскорее оказали внимание нашей организации.

4. Он попытался предостеречь неверный шаг директора.

5. На встрече присутствовал и представитель с завода.

6. Обработав эти данные, выяснилась полная картина состояния дел.

7. Мое мнение к нему как к человеку неплохое.

8. Прочитав рекомендованную преподавателем литературу, студентам стали ясны многие сложные вопросы.

9. На повестке дня стоял вопрос о ресурсах.

10. Поднимаясь по лестнице, в глаза мне бросилось странное объявление.

11. Мне надоело тратить нервы на этот вопрос.

12. Я понял, какой намек мне дали.
13. У нас самая дешевая стоимость товаров.
14. Я не хочу нагнетать обстановку.
15. Николай ждал меня на коридоре.
16. Я не раз отмечал о том, что необходимо соблюдать инструкцию.
17. Все это сказывается на работу.
18. Разрешите поднять этот тост за наши успехи.

Задание 7. Объясните смысл крылатых выражений и фразеологизмов:

Яблоко раздора, сизифов труд, гордиев узел, авгиевы конюшни, играть первую скрипку, вариться в собственном соку, снять стружку, через пень-колоду, зубы заговаривать, водить за нос, поставить на карту.

Задание 8. Клоуз–тест

Укажите общепринятые правила этикета, которые необходимо соблюдать при определенных случаях:

На официальных приемах: в первую очередь приветствуют _____

При входе в кабинет _____

Если надо познакомить женщину с мужчиной, следует сказать, обращаясь _____

Этикет представления. Так, мужчина, независимо от возраста и положения, всегда _____

Младших по возрасту/служебному положению мужчин и женщин следует представлять _____

При равном положении (ранге) более молодой представляется _____, подчиненный _____, представляются пары, группы, обществу

Инициатором беседы нового знакомства является человек

Вербальный этикет допускает применение различных психологических приемов, например, _____

Заключение

В настоящее время в России осуществляется модернизация гуманитарного образования, важной составляющей которого является переориентация его на общее развитие каждой личности. В соответствии с образовательной реформой высшее образование в нашей стране нацелено на освоение мирового и, прежде всего, отечественного социально-гуманитарного знания. Значительная роль в этом процессе принадлежит изучению этических аспектов профессиональной деятельности. Мироприятие человека, знакомого с предметным полем и принципами этики, регулируется категориальной структурой социологического мышления, что дает возможность создания цельного представления о существующих в обществе социально-экономических взаимодействиях.

Сегодня в работе руководителя особую значимость приобретают знание коллектива и умение им управлять. Подбор людей, формирование между ними правильных взаимоотношений, сплочение их в единый трудовой коллектив, способность предвидеть возможные разногласия и предупреждать их, мобилизация коллективных усилий на выполнение производственных заданий и другие задачи, которые сегодня становятся в центре внимания руководителя, требуют от него глубоких знаний психологии коллектива, развитых умений руководства. Организация эффективной коллективной деятельности — главная функция руководителя, поэтому ему важно сосредоточить свое внимание на психологических закономерностях, обуславливаю-

щих успешную совместную деятельность людей, а также на сформированности культуры делового общения.

Культура делового общения несет в себе многие противоречия, связанные со сложностью общественного организма, взаимным переплетением различных элементов и механизмов культуры. Она в целом неоднозначна, включает правила и нормы, но допускает и множество исключений, ориентированных на конкретную ситуацию.

Предложенный материал не является исчерпывающим, в связи с этим для более глубокого знакомства с отдельными темами, рассмотренными в пособии, даны рекомендации для подбора литературы.

Учебное издание

Дильдина Наталья Александровна

**ТРЕНИНГ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ**

Ответственный редактор

Е. Ю. Никитина

Компьютерная верстка

В. М. Жанко

Подписано в печать 20.11.2023. Формат 60x80 1/16. Усл. печат. л. 6,86.
Тираж 500 экз. Заказ 531.

Южно-Уральский научный центр Российской академии образования.
454080, Челябинск, проспект Ленина, 69, к 454.

Учебная типография «Федерального государственного образовательного
учреждения высшего образования» Южно-Уральский государственный
гуманитарно-педагогический университет». 454080, Челябинск,
проспект Ленина, 69, каб. 2.