

**КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**А.А. САФИНА, Э.Г. НИКИФОРОВА, А.Э. УСТИНОВ**

# **КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**



**КАЗАНЬ**

**2015**

**УДК 65.01(075)**  
**ББК 65.290-2я73**  
**С21**

**Рецензенты:**

доктор экономических наук, доцент кафедры общего менеджмента  
Института управления, экономики и финансов Казанского (Приволжского)  
федерального университета **А.В. Павлова;**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики  
ФГБОУ ВПО «Казанский национальный  
исследовательский технологический университет» **К.С. Курамшина**

**Сафина А.А.**

**С21 Коммуникационный менеджмент:** учеб. пособие / А.А. Сафина,  
Э.Г. Никифорова, А.Э. Устинов. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2015. – 104 с.

**ISBN 978-5-00019-451-5**

В учебном пособии рассмотрены организационно-управленческие аспекты коммуникационного менеджмента. В нем обобщена имеющаяся литература, предложены авторские подходы, рассмотрены особенности коммуникационного менеджмента в России и за рубежом. Пособие содержит рекомендации по использованию активных форм обучения и организации самостоятельной работы студентов.

**УДК 65.01(075)**  
**ББК 65.290-2я73**

**ISBN 978-5-00019-451-5**

© Сафина А.А., Никифорова Э.Г., Устинов А.Э., 2015  
© Издательство Казанского университета, 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Раздел 1. Сущность и понятие коммуникационного процесса в организации.....	5
1.1. Понятие и сущность коммуникаций в организации.....	5
1.2. Коммуникационный процесс: понятие, основные элементы, этапы, их характеристика.....	10
1.3. Коммуникационные барьеры.....	16
Раздел 2. Переговоры как форма деловых коммуникаций.....	21
2.1. Сущность и классификация переговоров.....	21
2.2. Стадии переговоров.....	25
2.3. Типичные модели поведения на переговорах.....	26
2.4. Особенности национальных различий ведения переговоров.....	32
Раздел 3. Презентация как современная форма коммуникаций.....	44
3.1. Сущность и цели презентации.....	44
3.2. Планирование и организация презентации.....	47
3.3. Коммуникативные приемы подхода к покупателю.....	56
3.4. Самопрезентация.....	58
Раздел 4. Основы формирования эффективных коммуникаций в организации.....	66
4.1. Социально-психологические методы повышения эффективности коммуникаций в организации.....	66
4.2. Отечественный и зарубежный опыт управления эффективностью коммуникаций в организации.....	72
4.3. Роль коммуникативной компетентности в деятельности руководителя.....	79
4.4. Способы и методы повышения коммуникативной компетентности руководителя.....	84
Раздел 5. Практикум .....	88
5.1. Задания, кейсы, ситуации по дисциплине «Коммуникационный менеджмент».....	88
Литература.....	98

## Введение

Дисциплина «Коммуникационный менеджмент» логически связана со многими дисциплинами по теории и практике менеджмента фирмы. Теоретической базой коммуникационного менеджмента являются основы менеджмента, теория организации, организационное поведение.

Возросшая роль коммуникативных взаимодействий в функционировании и развитии современных организаций выдвигает на первый план проблему управления коммуникациями как внутри организации, так и между организацией и ее средой с целью проведения оптимально благоприятных для организации коммуникационных процессов. Эффективные коммуникации на практике являются основным необходимым условием успешного достижения стоящих перед организацией целей.

В учебном пособии рассмотрены организационно-управленческие аспекты коммуникационного менеджмента, т. к. эффективный обмен информацией необходим на всех этапах деятельности и во всех подразделениях организации для достижения намеченных целей, а также является важнейшим условием принятия обоснованных решений, играет огромную роль в межличностных отношениях и формировании имиджа организации.

Авторами обобщена имеющаяся литература, предложены авторские подходы, рассмотрены особенности коммуникационного менеджмента в России и за рубежом.

Материал пособия содержит рекомендации по использованию активных форм обучения и организации самостоятельной работы студентов.

# РАЗДЕЛ 1. СУЩНОСТЬ И ПОНЯТИЕ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Понятие и сущность коммуникаций в организации

Вне зависимости от того, к какому именно типу принадлежит та или иная организация, необходимым условием ее существования является координация совместной деятельности работников для достижения поставленных целей. Это требует хорошо отлаженной системы приема, передачи и переработки информации. Для того чтобы управленческие мероприятия были эффективными, а результат деятельности соответствовал ожиданиям, необходима развитая система коммуникаций, обеспечивающая синхронность и точность понимания передаваемого.

**Термин «коммуникация»** происходит от лат. «communis» – общее: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Основные различия коммуникаций заключаются в их структурных и процессуальных характеристиках<sup>1</sup>.

*Согласно определению Д.П. Гавра, коммуникации в широком смысле слова рассматриваются как процессы социального взаимодействия, взятые в их знаковом контексте. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов<sup>2</sup>.*

*Л.В. Ивановская определяет коммуникации в социальном контексте как процесс обмена информацией и передачи сведений между двумя людьми или в группе людей. Коммуникации – это важнейшее связующее звено между руководителем и его подчиненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой<sup>3</sup>.*

---

<sup>1</sup>Викулова Л.Г. Основы теории коммуникации. Практикум. М., 2011. С. 32.

<sup>2</sup>Гавра Д.П. Теория коммуникации. СПб., 2011. С. 28.

<sup>3</sup>Ивановская Л.В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. М., 2010. С. 54.

Взаимодействуя друг с другом, включаясь в процесс общения, люди обычно преследуют конкретные цели. К основным целям коммуникации обычно относятся следующие:

- обеспечение эффективного обмена информацией (прием и передача) между субъектами и объектами управления;
- совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;
- создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий;
- регулирование и рационализация информационных потоков в рамках организации и за ее пределами;
- формирование умений и навыков для успешной социокультурной деятельности;
- формирование отношения к себе, к другим людям, к обществу в целом;
- обмен деятельностью, инновационными приемами, средствами, технологиями;
- изменение мотивации поведения;
- обмен эмоциями.

Коммуникации в организации или в группе выполняют ряд значимых функций:

- информативную функцию – передачу сведений, предоставление необходимой информации для принятия решений;
- мотивационную функцию – побуждение сотрудников к лучшему исполнению задач, используя убеждение, внушение, просьбы, приказы и т. д.;
- контрольную функцию – отслеживание поведения сотрудников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;
- экспрессивную функцию – способствование эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и возможность удовлетворять социальные потребности.

Психологическая специфика коммуникации как функции управления многозначна и раскрывается с различных сторон:

- коммуникативное поведение руководителя (менеджера);
- коммуникативные явления в работе руководителя (менеджера);
- коммуникативные процессы, связанные с деятельностью руководителя (менеджера).

Сам процесс коммуникации состоит из большого числа элементов и этапов. На рисунке 1.1.1 представлены эти элементы и их взаимосвязь<sup>4</sup>.

Коммуникации представляют собой сложные, динамичные и воспроизводящиеся явления, которые могут рассматриваться как действие, взаимодействие и процесс. В зависимости от перечисленных подходов и различаются модели коммуникаций.



Рис. 1.1.1. Элементы процесса коммуникации

Коммуникация как действие (единовременный акт) – это процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменить поведение последнего. Она ориентирована на выполнение ряда операций, обеспечивающих передачу определенной информации от одного субъекта к другому.

В этой модели источник разрабатывает послание, состоящее из символов. Символы затем превращаются в сигналы, или кодируются.

<sup>4</sup>Щербатых Ю.В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах. М., 2010. С. 78.

Сигналы посылаются через каналы для получателя, который их декодирует, или интерпретирует. В этой модели нет места обратной связи, т. е. коммуникация понимается как одностороннее действие (рис. 1.1.2).



Рис. 1.1.2. Схема коммуникации как действия

Коммуникация как взаимодействие предполагает введение элемента обратной связи. Однако линейные связи в данной модели заменены на циркулярные, что делает ее сложной и неточной (рис. 1.1.3).



Рис. 1.1.3. Коммуникация как взаимодействие

Коммуникация (коммуникационный процесс) – это обмен информацией между сторонами. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, поступающей к потребителю посредством обмена, общения.

В модели коммуникации как процессе отсутствуют линейные или циркулярные связи, источник и получатель информации совпадают (рис. 1.1.4).



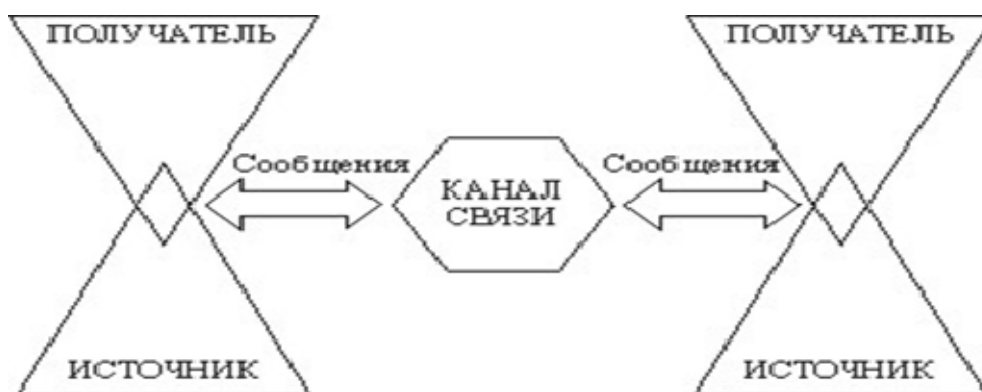


Рис. 1.1.4. Коммуникация как процесс

Различают следующие классификации коммуникации.

*По характеру восприятия информации* коммуникации делятся на<sup>5</sup>:

- прямые, или целевые (в которых цель сообщения заложена в его тексте);
- косвенные (в которых информация заложена, скорее, «между строк»);
- смешанные.

*По взаимодействующим сторонам* коммуникации можно разделить на две основные категории: организационные и межличностные коммуникации. Рассмотрим данную схему более подробно.

Организационные коммуникации – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами.

Данный вид коммуникаций служит необходимым инструментом в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, позволяет получать необходимую информацию.

Организационные коммуникации делятся на две большие группы: внешние и внутренние.

К «внешним» относятся коммуникации, представляющие собой информационное взаимодействие с внешней средой. Сюда входят

<sup>5</sup>Переверзев В.Н. Методологические аспекты теории коммуникации // Вестник российской коммуникативной ассоциации. 2008. № 1. С. 102.

средства массовой информации, органы государственного регулирования и т. п.

К «внутренним» относятся вертикальные и горизонтальные коммуникации.

К горизонтальным относятся коммуникации между подразделениями одного уровня управления (отделы, службы, подразделения). Между ними устанавливаются равноправные отношения, отношения координации действий.

Коммуникации по вертикали (между уровнями управления) подразделяются на коммуникации по нисходящей (от руководителя к исполнителю) и восходящей линии.

По нисходящей передается информация о принятых решениях на высших уровнях (текущие задачи, конкретные задания, рекомендации). Эта информация может передаваться из одного уровня на другой вплоть до исполнителей. По восходящей передается информация о выполнении задач, мероприятиях в подразделениях, различные сведения и т. д.

Иногда возникает ситуация, когда решение вопроса на низовом уровне требует вмешательства руководителей высшего звена (происшествия, преступления и др.). В этом случае информация по ступеням управления снизу передается на самый высокий уровень.

## **1.2. Коммуникационный процесс: понятие, основные элементы, этапы, их характеристика**

Основная цель коммуникации – достичь понимания обмениваемой информации, т. е. сообщения. Но сам по себе факт обмена информацией еще не гарантирует, что процесс был успешным. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в кото-

ром участвуют двое или большее число людей. В процессе обмена информацией можно выделить **четыре базовых элемента**<sup>6</sup>:

1. *Отправитель* – лицо, генерирующее идею либо отбирающее информацию для передачи.
2. *Сообщение* – собственно информация, закодированная в символы.
3. *Канал* – средство передачи информации.
4. *Получатель* – лицо, которому предназначена информация и которое ее интерпретирует.

В ходе коммуникации отправитель и получатель проходят **несколько взаимосвязанных этапов**. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи так, чтобы обе стороны одинаково поняли исходную идею. Это трудно, поскольку на каждом этапе смысл идеи может быть искажен и даже полностью утрачен. Вот эти этапы:

- 1) генерирование идеи;
- 2) кодирование и выбор канала;
- 3) передача;
- 4) декодирование;
- 5) обратная связь;
- 6) помехи.

Все указанные этапы наглядно представлены на рис. 1.2.1.



Рис. 1.2.1. Простая модель процесса коммуникации

Хотя весь процесс коммуникации нередко требует всего нескольких секунд и, следовательно, выделить в нем этапы довольно

<sup>6</sup>Орлов А.С. Введение в коммуникационный менеджмент. М., 2011.

трудно, нужно проанализировать каждый из них и рассказать о проблемах, возникающих на каждом из этапов. Этот анализ похож на исследование кадров очень короткого эпизода кинофильма.

### **1. Генерирование идеи**

Коммуникации начинаются с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую важную идею или сообщение надо донести. К сожалению, многие такие попытки дают сбой уже на первом этапе, поскольку отправитель не уделяет достаточного времени обдумыванию идеи. Важность данного этапа подчеркивает К. Дэвис: «Неудачно составленное сообщение не улучшат ни глянцевая бумага, ни громкоговоритель. Девиз данного этапа – «Не начинай говорить, не начав думать».

Важно помнить, что на этом этапе идея еще не воплощена в словах или в другой форме, в которой она будет передаваться. Отправитель только решил, какую именно концепцию он хочет донести. Чтобы сделать это эффективно, надо учесть множество факторов. Например, менеджер, желающий сообщить людям о результатах оценки их деятельности, должен четко понимать, что ему необходимо донести до подчиненных конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о способах улучшения результатов. Его сообщение не должно состоять из смутных похвал общего характера или критики.

Этот пример также отражает взаимосвязь между восприятием и коммуникацией. Если менеджер считает, что его подчиненные способны развиваться и совершенствоваться и, следовательно, информация об оценке результатов их деятельности им будет полезна, то он, по всей вероятности, найдет позитивные конструктивные идеи. Если же менеджер воспринимает подчиненных как детей, которым нужно, чтобы им точно сказали, в чем они не правы, и указали им верный путь, то, скорее всего, доносимые им сообщения будут основываться на негативной критике, что свойственно такому образу мышления.

## **2. Кодирование и выбор канала**

Прежде чем передать идею, отправитель должен закодировать ее в определенные символы: слова, интонацию и жесты (язык тела). Именно такое кодирование превращает идею в сообщение.

Он должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. Самыми известными из них являются устная речь, письмо и электронные средства: компьютеры, электронная почта, видеозаписи и видеоконференции. Если канал не подходит для физической формы выбранных символов, передача невозможна.

Если канал не слишком соответствует идее, выработанной на первом этапе, эффективность коммуникации также снизится. Например, менеджер, желающий поговорить с подчиненным о недопустимости серьезных нарушений им мер безопасности, конечно, может сделать это в ходе непринужденной беседы за чашкой кофе или направить ему неофициальную записку. Но по этим каналам вряд ли можно донести идею, насколько серьезна данная проблема, так же эффективно, как путем формальной встречи или записки.

Второй этап сразу станет понятнее, если представить его как операцию упаковки. Очень часто отличные товары не продаются до тех пор, пока не будут упакованы способом, который будет понятным и привлекательным для потребителя. Точно так люди, имеющие отличные идеи, часто не умеют «упаковать» их с помощью символов и передать через каналы, значимые и привлекательные для получателя. В этом случае даже самая лучшая идея может «залечься на полке».

## **3. Передача**

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или ряда идей). Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие ошибочно принимают за процесс коммуникаций как таковой. Но ясно, что передача является лишь одним из важных этапов, через которые необходимо пройти одному человеку, чтобы донести идею до другого.

#### **4. Декодирование**

Получив сообщение, получатель декодирует его. Декодирование – это процесс перевода символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет, что имел в виду отправитель, формулируя идею. Если реакции на идею не требуется, процесс коммуникации на этом можно считать завершенным.

Но по ряду причин, о которых мы поговорим далее, получатель может придать сообщению не такой смысл, какой вкладывал в него отправитель. В менеджменте процесс коммуникации можно считать эффективным, если получатель подтвердил, что идея им понята правильно, реальными действиями, которых ожидал от него отправитель.

#### **5. Обратная связь**

Обеспечивая обратную связь, отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Получатель становится отправителем – он проходит через все этапы процесса коммуникации и доносит свою реакцию до отправителя, который в данном случае играет роль получателя. Профессор бизнес-коммуникаций Ф. Льюис утверждает:

«Обратная связь – это базовая реакция на услышанное, прочитанное или увиденное; информация (в вербальной либо невербальной форме) направляется обратно отправителю, указывая на то, в какой мере сообщение было понято, поверил ли ему получатель, усвоил ли он его и согласен ли с ним.

Эффективные коммуникации должны быть двусторонними: обратная связь необходима, чтобы определить, насколько сообщение было воспринято и понято. Менеджер не может полагаться на то, что все сказанное или написанное им будет понято точно так, как он хотел. Менеджер, основывающийся на таком ошибочном предположении, изолирует себя от реальности. Не наладив обратной связи с получателем информации, он резко ограничивает эффективность своей управленческой деятельности».

## 6. Помехи

Обратная связь заметно повышает эффективность коммуникаций, поскольку позволяет обеим сторонам преодолевать такой барьер, как помехи. На языке теории коммуникации помехами называют всё, что искажает смысл. Источниками помех могут стать язык (вербальный либо невербальный), различия в восприятии, изменяющие смысл во время кодирования и декодирования, различия в статусе менеджеров и подчиненных и т. д.

На рисунке 1.2.2 наглядно представлен коммуникационный процесс как система, включающая обратную связь и помехи<sup>7</sup>.



Рис. 1.2.2. Коммуникационный процесс как система, включающая обратную связь и помехи

Определенные помехи есть всегда, и некоторое искажение смысла происходит на каждом этапе процесса коммуникации. Обычно нам удается преодолеть помехи и передать сообщение. Но если помехи очень сильны, это непременно приведет к сильному искаже-

<sup>7</sup>Бернет Дзк., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход: пер. с англ., СПб., 2001. 213 с.

нию смысла и может полностью заблокировать попытку информационного обмена. С точки зрения менеджмента это приводит к снижению степени вероятности достижения целей, зависящих от этих коммуникаций.

### 1.3. Коммуникационные барьеры

Под **коммуникативным барьером** принято понимать помехи, препятствующие достижению цели общения, которая заключается в том, чтобы донести до аудитории сведения в той или иной форме (в виде сообщений-фактов, сообщений-действий), побудить к конкретным поступкам, передать эмоции и т. д. При этом происходит получение обратной связи, в частности, сотрудниками от начальства и, наоборот, руководителями от подчиненных, а также решаются задачи изменения мнений, установок и в конечном итоге поведения адресата.

В успешных компаниях руководство доводит до сотрудников актуальные сведения об изменении стратегии, разработке и внедрении новой политики (производственной, маркетинговой, финансовой) и т. д. Причем цель – не просто информировать исполнителей, но и заручиться их поддержкой при проведении организационных преобразований. Сотрудники, со своей стороны, сообщают начальству о текущих производственных проблемах, своем отношении к политике компании, предлагают идеи по решению бизнес-задач. Такое общение предусматривает передачу информации следующим образом:

- со стороны руководства – путем организации и проведения собраний как для управленцев, так и для персонала департаментов, а также электронных рассылок, размещения новостей и статей в Интернете, корпоративной прессе;

- со стороны сотрудников – через использование так называемых ящиков предложений, подготовку служебных записок начальству, описания своих идей в Интернете, выступления на производственных совещаниях, заседаниях рабочих проектных групп, личные



встречи, отчеты о проделанной работе и т. д. Некоторые компании берут на вооружение такой метод сбора информации от сотрудников, как анкетирование.

Коммуникационные барьеры усложняют внутриорганизационное взаимодействие, из-за них информация может быть воспринята и усвоена большинством не так, как было задумано инициатором коммуникации (сотрудником или руководителем).

Чтобы определить наличие коммуникационных барьеров в организации, необходимо понять, кто именно выступает получателем информации (сотрудник или руководитель), поскольку от этого зависит его реакция. Так, в случае когда сообщения адресуются работникам, **определить наличие коммуникационных барьеров можно по следующим признакам:**

- бездействие подчиненного в ответ на конкретные указания начальника. Возникает, когда информация не доводится до адресата должным образом либо он не понимает или неосознанно искажает ее смысл;

- осознанное бездействие – отсутствие энтузиазма и мотивации к работе, формальное отношение к распоряжениям как пассивная форма сопротивления;

- вербальное и поведенческое противодействие – активные формы сопротивления персонала. Могут проявляться в игнорировании указаний руководителя вплоть до объявления забастовок; отказе от предоставления запрашиваемой начальством информации, участия в корпоративных мероприятиях; в агрессивных неконструктивных высказываниях на совещаниях; целенаправленных действиях по распространению слухов, негативных настроений в коллективе, создании конфликтогенной среды и т. д.

**Коммуникационный барьер**, как правило, заключается в следующем:

- игнорирование или блокирование информации, поступающей «снизу». Иначе говоря, сообщения, предложения и вопросы сотруд-

ников остаются без ответа, без должного внимания либо подвергаются жесткой критике со стороны начальства;

- принятие неэффективных управленческих решений вследствие некорректного восприятия и обработки сведений, поступающих от персонала. Доказано, что наибольшее искажение информации происходит при вертикальных восходящих коммуникациях.

Большое число коммуникационных барьеров приводит к появлению рисков финансового, социально-психологического, правового характера. Их **последствиями** могут стать:

- ухудшение социально-психологического климата в коллективе (снижение эффективности социального аспекта системы управления);
- возникновение трудовых споров;
- повышение текучести кадров, увольнение ключевых сотрудников;
- утечка конфиденциальной информации;
- материальный ущерб (в том числе из-за упущенной выгоды);
- снижение показателей производительности труда;
- ухудшение качества производимого продукта (появление брака, увеличение числа рекламаций от клиентов) и т. д.

Как следствие, стратегические и тактические цели бизнеса остаются недостижимыми.

В связи с этим выделим **основные группы коммуникационных барьеров**:

1. *Психологические барьеры* возникают вследствие отрицательного отношения получателя информации к тому, от кого она исходит (например, неприязнь, недоверие), каналу передачи сведений и способу коммуникации, форме или содержанию сообщения. По своей природе психологический барьер – это механизм защиты от нежелательной (неинтересной, опасной) информации. Такие препятствия тесно связаны с межличностными, межгрупповыми конфликтами, а также с противостоянием отдельного сотрудника и коллектива в це-

лом. Причем психологический барьер может быть как причиной, так и следствием развивающегося конфликта на предприятии.

2. *Социальные барьеры* связаны с принадлежностью обеих сторон к разным социальным группам (в том числе профессиональным, политическим, религиозным). Отдельно выделяются культурные барьеры, причина их появления – разность национальных групп.

Социальные барьеры могут быть вызваны различиями в традициях общения, работы, отдыха, системах норм, ценностей, установок и т. д. Как правило, они с трудом поддаются воздействию извне, их можно лишь учитывать при организации коммуникации. Общее правило в данном случае – уважение к особенностям других социальных групп, адекватное восприятие разнородности современного общества, принятие объективных различий во мнениях, ценностях, сложившихся традициях. Следует отметить, что некоторые причины социальных барьеров вызывают и психологические трудности.

3. *Организационные барьеры* связаны с неспособностью или отсутствием у руководителей мотивации к эффективной организации внутрифирменных коммуникаций, особенно это критично, например, в крупной организации с развитой филиальной сетью.

4. *Языковые барьеры*. Встречаются следующие разновидности таких барьеров: семантические, стилистические, фонетические. Они могут быть связаны с различным толкованием значений слов, незнанием языка и диалектов, наличием существенных дефектов речи и дикции, искаженным грамматическим построением высказываний участниками коммуникации.

Обращаем внимание на то, что выделение групп коммуникационных барьеров – достаточно условно, так как границы между ними нечеткие и возможно пересечение барьеров. Однако практика управления предприятиями показывает, что чаще встречаются психологические и организационные сложности в общении.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое коммуникация?
2. Какова классификация коммуникаций по характеру восприятия?
3. Какова классификация коммуникаций по взаимодействию сторон?
4. Какова роль коммуникаций в управлении?
5. Что собой представляют особенности внутренних коммуникаций в организации?
6. Опишите психологическую структуру внутренних коммуникаций.
7. Почему эффективные коммуникации важны для руководителей и организаций?
8. Почему руководитель должен располагать возможностями для эффективного обмена информацией с вышестоящими, равными ему и подчиненными?
9. Каким образом организация может определить эффективность своих коммуникаций?
10. В чем отличие вертикальных коммуникаций от горизонтальных?
11. Назовите наиболее важные цели горизонтальных коммуникаций.
12. Приведите основные характеристики эффективных и неэффективных межличностных коммуникаций в организации.
13. В чем заключается роль обратной связи в межличностных коммуникациях?
14. Каковы основные цели нисходящих коммуникаций?
15. Каковы основные цели восходящих коммуникаций?
16. Опишите методы повышения эффективности восходящих коммуникаций.
17. Идентифицируйте и обсудите связанные с индивидами, группами и организацией факторы, которые влияют на процесс обмена информацией в: а) больнице, б) университете, в) на металлургическом заводе.

## РАЗДЕЛ 2. ПЕРЕГОВОРЫ КАК ФОРМА ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

### 2.1. Сущность и классификация переговоров

Прежде всего, отметим, что **переговоры** по сути своей представляют процесс взаимодействия двух или более сторон в условиях их взаимозависимости для достижения интересов каждой. Таким образом, непосредственным источником переговоров является взаимозависимость субъектов. Сама природа взаимозависимости, ее сила и вектор направленности определяют тот процесс, который может происходить между взаимодействующими субъектами<sup>8</sup>.

Вообще переговоры как стратегию отношений целесообразно рассматривать наряду с другими стратегиями, порождаемыми взаимозависимостью и образующими полярный профиль «сотрудничество – борьба». Переговоры занимают промежуточное положение между указанными полюсами.

Для понимания сущности переговоров важно представлять также, что отношения между сторонами определяются тем обстоятельством, что у каждой стороны имеется совершенно определенный собственный интерес, к достижению которого она стремится.

Важно различать позиции и интересы. *Позиции* – это то, чего стороны хотят добиться в ходе переговоров. *Интересы*, лежащие в основе позиций, указывают, почему стороны хотят добиться того, о чем заявляют. Если позиции достаточно ясно формулируются участниками, то обнаружить интересы, стоящие за той или иной позицией, гораздо сложнее<sup>9</sup>.

Кроме возможности удовлетворения собственных интересов взаимозависимость, в свою очередь, предоставляет возможность сторонам в той или иной форме применить свою власть (силу, влияние)

---

<sup>8</sup>Психология менеджмента: учеб. для вузов. СПб., 2004. 116 с.

<sup>9</sup>Психология и этика делового общения: учеб. для вузов. М., 2003. 171 с.

на переговорах. Правильное использование силы позволяет строить стратегию и тактику переговоров, достигать успехов и быть эффективными. Так, слишком большое увлечение собственными интересами приводит к более жесткой стратегии, за которой может последовать недоверие, снижение эффективности, а то и срыв переговоров.

Таким образом, **переговоры** – это процесс балансирования между указанными полюсами: сотрудничеством и борьбой.

Некоторые авторы рассматривают переговоры как комплекс различных видов деятельности (Р. Уолтон, Р. Мак-Керспс, У. Мас-тенбрук). Так, У. Масстенбрук, разрабатывая свою концепцию, выделяет четыре типа деятельности на переговорах<sup>10</sup>:

- 1) достижение должных результатов;
- 2) оказание воздействия на силовой баланс;
- 3) создание конструктивной психологической обстановки;
- 4) применение гибкой тактики.

Эти виды деятельности реализуются на основе использования ряда дилемм. У. Линкольн исходит из рабочего определения переговоров с позиций сотрудничества и выделяет в них три главных процесса:

- 1) адекватную коммуникацию;
- 2) эффективное просвещение;
- 3) ответственное применение власти.

Р. Фишер и У. Юрп (1990 г.) рассматривают переговоры как метод, представляющий, по существу, набор принципов и практических приемов, следование которым приводит к успеху на переговорах:

- 1) необходимость проведения разграничения между участниками дискуссии и обсуждаемыми проблемами;
- 2) главное сосредоточение на интересах, а не на позициях;
- 3) изобретение взаимовыгодных вариантов;
- 4) использование объективных критериев.

---

<sup>10</sup> Вуд Дж. Д. Переговоры: мастерство создания взаимовыгодного процесса // Маркетинг. 2000. № 4. С. 89–94.

Ч.Л. Каррас сущность переговорного процесса сводит к совокупности элементов и их детерминант, присущих всем переговорам:

1) уровень ожидания (принадлежность к группе, успех и поражение, риск, настойчивость, мотивация достижения цели, личностные характеристики);

2) балансы источников силы позиции (вознаграждение, наказание, законность, мастерство ведения переговоров);

3) процессуально-содержательные элементы (процессы выработки отношений и использования силы позиции, фазовые и временные характеристики);

4) потребности и цели;

5) осознание целей и ценностей (собственное восприятие оппонентом его целей, наше восприятие целей оппонента, собственное восприятие целей и др.);

6) ожидаемое удовлетворение.

Как видим, переговоры имеют довольно сложную и динамичную структуру. Вместе с тем осознанию их сущности в значительной мере помогают разного рода классификации.

Ряд авторов (например, Р. Уолтон, Р. Мак-Керсис) различают следующие **типы переговоров**:

– *дистрибутивные* – ориентированные на максимальное получение собственной выгоды;

– *интегративные* – целью которых является достижение взаимовыгодных вариантов;

– *позиционные* (позиционное структурирование) – для создания хороших взаимоотношений между сторонами;

– *внутриорганизационные* – направленные на выработку консенсуса в команде.

Основная характеристика переговоров, а именно одновременность существования взаимозависимости и конфликтующих интересов предполагает, что их участникам приходится постоянно балансировать между этими двумя обстоятельствами. Поэтому реальные пе-

реговоры включают в себя все указанные процессы и являются смешанными.

Если рассматривать в качестве основания для классификации функциональное место переговоров – «за столом» и состав участников, то возможно выделить **следующие виды переговоров:**

1. Вертикальные переговоры (например, с вышестоящими инстанциями). Они могут быть как официальными, так и неофициальными. Вместе с тем вертикальные переговоры предполагают юридическую, организационную или нравственную ответственность непосредственных участников перед теми, кто не находится за столом переговоров. Такие переговоры позволяют обеспечить причастность к решениям тех, кто физически не присутствует на них.

2. Горизонтальные переговоры:

а) между членами собственной команды для выработки консенсуса;

б) между членами противоположных команд для решения личных проблем. Это еще один вид переговоров (несанкционированных).

3. Несанкционированные, ставящие перед собой достижение личных целей либо целей, идущих вразрез с достигнутым консенсусом.

4. За расширенным столом – в подкомиссиях, рабочих группах и др. Такие переговоры представляют собой процесс встречи представителей команд для выработки рекомендаций обеими сторонами. В последующем эти рекомендации могут становиться предметом горизонтальных, вертикальных, двусторонних и многосторонних переговоров.

5. Переговоры на высшем уровне, которые проходят между руководителями команд для того, чтобы принести своим командам возможные варианты рассмотрения проблем.

Кроме рассмотренных выше, существует ряд внешних факторов, воздействующих на переговорный процесс, таких как интересы, симпатии и приоритеты, которые существуют в каждой команде.



Также имеется ряд структурных факторов: время, законы, экономические возможности и др. К их числу возможно отнести внешнее давление и другие виды влияния (целенаправленное давление со стороны социальных групп, влияние авторитетов, политических реалий, средств массовой информации, третьих сторон и т. д.). Сами эти факторы не являются предметом переговоров, однако их учет необходим.

## 2.2. Стадии переговоров

Переговоры представляют неоднородный процесс, включающий несколько стадий, каждая из которых отличается своими задачами.

*Стадиями переговоров* называют относительно самостоятельные периоды переговорного процесса, в которых реализуется конкретная частная цель общей части переговоров<sup>11</sup>.

Назовем **основные стадии переговорного процесса**:

- подготовка к переговорам;
- предварительный раунд консультаций;
- выработка регламента переговоров;
- начало переговоров: формирование пакетов предложений, взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- ход переговоров, их основная часть: выявление разногласий, обсуждение проблем, выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов и предложений, их обоснование;
- рассмотрение вариантов возможного решения каждой из проблем, согласование позиций;
- выработка договоренностей, разработка и принятие совместного соглашения;
- завершение переговоров;
- подведение итогов переговоров.

---

<sup>11</sup>Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: учеб. пособие. М., Новосибирск, 2002. 352 с.

Каждая из стадий переговоров имеет свои основные фазы.

1. *Подготовительная фаза* включает предварительные неформальные консультации и выработку вариантов возможных решений.

2. *Фаза первоначального выбора позиций.* На ней стороны логически излагают друг другу свои предложения, опирающиеся на факты и доказательства. Обычно эта фаза используется для скрытой или открытой критики другой стороны.

3. *Поисковая фаза.* Посвящена дискуссии, в центре которой стоит следующая проблема: насколько умело и настойчиво та или иная сторона отстаивает свои позиции. Это может происходить в форме давления или неограниченного поиска общего решения.

4. *Финальная фаза* (разрешающая или тупиковая). Она характеризуется принципиальным разрешением всех или части проблем, являвшихся предметом переговоров. Однако может иметь место ситуация, когда, несмотря на то, что многочисленные предложения уже находятся на столе переговоров, решение вопроса сведено к точке замерзания. Эта фаза должна приниматься сторонами как возможный элемент «игры», которая, однако, позволяет понять степень жесткости противоречий между позициями сторон и одновременно открывает возможность творческого подхода к поиску принципиально новых решений.

### **2.3. Типичные модели поведения на переговорах**

#### *Модели поведения на переговорах в рамках сотрудничества*

Модели переговоров строятся исходя из сущности переговорного процесса и факторов, его детерминирующих. При этом авторы используют ряд оснований для разработки своих концепций. Для приведенных ниже моделей переговоров такими основаниями являются деятельность на переговорах и ориентация на интерес сторон через принципиальный подход – установку на сотрудничество.

Как уже указывалось, У. Мастенбрук (1995 г.) вслед за Р. Уолтоном и Р. Мак-Керсисом (1965 г.) исходит из подхода к переговорам,

основанного на выделении различных типов деятельности переговорщиков:

- достижение должных результатов;
- оказание воздействия на силовой баланс;
- создание конструктивной психологической обстановки;
- применение гибкой тактики с целью развертывания процесса.

Кроме того, он приводит еще два основания для создания своей модели:

1) характерные виды поведения, разворачиваемые на переговорах:

- а) «сотрудничество – борьба»;
- б) «развертывание (или исследование) – уклонение»;

2) переговорные дилеммы:

- а) «уступчивость или неподатливость»;
- б) «покорность или доминирование»;
- в) «общительность или враждебность»;
- г) «развертывание или уклонение».

Причем взаимодействие между самими компонентами – типами деятельности, видами поведения и переговорными дилеммами – имеет свою логику. Так, первый тип поведения – «сотрудничество – борьба» – координирует и интегрирует наиболее важные переговорные дилеммы с видами деятельности в переговорах. Второй тип – «развертывание (или исследование) – уклонение» относится к фазам и процедурным аспектам переговоров.

Следует отметить, что одновременное использование таких двух типов поведения, как сотрудничество и борьба, позволяет преодолевать различные формы взаимозависимости, продвигая решение проблем на переговорах.

Деятельностная модель ведения переговоров показывает связь характерных видов деятельности на переговорах, переговорных дилемм, переговорных тактик и общее взаимодействие этих позиций. Данная модель переговоров позволяет продумать, что будет происхо-

дить на предстоящих переговорах, анализировать и оценивать ход переговорного процесса и его общий результат (табл. 1).

Таким образом, деятельностная модель переговоров позволяет увидеть способ решения главной проблемы, отражающей их сущность:

– как добиваться продвижения собственных интересов, не проявляя при этом разрушительного упрямства;

– как вызывать меньшее сопротивление другой стороны и создавать более благоприятные условия для поиска совместных решений (линии эффективных и неэффективных переговоров).

Модель переговоров, ориентированных на принципы (У. Линколн, Р. Фишер и У. Юри), часто сопоставляется и противопоставляется по эффективности модели, ориентированной на проблемы. **Построение самой модели основано на учете трех факторов:**

**1) интересов**, под которыми понимается система ценностей, убеждений и отдельных принципов отношений;

**2) проблем** – это то, что обсуждается на переговорах, вопросы повестки дня, основанные на интересах сторон, решение которых приводит в конечном итоге к удовлетворению интересов сторон;

**3) предложений**, т. е. способов решения проблем и достижения интересов. Это то, как, каким образом будут решаться проблемы и, следовательно, удовлетворяться интересы.

Интересы могут лежать как в области рациональной, так и иррациональной мотивации, что еще более усиливает их интимный и конфиденциальный характер. Переговорным процессом движет вся гамма интересов: от личных до деловых, от интересов непосредственных участников до интересов тех, кто не находится лично за столом переговоров. Желательно, чтобы все они были учтены и достигнуты. От этого зависит успех переговоров и удовлетворенность по существу.

## Деятельностная модель ведения переговоров

Ведение переговоров как 4 типа деятельности	Дилеммы и шкала прикидки	Примеры тактик
1. Достижение необходимых результатов на переговорах Цель: достижение благоприятного компромисса	Уступки      Упрямство 1   2   3   4   5 1, 2 – терпимость, снисходительность 3 – стойкость, упорство 4, 5 – жесткость, неподатливость	Настойчивость в представлении фактов и аргументов; создание «обменных» возможностей; своевременное внесение предложения; защита своих интересов
2. Воздействие на баланс сил Цель: равновесие или незначительное доминирование	Покорность    Домин-ие 1   2   3   4   5 1, 2 – минимальное сопротивление 3 – поддержание баланса 4, 5 – агрессивность	Представление новых фактов, выгодных только вам; имеющиеся альтернативы; использование манипуляций; удержание инициативы
3. Содействие конструктивной атмосфере Цель: позитивные личные отношения	Общит-ть    Враждеб-ть 1   2   3   4   5 1, 2 – конфиденциальность 3 – надежность, твердость 4, 5 – непредсказуемость	Содействие неформальным обсуждениям; заинтересованность; демонстрация взаимозависимости
4. Достижение процедурной гибкости Цель: гибкость	Разверт-ние    Уклонение 1   2   3   4   5 1, 2 – поиск 3 – спокойствие 4, 5 – непреклонность	Поиск новой информации; подсчет альтернатив; исследование идей; пробные предложения; созыв исследовательской группы

Таким образом, если мы желаем понять интересы, необходимо задать вопрос «Почему?»: почему проявляется активность, почему сторона идет на переговоры. Если мы хотим узнать проблемы – должны задать вопрос «Что?»: что мы будем обсуждать на переговорах и что приведет к нашему удовлетворению. Если хотим понять предложения – необходимо поставить вопрос «Как?»: как, при помощи каких договоренностей, какого конкретного соглашения мы сможем решить наши проблемы.

В модели переговоров, ориентированной на сотрудничество и принципы, разработаны специальные формы, сочетающие интересы, проблемы и предложения. Их заполнение способствует успешной подготовке и проведению самих переговоров. Кроме указанных кате-

горий (интересы, проблемы, предложения) форма содержит такие позиции, как альтернативы, результаты от сорванных переговоров, систему предложений – от начального через ряд последующих до максимально возможной уступки (финальное предложение) и вопросы повестки дня.

При этом важным инструментом, помогающим на переговорах, является форма для подготовки и предъявления предложений, заполненная за себя и противоположную сторону.

### *Модели поведения на переговорах в рамках конфронтации*

Между тем обширная международная практика накопила богатый опыт наблюдений по различным модификациям стратегии конфронтационных переговоров. В рамках конфронтации можно выделить две модели поведения сторон: с позиции силы и с позиции слабости.

1. Жесткий стиль, или с позиции силы. Основные признаки переговоров с позиции силы:

- участники переговоров – противники;
- цель переговоров – победа, средства – любые, обеспечивающие достижение поставленной цели. Это случай, когда «цель оправдывает средства», а именно: требование односторонних уступок в качестве условий для продолжения отношений, недоверие, твердая фиксация своей позиции, сокрытие своих истинных намерений, требование односторонних преимуществ в качестве платы за соглашение, стремление выиграть, состязание воли, поиск единственного ответа – того, который примет противоположная сторона, применение нецивилизованных методов, средств, приемов, возможный исход – победа одного и поражение (подавление) другого.

Результат таких переговоров чрезвычайно непрочен и будет немедленно разрушен при изменившихся обстоятельствах. Можно сказать, что в этом поединке проигрывают оба партнера, а сам характер переговоров оказывается деструктивным.

Жесткий стиль соответствует стратегии «соперничество». Ведя переговоры в этом стиле, та или иная сторона (или они обе) непоколебимо настаивают на своих требованиях, не идут ни на какие уступки, добиваются победы, оказывают давление на партнера, не проявляют никакой заботы об удовлетворении его интересов. Результат, на который рассчитывает одна из сторон, выражается формулой «выигрыш-проигрыш», то есть выигрыш этой стороны и проигрыш партнера. Главная опасность такого стиля переговоров в том, что если оппонент будет придерживаться такого же стиля, то результат, скорее всего, будет выражаться формулой «проигрыш-проигрыш» для обеих сторон.

Переговоры в жестком стиле, как правило, не улучшают отношений между участниками переговоров. Победа одного из участников переговоров гарантирует ему враждебное отношение со стороны другого (если этого не было, то возникнет, если было, то значительно усилится)<sup>12</sup>.

2. Мягкий стиль, или с позиции слабости. Его признаки:

- участники переговоров – друзья;
- цель переговоров – соглашение, средства – те, которые обеспечивают соглашение. Это сознательное применение уступок для сохранения и развития хороших отношений и для достижения соглашения. Это и изменение позиции, выработка и представление предложений, раскрытие своих намерений, способность поддаваться давлению, поиск единственного ответа – того, на который пойдет другая сторона.

Таким образом, предложенные модели имеют свой инструментарий реализации и концептуальные основания. Приведенные модели были рассмотрены через два принципиальных подхода: установку на сотрудничество и установку на конфронтацию.

---

<sup>12</sup>Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: учеб. пособие. М., Новосибирск, 2002. 352 с.

Для создания модели переговоров необходимо найти такое основание, которое привело бы к достаточно полному охвату переговорного процесса и позволило бы управлять им. Примерами подобных моделей могли бы быть:

– фазовая модель переговоров, учитывающая содержание явлений, их динамику применительно к различным стадиям и фазам переговоров;

– личностная модель, в основе которой лежит характеристика необходимых качеств, свойств и личностных стилей специалистов по переговорам;

– «техническая» модель, берущая за основу тактические приемы переговоров;

– управленческая модель, основанная на учете различных уровней планирования переговоров: например, стратегическое, административное, тактическое;

– модель, основанная на использовании конструктивной функции конфликта, и другие.

Практика реальных переговоров требует всестороннего учета детерминант переговорного процесса, направленных на повышение его эффективности. В реальности они могут «принадлежать» различным моделям и концепциям, что не снижает значимости практического учета выявленных тем или иным способом закономерностей.

#### **2.4. Особенности национальных различий ведения переговоров**

Любой народ имеет свои обычаи, традиции, свою культуру, особенности государственного и политического устройства. Это оказывает определенное влияние на ведение переговоров.

Национальный стиль отражает наиболее распространенные особенности ведения переговоров, которые не всегда бывают характерны



для всех представителей страны. Это, скорее, возможные типы поведения на переговорах<sup>13</sup>.

**Выделяют три наиболее крупные группы факторов, определяющих особенности национального стиля ведения переговоров.**

*Первая группа* связана с механизмами выработки решения. Это – степень свободы и самостоятельности руководителя, которые связаны с принятием решения, степень его зависимости от инструкций, спускаемых ему вышестоящим руководством, жесткость самих инструкций.

*Вторая группа* связана с ценностными ориентациями, идеологическими и религиозными установками, особенностями восприятия и мышления. На национальный стиль ведения переговоров влияют, например, различия в приоритетах между фактической стороной дела, с одной стороны, и этическими нормами – с другой.

*Третья группа* – это особенности поведения на переговорах, наиболее характерные тактические приемы, обычно применяемые представителями той или иной культуры.

К другим особенностям национального стиля ведения переговоров можно отнести специфику языка невербальной стороны общения в ходе переговоров, а также сильное или, напротив, слабое влияние уровня контекста в вербальной составляющей переговоров. Считается, что есть культуры и с низким, и с высоким уровнем влияния контекста. Для представителей Запада, за исключением, пожалуй, Франции, характерен низкий уровень влияния контекста на переговорах, когда произнесенные слова воспринимаются едва ли не буквально. В этих словах практически не содержится никакого иного скрытого смысла. Вместе с тем полезно принимать во внимание тот факт, что под национальными подразумеваются стили, характерные скорее для стран, чем для национальностей.

Рассмотрим характерные особенности ведения переговоров на примере **американского, японского и российского стилей.**

---

<sup>13</sup>Лебедева В.М. Вам предстоит переговоры. М., 2003.

Принято считать, что американцы оказали значительное влияние на различные стили ведения переговоров во всем мире. **Американский стиль** ведения переговоров отличается высоким профессионализмом. Американцы практически всегда достаточно компетентны в предмете переговоров. Обращает внимание и высокая самостоятельность американской делегации на переговорах при принятии решений.

На переговорах с ними полезно помнить, что американцы очень искренние и горячие патриоты своей страны. Даже при всем цинизме их прагматизма любой американец помнит, что он является неотъемлемой частью своей страны. И это ощущение у них чрезвычайно велико. Никакую критику в свой адрес они не принимают.

Вопрос о том, как достичь той или иной цели, для американских участников переговоров является ключевым, основным. Для них характерны крайний прагматизм, доходящий до утилитаризма, пренебрежение к традициям, сила данного слова, тщательность в проработке организации любого дела, тщательность анализа, скрупулезная проверка исполнения, большое внимание к мелочам, краткость и ясность высказываний, выраженный конструктивизм.

Американцы быстро реагируют на все и требуют от партнера того же. Они производят впечатление слишком напористых и даже агрессивных или просто грубых партнеров. Это их традиционный стиль, а не выражение своего отношения к партнеру. Напротив, для них характерны хороший настрой, открытость, энергичность и доброжелательность. Они предпочитают не слишком официальную атмосферу ведения переговоров<sup>14</sup>.

Их обычной манерой является проявление дружелюбия, но результаты переговоров будут зависеть исключительно от того, насколько выгодно или невыгодно для них обсуждаемое предложение. Они практически всегда проявляют эгоцентризм, так как считают, что при ведении переговоров их партнер внимательно ознакомился с осо-

---

<sup>14</sup>Кременюк В. Новые исследования международных переговоров // Мировая экономика и международные отношения. 2001. № 12. С. 100–106.

бенностями американского подхода к ведению переговоров и должен руководствоваться теми же правилами, что и они.

На переговорах с американцами полезно фиксировать все свое внимание на их целях и на оказании им помощи в их достижении. Если предложения партнеров помогают американцам в достижении их целей, то они этими партнерами обязательно в дальнейшем заинтересуются. Однако предложения обязательно должны быть реальными и конкретными.

Американцам обычно присуща сильная позиция, что и позволяет им вести себя весьма напористо. Они довольно настойчиво стремятся реализовать свои цели на переговорах. Большое внимание уделяют они увязке различных вопросов в «пакеты» предложений или решений. Зачастую сами же и предлагают такие «пакеты» к рассмотрению. В случае невыгодности собственной позиции они увязывают различные вопросы в один «пакет», чтобы сбалансировать интересы сторон.

На переговорах с американской стороной ей необходимо четко дать понять, что собой представляет ее партнер, чем он занимается, в чем состоят его преимущества по сравнению с аналогичными фирмами и почему американцам должно быть выгодно вести переговоры именно с этим партнером, а не с каким-то другим. Если этого не сделать, они просто не будут тратить время на выяснение этих преимуществ, полагая, что их просто не существует, а быстро обратятся к другой компании, которая знает про себя все.

Важно учитывать и то обстоятельство, что в США исключительно большое значение придается рекомендациям. При проведении коммерческих переговоров с ними очень важно и полезно называть фирмы и деловых людей в США, с которыми уже приходилось иметь дело или на момент переговоров ведутся дела.

Особенности национальной **японской культуры** и системы воспитания оказывают влияние и на процесс ведения ими переговоров. Так, если японец сказал, например, что будет в назначенном месте в

определенный час, то можно быть абсолютно уверенным, что он появится там за две минуты до назначенного времени. Именно на такой предельной точности и обязательности основаны переговорная практика японцев и их деловое общение.

Японцы очень серьезно относятся к переговорам и считают, что чем больше времени затрачено на них, тем лучше, поскольку стороны лучше узнали друг друга, обсудили возможно больше деталей будущих соглашений. Во время официальных переговоров японская сторона стремится избегать столкновений позиций. Для нее не характерны особые подвижки в позиции или значительные изменения в тактике ведения переговоров.

Для японцев характерно стремление позитивно отвечать своим партнерам, если те делают им большие уступки. Уступки со стороны партнеров по переговорам поднимают их в глазах японцев. Они рассматривают это как проявление уважения к себе. Практически всегда это означает, что партнер, пошедший на уступки в одном вопросе, может рассчитывать на встречную уступку в другом.

В переговорах с японцами следует помнить, что они избегают говорить слово «нет». Свое несогласие они выражают улыбкой.

Японцы всячески демонстрируют все свое внимание, слушая собеседника. Европейцы нередко интерпретируют эту манеру японцев как выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом же деле предельно учтивое внимание, согласное кивание головой, японское «хай» («да») вовсе не означают согласия. Это всего-навсего подтверждение того, что сказанное услышано или понято, это побуждение собеседника продолжать. Получается, что ради учтивости японец жертвует точностью и ясностью выражения своих подлинных мыслей и намерений. Это может послужить основанием для того, чтобы заподозрить его в коварстве или нечестности. В действительности же он просто соблюдает нормы вежливости, принятые в Японии.

Замечено, что они стремятся избегать столкновений во время официальных переговоров. Стараются избегать всяческих нарушений

гармонии, достигнутой с другими участниками переговоров. Для них характерно пристальное внимание к развитию личных отношений с партнером. Они стремятся устанавливать с партнерами человеческие отношения, особенно основанные на личном знакомстве. Наблюдения показывают, что японская сторона может дать положительный ответ при весьма нечеткой позиции на переговорах или появлении расхождений во мнениях участников переговоров только ради поддержания внешней стороны единства и гармонии.

Характерной чертой японского стиля ведения переговоров является их высокая чувствительность к общественному мнению. Понятие «лицо» означает чрезвычайно много в японской культуре. Исключительно велико у них явление «спасения лица». Мировой практике известны неадекватно высокие в материальном плане компенсации с японской стороны тех или иных накладок в выполнении принятых ею на себя обязательств во имя так называемого сохранения лица или того, что на западный манер называют имиджем фирмы.

Во-первых, «спасение лица» – это согласование договоренности с принципами и имиджем участников переговоров; во-вторых, это способ защитить или обновить представление о себе в глазах других в ответ на реальные или воображаемые, возможные или действительные угрозы. И, наконец, «спасение лица» почти всегда имеет весьма мощный эмоциональный компонент.

В ходе переговоров их участники зачастую удерживаются от каких-либо шагов не потому, что предложение заведомо неприемлемо, а просто потому, что хотят избежать впечатления, будто они сдаются другой стороне. Если же содержание предполагаемого решения представить несколько иначе, а именно так, чтобы оно выглядело как справедливый выход из создавшегося положения, они могут принять его. Душевное равновесие их не будет нарушено.

Японцы придают большое значение тому, чтобы переговоры велись между людьми, имеющими равное положение в деловом мире или в обществе в целом. Поэтому с первой же встречи они выясняют,

соответствуют или нет уровни представительств участников переговоров. Несоответствие уровней хотя бы на одну ступень означает для японцев, что сторона, нарушившая этикет, не котируется в деловом мире или выступает в роли просителя.

При встречах на переговорах необходимо быть очень пунктуальными. Японцы весьма болезненно относятся к опозданиям, какими бы причинами они ни были вызваны. Предельная точность и обязательность в деловом общении японской стороны широко известны миру. Что касается переговоров, то точность во всем – во времени их начала и окончания, выполнения обещаний и взятых на себя обязательств – одна из важнейших черт японского стиля<sup>15</sup>.

На официальных заседаниях японская сторона обычно старается обсудить темы, не имеющие особой значимости. Японцы никогда не начнут переговоры с обсуждения главного вопроса повестки дня. К нему подходят постепенно, часто намеками выясняя отношение партнера. За этим стоит традиционное японское стремление создать соответствующую атмосферу на переговорах, установить так важное для них взаимопонимание. Когда все второстепенные вопросы решены, они приступают к главным. Форсировать переговоры в таком случае не рекомендуется.

Тщательное обсуждение малозначащих деталей японской стороной означает на самом деле ее серьезное отношение к предмету переговоров. Японцы не спешат переходить к главному вопросу предмета переговоров, пока не будет хорошо подготовлена для этого почва.

Обсуждение предмета переговоров они предпочитают вести в кулуарах, неофициально, непринужденно и откровенно. Именно такая обстановка является наиболее благоприятной для них, позволяя им создавать почву для будущих соглашений.

---

<sup>15</sup>Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: учеб. пособие. М., Новосибирск, 2002. 352 с.

Специалисты отмечают практическую бесполезность применения угроз против японской стороны. Однако сами японцы на переговорах с более слабым партнером могут прибегать и к угрозам.

Для японцев характерна особая система принятия решений, суть которой состоит в том, что в обсуждение проблемы, ее рассмотрение и согласование вовлекается большой круг лиц – от руководителя до рядового сотрудника, на что уходит довольно много времени. На этой же стадии определяются конкретные пути выполнения решений.

Механизм принятия решения у японцев отличается высокой степенью сложности согласований и утверждений, что нередко ведет к затягиванию переговоров. Международная практика свидетельствует, что решения японской стороны всегда реализуемы и эффективны.

В Японии большое значение придается консенсусу среди всех участников переговоров, в том числе и своей делегации. Поэтому она в полной мере использует свои права на перерывы, в частности и для того, чтобы выяснить и согласовать мнения членов своей делегации.

Японские участники переговоров уделяют много внимания развитию личных отношений с партнерами. Поэтому не следует разбирать человеческие проблемы холодно и безучастно, ибо тем самым можно затронуть эмоциональный настрой японцев. Полезно показывать им свою доброжелательность и искренность. Знание хотя бы нескольких японских слов и уместное использование их во время переговоров воспринимается японцами очень доброжелательно.

В целом имидж российских партнеров в глазах американцев, да и других западных дипломатов невысок. Устным обещаниям с российской стороны некоторые западные партнеры, американцы, например, никакого значения не придавали.

По мнению западных участников переговоров, основная отличительная черта **российского стиля ведения переговоров** состоит в том, что внимание обращается в основном на общие цели и относительно мало внимания уделяется тому, как их можно достичь.

При решении проблем на переговорах российская делегация предпочитает действовать осторожно и не рисковать. В случае, если есть выбор между более или менее рискованными вариантами решений, наверняка будет выбран второй вариант. Боязнь риска у российской стороны ведет за собой и ограничение инициативы. Поэтому по крайней мере до недавнего времени российские участники переговоров стремились в основном реагировать на то, что предлагал партнер, а не выдвигать собственные идеи или варианты решения.

Российская сторона на переговорах характеризуется также и тем, что старается в самом начале переговоров занять прочные позиции. Это находит свое проявление, в частности, в значительном завышении своих требований. Затем после длительных дискуссий и уступок происходит сближение позиций сторон. При этом компромисс российская делегация рассматривает как проявление слабости, поэтому она прибегает к нему весьма неохотно.

По наблюдениям специалистов, особенностью поведения российских участников переговоров (в рамках, например, коммерческих переговоров) является следующее:

- слабая ориентация в целях;
- рассмотрение проблемы либо слишком абстрактно, либо чрезмерно конкретно;
- отсутствие способности видеть альтернативу, сопоставлять различные варианты решений;
- готовность принимать неясные, нечеткие, «теоретические» решения, не всегда ориентированные на выполнение;
- существование убеждения, что к моменту переговоров размер «пирога» известен и задача участников переговоров состоит в том, чтобы добиться при его дележе для себя самого большого куска;
- ориентация скорее на конфликт интересов, чем на их совпадение;



- быстрая смена настроений и установок: то крайне дружеское расположение, то вдруг проявление официальности, исключаящее любые личные симпатии;
- стремление к сиюминутной выгоде;
- проявление медлительности;
- слабая заинтересованность в определении более отдаленных перспектив;
- отсутствие инициативы, склонность избегать ответственности, стремление взваливать принятие решения «наверх» и т. д.

Западные специалисты, имеющие длительную историю и теоретическую проработку вопросов переговорного процесса и богатейшую переговорную практику, вошедшую в культуру страны, отмечают, что для российских участников переговоров характерны морально-психологическая неподготовленность, их неумное стремление к сиюминутным успехам, жадность. Сказываются незнание техники ведения переговоров и несоблюдение переговорного протокола и этики делового общения.

С российской точки зрения – это просто способ обойти проблему, которая на самом деле есть, не обсуждая ее или откладывая это на более позднее время. Западным партнерам такой подход не нравится.

Российская сторона нередко заявляет категорическое «нет», не предлагая никакой альтернативы. Проявляется непостоянство по отношению к обсужденным вопросам и принятым решениям. Имеет место готовность соглашаться необдуманно, а потом просто отказываться от данного ранее согласия. Российские участники переговоров слабо ориентируются в особенностях национальной и региональной психологии своих партнеров по переговорам.

Однако мнения зарубежных исследователей относительно национальной российской специфики ведения переговоров преимущественно базируются на впечатлениях доперестроичного периода. В последние годы, по мнению опять же зарубежных авторов, наблюдаются серьезные положительные перемены.

В заключение необходимо отметить, что исследование своеобразия национальных культур при ведении переговоров необходимо не для того, чтобы бездумно перенимать традиционные модели поведения одной партнерской стороны у другой, а для того, чтобы правильно понимать это своеобразие и учитывать его в ходе переговоров. Знание национальных стилей должно служить всего лишь ориентиром к пониманию того, как вероятнее всего в той или иной ситуации будет вести себя партнер на переговорах. Это, в свою очередь, является необходимой предпосылкой повышения эффективности переговорного процесса.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы основные функции переговоров?
2. Какие виды бесед вы знаете?
3. От чего зависит эффективность делового разговора?
4. Чем отличаются конфронтационный и партнерский подходы к переговорам?
5. Что вы знаете о целях переговоров?
6. Как подготовиться к переговорам?
7. Какими критериями определяется эффективность ведения переговоров?
8. Какие стили ведения переговоров вы знаете?
9. Какие принципы ведения переговоров вы знаете?
10. Перечислите четыре типа деятельности на переговорах по У. Мастенбруку.
11. Опишите модели поведения на переговорах в рамках сотрудничества.
12. Деятельностная модель переговоров.
13. Опишите модели поведения на переговорах в рамках конфронтации
14. Назовите три наиболее крупные группы факторов, определяющих особенности национального стиля ведения переговоров.

15. Рассмотрите характерные особенности ведения переговоров на примере американского стиля.

16. Рассмотрите характерные особенности ведения переговоров на примере японского стиля.

17. Рассмотрите характерные особенности ведения переговоров на примере российского стиля.

## РАЗДЕЛ 3. ПРЕЗЕНТАЦИЯ КАК СОВРЕМЕННАЯ ФОРМА КОММУНИКАЦИЙ

### 3.1. Сущность и цели презентации

Под презентацией понимается первое официальное представление заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции, нового проекта и ее создателей.

Презентация является непременным атрибутом становления фирмы, ее утверждения на внутреннем и международном рынке. Воздействие презентации очень глубокое: от ее успешного проведения зависят деловые контакты в мире бизнеса и предпринимательства.

С помощью презентации информируют и убеждают потенциальных клиентов и партнеров в необходимости приобретения конкретной продукции или услуги. Важной задачей презентации является необходимость так продемонстрировать товар и его возможности, чтобы вызвать интерес и привлечь внимание к своей фирме, а в конечном итоге как ожидаемый результат – заключить договоры и сделки.

Смысл презентации – обеспечить благожелательный прием презентуемому новшеству со стороны общественности. Как правило, общественность на презентации представляют пресса и представители заинтересованных в предмете презентации групп и организаций. Именно их и следует в первую очередь убедить в достоинствах предмета презентации.

Предметом презентации может быть товар или услуга, а также книга, журнал, телепрограмма, автомобиль, рок-группа, идея, инновационная структура, эффективная технология и т. п.<sup>16</sup>

Виды презентаций:

**1. Презентация общественной организации** (фирмы, акционерного общества, корпорации и т. п.). Цели такой презентации: соз-

---

<sup>16</sup> Каймакова М.В. Коммуникации в организации: текст лекций. Ульяновск, 2008. 73 с.

дание имиджа фирмы среди деловых кругов, создание или воссоздание благоприятного образа фирмы, реклама имени фирмы. По сути своей такая презентация является частью рекламной кампании организации.

**2. Презентация товара.** Цели такой презентации ясны: создание знания о новой марке, товаре или услуге на целевом рынке, ознакомление потребителей с новыми возможностями товара, расписания магазина и т. д., достижение предпочтения марке и т. п. Более ясно цели торговой презентации и презентации фирмы можно понять по табл. 2.

Таблица 2

Цели презентации товара

Вид целей	Цели
Информация	Создать знание о марке, новом товаре или услуге на целевом рынке. Ознакомить потребителей с новым расписанием работы магазина. Сократить время, затрачиваемое продавцами для ответов на вопросы.
Убеждение	Достичь предпочтения марки, фирмы, товара. Увеличить посещаемость магазинов. Достичь приверженности марке.
Напоминание (Поддержание)	Стабилизировать сбыт. Поддерживать приверженность марке, фирме, товару. Поддерживать узнаваемость марки, фирмы, товара и образа.

**3. Презентация проекта.** Цель этого вида презентации – информирование людей о каком-либо проекте, определение обратной реакции к проекту, поиск заинтересованных в поддержке разработки и реализации проекта. Этот вид презентации наиболее требователен к форме подачи, содержанию и подготовке, т. к. предполагает убежде-

ние аудитории в необходимости осуществления разработки или воплощения проекта.

**4. Презентация объема и содержания выполненных работ (отчет).** Цель – ознакомить, предоставить определенной узкой группе людей результаты работ. Такая презентация менее требовательна к выполнению определенных правил подготовки и вполне может быть спонтанной, если необходимые данные у вас под рукой и содержатся в полном порядке.

**5. Презентация плана будущих работ.** Такая презентация аналогична предыдущему виду презентаций, только объект здесь – будущие работы организации или личности. Целями ее могут являться информирование определенного круга лиц о намеченных работах, описание намеченных работ с целью подтверждения объекта презентации критическому анализу и изменению.

**Итак, презентация есть представление общественности чего-то нового, с определенными целями.**

Смысл и назначение презентации – передача информации презентующим в форме убеждения определенному кругу присутствующих с перечисленными целями.

Большинство руководителей признают три общие цели публичного выступления: *проинформировать, убедить и развлечь*. Большинство речей – это сочетание двух или более целей.

*Информативные.* Когда оратор пытается обучить своих слушателей или описать им что-либо, его цель – проинформировать. Лекция в учебном классе – это пример информативного выступления. Некоторые информативные речи предназначены для того, чтобы познакомить слушателя с чем-то абсолютно новым для него.

*Убеждающие.* Вторая общая цель – это убедить слушателя. Убеждающие выступления бывают разными. Они варьируются от тех, которые пытаются изменить убеждения или отношение слушателя к предмету, до тех, которые пытаются заставить слушателей действовать определенным способом.

Убеждающие выступления предназначены для того, чтобы добиться скрытой или явной реакции. Скрытая реакция – это реакция, которая в соответствии со значением этого слова не сразу раскрывается для выступающего или наблюдателя.

Оценка эффективности оратора облегчена, когда оратор ожидает явной реакции, которую можно наблюдать и оценивать.

*Развлекательные.* Третья общая цель публичных выступлений – развлечь, а следовательно, ожидаемая реакция слушателей – удовольствие. Аудиторию можно развлечь не только прибегая к юмору, но и задействуя артистические способности или представляя вниманию слушателей яркие и неожиданные образы.

### **3.2. Планирование и организация презентации**

Планирование презентации начинается с определения целевой аудитории. Для того чтобы деньги не были потрачены впустую, перед началом любой рекламной кампании необходимо определить целевую аудиторию, на которую рассчитан данный товар или услуга. Соответственно, определив целевую аудиторию, уже можно достаточно точно предположить наклонности, интересы, читаемую литературу. Конечно, желательно провести серьезные маркетинговые исследования, потому что ошибки на этом этапе способны привести к бесполезно израсходованным деньгам и времени.

Чем больше оратор сможет узнать об аудитории заранее, тем более удачной будет его речь.

Обычным недостатком среди ораторов является тенденция считать, что слушателю будет интересно то, что интересует их самих. Чтобы быть хорошим оратором, нужно принять ориентацию на слушателя. При подготовке речи нужно спросить себя, как бы вы себя чувствовали, если бы были на месте слушателя. До того, как ответить на этот вопрос, вы должны узнать о слушателе как можно больше. Это требует обязательной постановки нескольких вопросов:

1. Насколько велика будет аудитория?

2. Насколько образованы слушатели?
3. Какие профессиональные группы они представляют?
4. Какова представленная возрастная группа?
5. К какой социальной, политической или религиозной группе принадлежат слушатели?

Лучший способ проанализировать аудиторию – лично поговорить с группой. Приемлемая альтернатива – поговорить с несколькими людьми, которые, скорее всего, будут среди аудитории. В случае, когда поговорить с типичным членом аудитории или вообще с кем-либо из аудитории неофициально невозможно, приходится наводить некоторые справки об аудитории, пользуясь доступной информацией.

Чем более сходны между собой слушатели по таким параметрам, как образовательный уровень, род деятельности, возраст и социальный статус, тем легче предсказать их отношение к сообщению. Чем более гетерогенной и разнородной будет аудитория, тем меньше прогнозов можно сделать о поведении слушателей.

### ***Структура презентации***

Проведение презентации включает следующие этапы:

1. Определение цели (или целей и их приоритетов): привлечение новых клиентов; формирование имиджа в деловой среде; привлечение новых партнеров – поставщиков, потребителей, инвесторов; рекрутирование новых занятых.

2. Генерирование идеи (основного замысла) презентации; определение места и сроков проведения, состава участников – хозяев и приглашенных, примерного бюджета.

Лучше проводить презентации после обеда – в 15 часов. Длительность – 1,5–2,5 часа. После окончания – коктейль или фуршет продолжительностью 1–2 часа. Приглашенным обычно рассылаются специальные приглашения с информацией, позволяющей гостю оценить целесообразность своего присутствия. В приглашении следует указать место, время (от и до) проведения презентации, программу,



состав участников и гостей, а также ориентиры и способы достижения места проведения (станции метро, транспорт).

3. Разработка сценария (программы). Открывает и ведет программу должностное лицо фирмы, представляющее ее собственной персоной. Это может быть руководитель службы PR или службы маркетинга. Ведущий должен уметь хорошо говорить, иметь правильную дикцию и уметь вести себя публично.

Возможный сценарий может строиться по следующей схеме:

*a)* ведущий представляет руководителей фирмы присутствующим, и наоборот, – присутствующих отдельных наиболее интересных лиц всем остальным;

*b)* показывается видеофильм длительностью 7–12 минут с сюжетами, отражающими инновационность, общественную значимость, актуальность, оригинальность, творческую, технологическую, научную, художественную новизну объекта презентации;

*c)* ведущий просит представителей фирмы сделать краткие сообщения (по 2–5 минут) по вопросам, потенциально интересным для присутствующих, показать (желательно в действии) продукцию фирмы, – если не в реальном воплощении, то в макете, на диапозитивах, пленках с помощью проектора, другой демонстрационный материал;

*d)* представители компании-хозяйки отвечают на вопросы присутствующих;

*e)* слово предоставляется гостям для выступления с замечаниями, комментариями, пожеланиями и поздравлениями;

*f)* приглашенным вручаются подарки, сувениры, рекламные листки, памятки, значки;

*g)* коктейль, банкет, фуршет, а также развлекательная, менее формальная часть, предоставляющая приглашенным возможность установления контактов с представителями компании-хозяйки и друг с другом, неформального обмена информацией. Установление таких контактов для многих участников может быть одной из основных целей посещения презентации. Это следует использовать и организато-

рам: пригласив интересных персон, можно рассчитывать на приход ряда других нужных компании людей. Наиболее широкие возможности для контактов обеспечивает проведение приема «стоя», когда участники могут свободно перемещаться и общаться друг с другом. Прием с рассадкой ограничивает контакты участника соседом справа и слева на длительный период, что препятствует широкому и свободному общению участников.

### ***Структура информативной речи***

Любое выступление состоит из трех основных частей: введение, основная часть и заключение. Основная часть сообщения имеет три элемента: центральная идея, основные мысли и подтверждающие материалы.

Центральная идея – это основная тема речи; оратор хочет, чтобы слушатели запомнили ее, даже если они забудут все остальное. Любая, даже самая сложная, центральная идея должна быть ограничена одним предложением.

После определения центральной идеи необходимо подкрепить ее в сознании слушателей. Это достигается с помощью основных мыслей. Их должно быть несколько: для большинства речей достаточно четыре или пять.

Как только отобраны основные мысли, нужно найти способы, чем можно подкрепить их. Среди методов поддержки чаще всего используются цитаты, примеры, аналогии и статистика.

Манера, в которой представляется начало речи, очень сильно влияет на первое впечатление слушателей. У введения две основные цели: установить контакт со слушателями и привлечь их внимание.

В заключении речи следует снова коснуться центральной идеи. Хорошее заключение показывает слушателям, что тема полностью раскрыта.

### ***Структура убеждающей речи***

Информативная речь обычно конкретная и однозначная, поэтому добиться ее восприятия слушателем не так трудно. Для оратора,

старающегося убедить аудиторию, достижение восприятия его идей слушателем – задача гораздо более сложная.

Целенаправленная последовательность – это метод организации речи, основанный на анализе мыслительного процесса. Он состоит из следующих шагов:

1. Привлечение внимания.
2. Указание на потребность.
3. Способ удовлетворения потребности.
4. Наглядность результатов.

### ***Последовательность речи***

О сообщении, в котором мысли логически связаны и выстроены гладко, говорят, что оно последовательное. В последовательных презентациях структура построения очевидна и, следовательно, повышается вероятность того, что слушатели воспримут информацию. Дополнительное преимущество последовательной презентации заключается в том, что и самому оратору легче запомнить ее, потому что в ней больше точных смысловых связей.

Перечисление и параллелизм – это средства, с помощью которых можно сделать презентацию более последовательной. Выступление оратора, который рассказывает своим слушателям, сколько пунктов он собирается назвать, нумерует каждый из них («Моя первая мысль...») и повторяет эти пункты в заключении, запоминается лучше, чем речь того, кто обходится без подобных замечаний.

Первое впечатление о фирме и ее товарах или услугах создается через внешний вид ведущего. Осанка, позы, жестикуляция, общий эстетический облик ведущего презентации имеют иногда решающее значение для успешного бизнеса.

Ведущий должен суметь произвести впечатление на партнеров и клиентов, на участников презентации. Особенно важно с помощью разнообразных невербальных сигналов продемонстрировать энтузиазм и живость: держаться прямо, ходить уверенно, улыбаться, смотреть в

глаза деловым партнерам, уверенно пожимать при необходимости руку, жестами акцентировать важные моменты в информации.

Однако более всего влияет на первое впечатление речь ведущего. Вербальное содержание его речи должно быть грамотным, с правильными ударениями.

Ораторы, которые повторяют сходную фразеологию при передаче своих мыслей, используют параллелизм. Политический кандидат, который говорит: «Граждане заслуживают безопасных улиц, граждане заслуживают хорошо оплачиваемой работы, граждане заслуживают чистой окружающей среды», – использует параллелизм.

У параллелизма есть ритм, который легко слушать и легко запомнить. Он делает сообщение более последовательным.

### ***Режимы донесения речи до слушателей***

Существуют четыре основных режима публичных выступлений:

- 1) импровизация;
- 2) речь «без бумажки»;
- 3) речь, выученная наизусть;
- 4) речь по рукописи.

Основное преимущество импровизации – в спонтанности; ее недостаток в том, что она, как правило, плохо спланирована.

Речь «без бумажки» более формальна, чем импровизация. Здесь есть возможность планирования, и в результате речь лучше организована. Оратор постоянно опирается на заметки, но при этом читать их слушателям ни к чему. Большинство публичных выступлений произносятся именно так.

Выученная наизусть речь позволяет представить хорошо спланированное выражение мыслей. Однако при представлении речи по памяти ораторы часто теряют естественность, и иногда их речи звучат и выглядят не очень живо.

Чтение по рукописи рассчитано на более формальные ситуации. При чтении с рукописи можно быть очень точным, можно контроли-

ровать каждое предложение. Но при этом создание такой речи занимает больше времени, и часто рукопись становится барьером между оратором и аудиторией.

### ***Качество голоса***

С тех пор как шумовое загрязнение окружающей среды стало проблемой для общества, люди более осознанно относятся к громкости. Обращаясь к аудитории, ораторы должны регулировать громкость голоса в зависимости от таких факторов, как комнаты и посторонние шумы.

Скорость, или темп, в котором говорит оратор, также влияет на слушателей. Из-за нервозности некоторые неопытные ораторы говорят слишком быстро, и это существенно мешает аудитории понять смысл сказанного. Кроме того, слишком быстрая речь вызывает трудности в контроле дыхания, и часто все мысли произносятся с одинаковым ударением. Чрезмерное замедление речи приведет к потере внимания.

Разнообразие – это ключ к успешному использованию лучших качеств своего голоса. Варьируя громкость, темп и высоту, оратор в состоянии сделать так, что его будет интереснее слушать, а сообщение его будет более запоминающимся.

### ***Использование наглядных пособий***

Наглядные материалы помогают как выступающему, так и публике запомнить основные пункты выступления. Большинство формальных речей и презентаций включают в себя использование наглядных пособий.

Они нравятся как и профессиональным ораторам, поскольку помогают убедить публику в своей точке зрения и помочь ей запомнить основные моменты, так и новичкам, поскольку отвлекают внимание слушателей от фигуры оратора.

Существуют два основных типа наглядных пособий:

1. *Текстовые*. Помогают слушателю следить за ходом развертывания аргументов. Используют зрительную память аудитории, помогая при этом в запоминании.

2. *Графические*. Иллюстрируют главные пункты выступления, создают образы, влияют морально и производят более глубокое и основательное впечатление от презентации. Помогают в запоминании.

Как текстовые, так и графические наглядные пособия должны быть довольно просты, т. к. зрители не могут одновременно и слушать оратора, и анализировать, и воспринимать сложные наглядные пособия.

Текстовые должны состоять не более, чем из шести строк, не более, чем с шестью словами в строке. Они должны быть наглядны: написаны большими буквами и с использованием пустого пространства между ними.

Графические обычно представляют собой диаграммы, графики, рисунки, схемы. Графические материалы должны быть упрощенной версией аналогичных в документах. Чтобы помочь аудитории понять назначение материала, его краткий смысл должен быть написан там. Например, надпись под графиком: «Прибыль возросла на 15 %».

При представлении наглядного материала публике нужно, чтобы слушатели одновременно и слушали оратора, и извлекали смысл из материалов. Как это сделать? Ниже приведены несколько полезных советов по использованию наглядных пособий:

1. Удостоверьтесь, что все видят демонстрируемые материалы.
2. Дайте аудитории время, чтобы прочитать и понять смысл прежде, чем им предстоит продолжить слушать речь.
3. Одно наглядное пособие должно выражать одну идею.
4. Иллюстрируйте только главные пункты, а не всю презентацию.
5. Не демонстрируйте то, что может конфликтовать с тем, что вы презентуете.

6. Не читайте то, что написано на наглядном пособии, вместо этого перефразируйте и дополните.

7. Когда вы закончили дискуссию по вопросу, который иллюстрируется, уберите материалы с глаз аудитории.

Помните, что наглядные материалы не главное, не увлекайтесь ими, они лишь дополняют ваши слова, а не наоборот.

Визуальная помощь для документов ограничена бумагой, но когда вы делаете презентацию, выбор средств для визуализации ваших идей довольно широк и, благодаря техническому прогрессу, постоянно расширяется.

Рассмотрим некоторые из них:

1. Тексты. Даже во время презентации полезно предоставить публике план вашего выступления, чтобы она следила за ходом разворачивания презентации. Тексты особенно хороши при небольшой аудитории, активно участвующей в процессе. Но они могут принести и негативный эффект, т. к. вовлекают слушателей в чтение материалов, отвлекая их от вашей речи, и они теряют основную идею выступления со всеми вытекающими отсюда для вас последствиями.

2. Доски. Когда вы адресуете выступление небольшой группе людей и хотите нарисовать главную мысль, то доски (для мела или маркера) являются здесь наилучшим средством. Но это в некоторых ситуациях не достаточно формально и отнимает время от вашего выступления.

3. Диаграммы. Большие листы, прикрепленные к верху доски, очень иллюстративны. Вы можете повесить несколько таких диаграмм: по одной на каждый пункт вашего выступления.

Диаграммы наиболее эффективны, когда они яркие и простые. Как общее правило: не помещайте более 4 графиков на одну диаграмму.

4. Проекторы. Наиболее удобное средство, поскольку позволяет богато иллюстрировать речь. Кроме того, вам не надо гасить свет, таким образом, вы не теряете связь с аудиторией. Еще одно существен-

ное удобство этого метода – простота в подготовке материалов: достаточно только напечатать их на обычном листе бумаги, именно поэтому проекторы получили широкое распространение.

5. Слайды. Содержанием слайдов может быть текст, диаграммы, графики, схемы, картинки, фотографии. Если вы хотите создать формальную, профессиональную атмосферу, то слайды – лучший путь для этого. Кроме того, они предлагают самые широкие возможности. Из недостатков следует отметить то, что на время показа слайдов вы теряете контакт с аудиторией, т. к. свет придется выключить. Перед презентацией потренируйтесь с оператором слайд-проектора и удостоверьтесь в исправности аппаратуры.

Другие средства иллюстрирования речи: аудиозаписи, короткие тематические видеофильмы, компьютерные презентации и другие результаты технического прогресса тоже могут использоваться в презентации, но следует отметить, что они требуют специального оборудования и профессиональной подготовки материалов.

### **3.3. Коммуникативные приемы подхода к покупателю**

К ситуации продажи относятся следующие слова Конфуция: «Я слышу – и я забываю, я вижу – и я помню, я делаю – и я понимаю», потому что для покупателя процесс покупки представляет собой «последовательное осознание»: по мере того как человек продвигается по пути «слышу, вижу, делаю», он обретает все более высокий уровень осознания предложенных преимуществ.

Помогают осуществить продажу и разнообразные коммуникативные приемы подхода к покупателю.

*Комплиментарный подход.* Утонченный комплимент, уместно сделанный, вызывает положительную реакцию и создает приятную атмосферу для проведения презентации товара. Скрытый комплимент более эффективен, чем прямой, который может быть сочтен за лесть.



*Подход со ссылкой.* В ситуации продажи товара неплохим коммуникативным приемом является ссылка на уважаемых в обществе клиентов, которые пользуются этим товаром и довольны им, или на клиентов, с которыми потенциальный покупатель знаком лично. Торговые агенты могут также найти новых покупателей, узнавая у новых клиентов имена тех, кого могла бы заинтересовать предлагаемая продукция.

*Подход с предоставлением образца.* При этом подходе торговый агент длительное время устанавливает доброжелательные контакты с покупателем, используя такие приемы, как предложение опробовать продукцию, приглашение на завтрак или бесплатный семинар, предоставление образца данной продукции.

*Подход с указанием преимуществ.* При этом подходе торговый агент, используя все вербальные и невербальные средства, описывает потенциальному покупателю преимущества, которые способны побудить его на покупку, например: «Известно ли вам, что наше средство контроля сократило потери энергии за один только год на 25 %?» или «Прочли ли вы во вчерашней газете, что, как установила одна независимая компания, занимающаяся исследованием, большинство потребителей предпочитают именно эту продукцию любой другой из имеющейся на рынке?»

*«Драматический подход».* Когда исчерпаны все возможности, а успех не достигнут, можно обратиться к «драматическому» подходу. Один торговый агент положил на стол снабженца пятидолларовую купюру, заявив при этом, что снабженец сможет оставить ее себе, если он (агент) не сможет продемонстрировать все преимущества предлагаемой продукции за 25 минут. Торговые агенты, продающие пылесосы, часто пачкают ковры покупателя, чтобы продемонстрировать, как великолепно их пылесосы удаляют эту грязь. Один торговый агент поджег долларовую бумажку, сказав: «Позвольте мне продемонстрировать, как вы и ваша компания можете прекратить сжига-

ние вашей прибыли, используя наше изделие в вашем производственном процессе».

*Подход с демонстрацией товара.* Демонстрация образца предлагаемой продукции в самом начале встречи позволяет потенциальному заказчику увидеть товар во всей его красе. Презентацию товара легче делать после того, как клиент увидел, потрогал, пощупал и попробовал на вкус или в действии то, что ему предлагают.

*Подход с вопросами.* Этот прием предполагает двустороннее общение на самом раннем этапе презентации. Торговый агент должен стремиться задавать вопросы покупателю, что позволит ему получить дополнительную информацию о степени заинтересованности партнера в предлагаемом ему товаре. Например: «Какие качества или преимущества имеют для вас особое значение, когда вы покупаете продукцию, подобную этой?» При этом очень важно ставить вопросы таким образом, чтобы потенциальный покупатель не смог ответить «нет», следовательно, никогда не стоит спрашивать: «Могу ли я помочь вам?»

*Предварительный подход.* Дружелюбие, сопровождающееся улыбкой, приветствие, крепкое рукопожатие и уважительное обращение – вот важные первые шаги предварительного подхода. Хорошо проведенной можно считать презентацию, в ходе которой учитывались характер и настроение потенциального заказчика, которого спокойно и уверенно вели от стадии установления контакта до стадии совершения действия.

### **3.4. Самопрезентация**

В настоящее время борьба на рынке в основном ведется не между теми или другими товарами (фирмами), а между их имиджами. При общении с представителями фирмы, знакомстве с ее товарами, услугами в восприятии партнеров складывается определенный образ.

Если участнику деловой коммуникации не удастся так преподнести себя, чтобы сформировать у партнера положительный и пре-

стижный образ, рассчитывать на успех не приходится. Он должен правдиво отображать лучшие качества и быть при этом простым и искренним. В большинстве своем нельзя оценивать себя объективно. Кроме того, то, что мы считаем важным в своей внешности, порой остается незамеченным другими людьми, в то время как редко видимые нами детали, к примеру, выражение лица и язык тела, становятся источниками своеобразных сигналов, которые принимаются и оцениваются нашими деловыми партнерами. Всего 4 секунды нужно для того, чтобы произвести на партнера первое впечатление, и если вдруг оно оказалось негативным, то понадобится четыре года, чтобы изменить ситуацию, продемонстрировать себя в лучшем свете, вызвать симпатию.

Вот почему каждому деловому человеку нужно владеть само-маркетингом, искусством создания положительного имиджа.

На формирование имиджа оказывает влияние весь спектр факторов, проявляющихся в таких аспектах делового взаимодействия, как умение представиться, вызвать к себе симпатию (сформировать аттракцию), привлечь к себе внимание.

Деловой человек (юрист, менеджер, релейтер и др.) для того, чтобы произвести в процессе коммуникаций «первое хорошее впечатление», должен совершенно сознательно использовать свой внешний вид, свой голос и речь, глаза и зрительный контакт.

Известный психолог Карл Юнг считал, что о человеке судят по личине, которую каждый из нас надевает для того, чтобы соответствовать требованиям общества. Многие тратят усилия на то, чтобы отшлифовать фасад, внешний образ, публичный имидж и таким образом продемонстрировать тот или иной стиль. Однако стиль, как правило, обусловлен внутренним содержанием личности человека.

Каждая грань личности человека формируется под влиянием того, какие поступки совершают окружающие его люди, как они одеваются, как ходят, говорят, слушают. При определенных обстоятельствах в деловой коммуникации такая информация может быть весьма

полезной, и она становится более значимой, если от нее зависит достижение ваших личных целей. Попробуйте провести анализ своих целей: стратегических, например на ближайшие пять лет; целей на близкую перспективу, например на этот год; целей по типу – здесь и сейчас. Определяя цели, мы концентрируем на них свое внимание и задумываемся над тем, что нужно сделать, чтобы их достичь.

Будучи постоянно вовлеченными в межличностные отношения с другими людьми, вы должны сделать все от вас зависящее, чтобы достичь собственного успеха. Для начала постарайтесь разобраться в себе, определить свои сильные и слабые стороны. Для самопрезентации важно также помнить о своих достижениях и потенциальных способностях и возможностях, укреплять уверенность в собственных силах.

Обманчиво первое впечатление или нет, деловой человек должен сделать все, чтобы понравиться своему деловому партнеру с первого взгляда.

Контакт – это начало взаимодействия двух партнеров. Для установления контакта с партнером при самопрезентации специалисты по проблемам общения рекомендуют следующие приемы:

- улыбка, доброжелательный взгляд;
- приветствие, включающее рукопожатие и слова;
- обращение к партнеру по имени и отчеству;
- представление, знакомство, обмен визитными карточками;
- проявление дружеского расположения, использование для этого шуток, юмора, комплиментов, видимого участия;
- подчеркивание значимости партнера, фирмы, которую он представляет, проявление уважения к нему, демонстрируемое словами, мимикой, жестами, позой, организацией пространственной среды;
- подчеркивание общности с партнером, поиск взаимных интересов, выяснение позиций, мнений, связанных с актуальными событиями;
- предоставление партнеру возможности почувствовать свое превосходство над вами. Д. Карнеги отмечает, что любой человек

может быть в какой-то сфере более компетентным, чем вы. Поэтому ваше открытое признание в этом способствует установлению эффективного контакта, так как дает возможность партнеру почувствовать свою значимость.

В деловой среде принято такое начало знакомства:

- Разрешите (позвольте) с вами познакомиться!
- Позвольте представиться!

Называются фамилия, имя, отчество. Называются профессия, должность, место работы (в зависимости от ситуации общения). Если знакомство предваряет деловые контакты, в которых говорящий уполномочен представлять определенную организацию, следует добавление:

- Я представляю фирму...
- Я уполномочен вести переговоры от имени...

Как правило, деловое знакомство предполагает обмен визитными карточками:

- Позвольте вручить вам мою визитную карточку.
- Мои «координаты» указаны в визитной карточке.

В ответной реплике важно подчеркнуть удовлетворенность по поводу состоявшегося знакомства:

- Очень приятно!
- Очень рад!
- Очень рад с вами познакомиться (возможно добавление имени-отчества нового знакомого) или:

– Мне очень приятно, что мы познакомились...

После приветствия или знакомства целесообразно задать вопросы о делах, о здоровье, о каком-то событии. У деловых людей иногда возникают сомнения по поводу того, сколько вопросов необходимо задать или насколько подробными могут быть ответы. В деловом общении партнеру сообщается такое количество информации, которое необходимо для данной цели общения. В условиях самопрезентации партнер демонстрирует столько знаков внимания, сколько уместно в конкрет-

ной ситуации. Более уместны ответы краткие и нейтральные, например, на вопрос «Как дела?» следуют ответы: «Не могу пожаловаться», «Нормально». В ответ нужно задать один-два аналогичных вопроса.

Известные слова «По одежке встречают...» актуальны всегда. На 90 % то, как вас воспринимает клиент, коллега, относится к одежде. Выбирая одежду на каждый день, мы демонстрируем свой вкус, индивидуальность и отношение к остальному человечеству. Одеваясь так же, как другие, мы показываем, к какой «общности людей» себя относим. Решив одеться индивидуально, мы порой не вписываемся в общепринятые нормы. Некоторые цвета и рисунки тканей, блестящий металл в украшениях и оправках очков, грим ярких тонов вызывают нежелательный эффект, называемый визуальной вибрацией. Эту особенность следует учитывать, если вы идете на самопрезентацию. Важно также продемонстрировать ухоженность. Волосы, руки и запах составляют немаловажную часть вашего общего образа.

Уверенность в себе несомненно способствует успеху самопрезентации, ибо неуверенный в себе человек все подвергает сомнению, прежде чем что-то сказать, сомневается в своих возможностях, долго думает.

Уверенность приходит не сразу, нужны долгие годы и множество успешных ситуаций. Совершенно очевидно при этом, что уверенность усиливается, когда вы чувствуете себя профессионально компетентным, занимаетесь делом, адекватным вашим возможностям и интересам, четко знаете свои цели, намерения, планируете их реализацию. В деловом мире рассчитывать на поддержку деловых партнеров не приходится, они готовы с вами лишь конкурировать, поэтому нужен постоянный самоконтроль. Для развития уверенности в себе делайте следующее:

1. Перестаньте критиковать самого себя. Самокритика чаще всего деструктивна. Любите себя. Не выставляйте напоказ свои недостатки. Принимайте комплименты как должное, просто говорите «спасибо».

2. Перестаньте жаловаться. Самокопание и самобичевание, как правило, проблем не решают, а публичные рассказы о своей несо-

стоятельности вызывают у окружающих раздражение. Научитесь себя уважать. По-деловому преодолевайте трудности. Ищите пути решения проблем, а не причины и обстоятельства, способствовавшие их появлению.

3. Займитесь физической формой. Старайтесь больше расслабляться. Сочетайте работу с отдыхом, не перегружайтесь в размышлениях «А что если...?» Решайте проблемы по очереди и конструктивно.

4. Независимость. Не рассчитывайте на то, что другие помогут вам стать счастливым. В работе будьте самодостаточными. Контролируйте свои эмоции.

5. Позитивный взгляд. Оптимизируйте любую ситуацию. Если вы ведете себя так, будто должно случиться самое худшее, то, скорее всего, так и произойдет. Не программируйте неудачи. Наш мозг не в состоянии воспринимать сообщения, начинающиеся с «НЕ». Он принимает только позитивную информацию. Вместо того чтобы говорить самому себе, как не делать плохо, говорите, как сделать хорошо. Прогнозируйте успех, создавайте положительные образы.

Типичные признаки человека, который «закрыт» для других:

– он испытывает страх, нерешителен, ему недостает веры в свои силы;

– он пессимист, отличается недоверчивостью, рассчитывает только на плохое;

– он эгоист, думает только о себе и своей выгоде;

– он редко смеется и проявляет свою радость, редко говорит «спасибо»;

– о себе он говорит, что работа приводит его в стрессовое состояние, что у него практически нет свободного времени;

– он ругается, брюзжит, выказывает себя умником;

– он слишком много говорит о себе и слишком мало слушает других;

– он часто действует суетливо, нервозно, с раздражением;

– для снятия напряжения он выкуривает пачку, другую сигарет;

– он распространяет вокруг себя недружелюбную, гнетущую атмосферу;

– он действует «против»<sup>17</sup>.

*Деловой человек позитивного типа* воспринимает жизнь главным образом положительно. Проблемы он рассматривает как возможность совершенствовать свою личность, достигать зрелости. Его наполняет радостью то, что он успешно справляется с поставленными перед ним задачами. Он стремится быть симпатичным людям.

Позитивные деловые партнеры любят окружающих их людей и радуются любой возможности пообщаться с ними. Они считают себя помощниками и посредниками, оказывающими услуги клиентам и партнерам.

*Деловой человек респектабельного типа* пользуется у окружающих его людей любовью и уважением. Его ценят начальники, партнеры, коллеги, клиенты. Его профессиональные знания и умения постоянно совершенствуются, так как он знает, что должен предлагать окружающим самое лучшее, самое инновационное.

Воздействие респектабельного делового партнера базируется на его человечности, общей эрудиции, соответствующей современному уровню знаний, и на чувстве справедливости.

*Деловой человек, оптимально настроенный*, эффективно организует свои действия, планирует свою работу, хорошо выполняет поставленные перед ним задачи, делает все по возможности быстро.

Такие люди живут сознательно и целеустремленно. Они систематически анализируют свои жизненные цели и согласовывают их со своим партнером, начальником, членами семьи. Они рационально организуют свой рабочий день и тем самым положительно влияют на свою жизнь.

Кто открыт для других, не должен бояться, что его знания и умения не будут востребованы и оценены. Излучающего спокойствие, уверенного в себе, открытого человека принимают в любых де-

---

<sup>17</sup> Дёринг П. Хотите стать коммерсантом? М., 1994. С. 116–118.



ловых кругах, адекватно оценивают и хорошо воспринимают, более того – к нему прислушиваются, его советам следуют.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы цели презентации?
2. Что значит подготовить презентацию?
3. Какие требования предъявляются к ведущему на презентации?
4. Как сделать презентацию неординарным событием?
5. Каковы особенности презентации товара при продаже?
6. Какие бывают типы презентаций?
7. Что такое презентация с удовлетворением потребностей?
8. Что такое презентация с решением проблемы?
9. Какие коммуникативные приемы подхода к покупателю целесообразно использовать на презентациях?
10. Зачем нужна самопрезентация?
11. Как осуществить анализ личных целей?
12. Что значит проанализировать свой товар?
13. Какие эффективные приемы установления контакта вы знаете?
14. Как осуществить знакомство? Как представиться?
15. Какое значение для самопрезентации имеет одежда?
16. Как срабатывает на успех уверенность в себе?
17. Каковы признаки человека, закрытого для других?
18. Каковы преимущества человека, открытого для других?
19. Каковы характеристики позитивного типа делового партнера?
20. Чем отличается респектабельный тип делового партнера?
21. Чем отличается оптимально настроенный тип делового партнера?
22. Если вы пришли на презентацию как член маленькой группы, что мог бы сделать, на ваш взгляд, ведущий, чтобы вы чувствовали себя комфортнее?

## РАЗДЕЛ 4. ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 4.1. Социально-психологические методы повышения эффективности коммуникаций в организации

*Эффективная организация деятельности* – это такая организация работы, которая дает конкретный позитивный результат – результат как достижение определенной цели.

Прежде чем говорить о критериях оценки эффективности системы внутренних коммуникаций и способах ее повышения, пожалуй, следует определить, какой она в идеале должна быть и какие помехи этому сопутствуют.

*Каковы же критерии оценки эффективности системы внутренних коммуникаций?* Прежде всего, это количество коммуникационных каналов и «качество» выполнения совместных работ, требующих усилий разных подразделений компании одновременно. Количество промежуточных звеньев при передаче информации и количество распространяемых слухов также очень показательны. Далее отметим своевременность распространения информации и адекватность применения информационных каналов в зависимости от размеров бизнеса и сферы деятельности в качестве важных критериев оценки эффективности системы внутренних коммуникаций. Также это наличие баланса между вертикальными и горизонтальными коммуникациями внутри компании, между документированной (формальной) информацией и вербальными средствами внутренних коммуникаций. Состояние социально-психологического климата в коллективе также отражает состояние системы внутренних коммуникаций в компании<sup>18</sup>.

Исходя из этого можно сказать, что *формирование эффективных коммуникаций* в организации достигается *несколькими основными способами*.

---

<sup>18</sup>Сальникова Н. Построение системы внутрикорпоративных коммуникаций // Управление развитием персонала. 2010. № 3.

*Во-первых*, формулирование ясной, четкой, практически достижимой и определенной цели организации, последующая ее конкретизация на подцели, соответствующие для каждого подразделения. Таким образом, нет необходимости для дополнительных разъяснений и непосредственно оптимизируются коммуникационные процессы в организации.

*Во-вторых*, соответствующий организационной цели и детализированный план, который регламентирует основные виды работ и подразделений и их нормативы. Вместе с тем организационный план является эффективным средством урегулирования деловых контактов и контроля за значимыми коммуникациями.

*В-третьих*, грамотно выбранный тип организации (рациональная экономичность организационной структуры, отсутствие повторяемых подразделений, непредставленность множественного подчинения в организации и пр.) способствует формированию и развитию эффективной коммуникативной сети.

*В-четвертых*, эффективно налаженная система организационного контроля, которая характеризуется справедливостью, понятностью для сотрудников, открытостью и регулярностью.

Через коммуникативную функцию осуществляются различные управленческие функции деятельности, что подтверждается следующими данными: от 50 до 90 % всего рабочего времени руководителя заполнено коммуникациями. Считают неэффективные коммуникации главным препятствием на пути достижения высоких результатов их организации 73 % американских, 63 % английских и 85 % японских руководителей (менеджеров)<sup>19</sup>.

Представим основные современные инструменты, посредством которых добивается данная цель. Для начала необходимо провести диагностику существующей системы коммуникаций. Например, выяснить, проводятся ли собрания компании, есть ли корпоративный

---

<sup>19</sup> Никифоров Н.Г. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. М., 2010.

интернет-портал, доска объявлений или доска почета, где расположены фотографии сотрудников и перечень их достижений, понять, через кого и как быстро распространяются слухи, проводятся ли в компании опросы мнений, анкетирование, внутрикорпоративное обучение. Следующий этап – создание единого информационного пространства, разработка политики и стандартов компании в области внутренних коммуникаций, далее – внедрение этих стандартов, укрепление лояльности персонала, затем – мониторинг работоспособности системы внутренних коммуникаций, оценка ее эффективности и принятие мер по ее улучшению, постановка новых задач в области управления внутренними коммуникациями.

Все основные современные инструменты построения и повышения эффективности системы внутренних коммуникаций можно разделить на четыре вида.

*Таблица 3*

Основные инструменты построения и повышения эффективности системы внутренних коммуникаций<sup>20</sup>

Информационные	Аналитические	Коммуникативные	Организационные
Корпоративные СМИ Рассылка сообщений Доска объявлений Внутренний сайт Листовки	Анкетирование Фокус-группа «Почтовый ящик» Опрос	Корпоративные мероприятия Соревнование по профессии Корпоративные тренинги Корпоративное обучение Система адаптации	Разработка и внедрение корпоративных стандартов Выступления руководства Совещания Собрания

К сожалению, большинство компаний используют не больше 2 групп инструментов одновременно, когда для построения эффективной системы рекомендуется использовать инструменты каждой группы. Самые редко используемые компаниями инструменты управления внутренними коммуникациями – «почтовые ящики» для

<sup>20</sup>Наврузов Ю. Роль коммуникации в организациях // Менеджмент в России и за рубежом. 2009. № 6.

сбора предложений, электронные СМИ, письма работодателю, деловые игры, презентации для сотрудников, электронные библиотеки, тематические фотостенды.

Чаще всего компании используют внутренние собрания, рассылки сообщений, стенды с информацией и внутренние сайты. Есть и ряд проблем, с которыми сталкиваются организации при работе с внутренним PR. Прежде всего, это отсутствие сотрудника, отвечающего за работу с системой внутренних коммуникаций на постоянной основе. Иногда эту работу проводят топ-менеджеры (29 % компаний), реже специалисты PR-отделов (21 %), в 50 % случаев эта функция закреплена за специалистами HR-служб. Как правило, компания не выделяет бюджет на поддержание и регулярную работу с внутренними коммуникациями, и большую часть бюджета HR-отделов «съедает» рекрутинг, из-за этого информация доводится до сведения работников нерегулярно, без нужного эмоционального заряда, используется мало инструментов, да еще порой без учета бизнеса и размеров компании.

Коммуникация считается успешной, если получатель информации понимает ее содержание адекватно тому смыслу, который в нее вкладывает отправитель, т. е. менеджер. В противном случае имеет место безуспешная коммуникация.

Факторы, уменьшающие возможности успешной коммуникации, называются коммуникационными барьерами (преградами). Как указывалось ранее, различают межличностные и организационные коммуникации. Если проблемы межличностных коммуникаций кроются в индивидуальных особенностях людей и контексте передачи сообщения, то основным фокусом организационных коммуникаций становится создание эффективной системы передачи сообщений.

Напомним, что при этом основными барьерами на пути межличностных коммуникаций могут стать:

– барьеры восприятия – неоднозначность интерпретации смысла сообщения, что зависит от различий в индивидуальных контекстах.

Чаще всего это проявляется в виде конфликтов между сферами компетентности и преград, обусловленных установками людей;

- семантические барьеры – неоднозначность толкования смысловых оттенков слов, паралингвистических (интонация, тон, скорость) и невербальных факторов речи (жесты, мимика, поза, взгляд);

- барьеры обратной связи – неэффективная обратная связь, не дающая отправителю достаточной информации о правильности восприятия его сообщения;

- неумение слушать – люди чаще ориентированы на экспрессию собственного внутреннего мира, чем на восприятие и анализ внешней информации.

Специалисты по менеджменту **сформулировали десять правил эффективного слушания**, которые помогают преодолеть последний барьер<sup>21</sup>:

- прежде всего, перестаньте говорить;
- помогите говорящему раскрепоститься;
- покажите, что вы готовы слушать;
- устраните раздражающие моменты;
- сопереживайте говорящему;
- будьте терпеливы;
- сдерживайте свой характер;
- не допускайте споров и критики;
- задавайте вопросы;
- и еще раз: перестаньте говорить.

Существует множество способов повышения эффективности межличностных коммуникаций. Перечислим лишь некоторые основные:

- проясняйте свои идеи до того, как начнете их высказывать (передавать другим людям);
- будьте восприимчивы к возможным семантическим проблемам;
- следите за выражением своего лица, жестами, позой, интонациями;

---

<sup>21</sup> Шакиров Н.Ш. Мотивация и мотивационный потенциал в менеджменте // Экономический вестник Республики Татарстан. 2010. № 3.

- выражайте открытость и готовность понимать;
- добивайтесь установления обратной связи, используя следующие приемы:

- задавайте вопросы;
- попросите собеседника пересказать ваши мысли;
- оценивайте язык поз, жестов и интонаций собеседника, которые могут указывать на замешательство и непонимание;
- контролируйте первые результаты работы;
- всегда будьте готовы ответить на вопросы.

Барьеры на пути организационных коммуникаций:

- искажение сообщений. Возможные причины: непреднамеренно, в результате затруднений в межличностных коммуникациях; сознательно, когда кто-либо из менеджеров среднего звена не согласен с сообщением и модифицирует его таким образом, чтобы сообщение отражало его интересы; в результате фильтрации; из-за статусных различий; из-за страха перед наказанием или при ощущении бессмысленности коммуникации;

- информационные перегрузки – превышение реальных возможностей системы и входящих в нее людей обрабатывать информацию;

- неэффективная структура организации – чем выше в организации вертикаль власти (количество иерархических уровней), тем больше вероятность искажения информации;

- некомпетентность персонала – коммуникативная, профессиональная и методологическая;

- неэффективный способ организации работ и распределения задач;

- конфликты как между подразделениями, так и между людьми.

В заключении, обобщив представленный материал, можно выделить следующие **основные пути повышения эффективности организационных коммуникаций**:

- создавайте системы обратной связи;
- регулируйте информационные потоки;

- предпринимайте управленческие действия, способствующие облегчению обмена информацией по вертикали и горизонтали;
- разворачивайте системы сбора предложений;
- используйте внутриорганизационные информационные системы: корпоративные печатные издания, стенгазеты, стенды, Интернет и т. п.;
- применяйте достижения современных информационных технологий.

Также в качестве вывода отметим, что эффективность организации работы напрямую зависит от коммуникаций. В компетенции руководителя создать такую систему коммуникаций, которая обеспечит эффективность работы компании. Причем речь идет не только о внутренней коммуникации между руководителем и персоналом (вертикальная связь). Важны связи между сотрудниками (горизонтальные связи) и внешние связи (клиенты, поставщики, государственные органы и т. д.).

#### **4.2. Отечественный и зарубежный опыт управления эффективностью коммуникаций в организации**

В последние годы, связанные с рыночными преобразованиями в России, все больше ценится умение организации достигать взаимопонимания и сотрудничества с контактными аудиториями, в составе которых живут, работают, конфликтуют ее сотрудники. Поэтому практически нет организаций, у которых не было бы коммуникационных проблем и необходимости в их профессиональном разрешении.

Без грамотного управления коммуникацией немислим переход России к открытой экономике, расширение областей конкурентных преимуществ, переход от традиционного товарного обмена к более высоким формам сотрудничества – обмену интеллектуальным капиталом, научно-технической кооперации, производственной интеграции<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup>Апонченко Т.В. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления. Ростов-на-Дону, 2010.



Можно сказать, так появилась потребность в коммуникационном менеджменте, который возник в качестве всеобщего феномена в 80–90-е гг. XX столетия. Коммуникационный менеджмент обязан своим происхождением PR (англ. «publicrelations» – связи с общественностью), которые в американском стандарте существуют с начала XX в. и у которых за плечами целая история развития, связанная с различными этапами становления американского общества и бизнеса. Коммуникационный менеджмент – это самостоятельный вид специального менеджмента, осуществляющий познание и использование закономерностей обмена информацией, знаниями и интеллектуальной собственностью в процессе формирования и развития экономических систем [6, с. 28].

В изучении проблем коммуникаций на современном этапе можно выделить три подхода. Первый уделяет наибольшее внимание изучению коммуникаций внутри организации. Второй рассматривает коммуникации применительно к продвижению товара в системе маркетинга. Третий подход подразумевает под коммуникацией любой обмен информацией между сложными динамическими системами и их частями, которые в состоянии понимать информацию, накапливать ее и преобразовывать. В рамках данной работы наибольший интерес представляет первый подход.

В мировой и отечественной литературе наиболее глубоко исследованы проблемы теории, истории, психологии, социологии коммуникации (К.О. Апель, Р.Т. Крейг, Ю. Хабермас, М.М. Бахтин, В.П. Конецкая, Г.Г. Почепцов, И.П. Яковлев и др.). В России большая часть работ по теории коммуникации в организации посвящена преимущественно публичным отношениям – PR (В.М. Березин, Е.Н. Голубкова, И.В. Крылов, А.П. Панкрухин, А.А. Романов, Ф.И. Шарков и др.). При этом экономические аспекты по разным причинам оказываются на втором плане. Кроме рекламы, ни один вид коммуникации до сих пор не рассматривался в качестве фактора экономического развития. На достаточно узкий подход к изучению коммуникации ссылается также В.А. Спивак, поскольку при исследованиях коммуникаций в

организациях большое внимание традиционно уделяется направлениям, которые связаны с формальными каналами, т. е. создаваемыми намеренно руководством компании в целях достижения, в первую очередь, интересов компании.

В российской практике до сих пор не уделено должного внимания коммуникации как фактору конкурентоспособности. Поскольку в нашей стране появление и становление коммуникаций в управлении произошло не так давно (10 лет – это небольшой период), то огромную роль в дальнейшем их развитии играет правильный подход к изучению опыта зарубежных стран.

В России коммуникации претерпели коренное изменение. От административно-командной системы страна резко перешла к рыночным отношениям. Если раньше управление предприятием в основном заключалось в том, что от руководства к подчиненным поступали приказы, которые нельзя было ни уточнить, ни обсудить, инициативность наказывалась, а сообразительные работники не могли продвинуться по службе, то сегодня руководители предпочитают другой подход к организации работы с подчиненными. Инициативность теперь приветствуется, проводятся общие коллективные собрания, на которых обсуждаются проблемы развития фирмы, выслушиваются просьбы, предложения подчиненных, применяются не только моральные, но и материальные поощрения. Так при командно-административной системе были предприятия с налаженными коммуникациями, но преобладали в основном с разрозненными коммуникативными потоками, без обратной связи<sup>23</sup>.

Вторая главная проблема российского коммуникационного менеджмента – коррумпированность современной экономики РФ на всех уровнях. Здесь можно разделить менеджеров в государственных экономических структурах и менеджеров частных компаний. В западных странах государственные управленцы, чиновники в большей степени отделены от материальных благ и их распределения, их роль

---

<sup>23</sup> Коноваленко В.А. Теория коммуникации. М., 2011.

с точки зрения взаимодействия с менеджерами частных компаний сведена к минимуму. Особенность российской системы управления, наличие «откатов» при получении крупных государственных заказов привела к тому, что российский чиновник стал «крупным менеджером» с эффектом получения «серых бонусов» при организации «нужных» управленческих решений в экономике.

Третья проблема – избыточная численность государственных управленцев, непрерывно возрастающего числом при постоянном «сокращении» аппарата. Это связано с тем, что самый эффективный и доходный бизнес в России – управление государственными ресурсами. При этом наблюдается острая нехватка топ-менеджеров высшей квалификации, способных эффективно управлять частными компаниями с целью конкурентоспособности на мировых рынках.

Помимо представленных моментов в России также существует проблема взаимодействия топ-менеджмента и владельца компании. Особенность российской экономики – частые конфликты между владельцами компаний и топ-менеджерами, что приводит к замене последних. Результат – владелец теряет ценного специалиста, что отражается на эффективности работы компании. Эксперты утверждают, что в основном причины развалившихся рабочих отношений лежат в разном понимании стратегического управления компанией. Это обстоятельство также объясняет, почему карьерные амбиции менеджеров не реализуются. Суть разногласий заключается в том, что собственник хочет получения прибыли на каждом этапе, а менеджер высокой квалификации настроен на стратегические цели.

В западных странах компании существуют по-другому. Есть разработанная стратегия, учтены основные параметры – возможные риски, динамика цен и т. д. Незначительные вариации на рынке в сторону «быстрых денег» не являются причиной делать «резкие повороты», так как коммерческая выгода компании основывается на стратегическом поведении для достижения конкретной цели – достижения стратегических, заранее выставленных параметров. Это гово-

рит о том, что выгоднее стратегические приобретения, незначительные потери возможной «быстрой» выгоды окупаются приверженностью выбранному основному направлению. В такой компании менеджер чувствует себя комфортно, его действия ясны, прогнозируемы, ожидания оправдываются.

Среди российских особенностей построения коммуникаций также можно отметить следующее: у собственника компании или генерального директора не всегда есть четкие цели и планы развития компании. Стратегия постоянно меняется, что исключает возможность общего планирования, отсутствует прозрачное планирование финансовых потоков предприятия и они связаны с теневым рынком. Из-за этого невозможно достичь результатов, которых требует собственник.

В России при этом существует дефицит на рынке топ-менеджеров, спрос превышает предложение. Это в первую очередь административный директор, директор по информационным системам, по продажам, по развитию бизнеса, главный бухгалтер, региональный менеджер по продажам. Это при том, что топ-менеджеры имеют значительные заработные платы.

Между тем зарубежные партнеры уже давно важнейшей задачей руководства компании считают создание условий по обмену идеями, мыслями, информацией между людьми, подразделениями, между организацией и ее окружением. Принятые в лучших компаниях системы коммуникаций основаны на эффективных технологиях информационного обмена, на культивировании неформального общения, на поддержке общения материальными средствами. Один из управляющих фирмы «Хьюлетт-Паккард» отметил: «...мы начинаем любое дело с весьма высокой степени неформального общения, и это – главное. И мы считаем себя обязанными сохранить это любой ценой». В этой же фирме придается большое значение обращению персонала друг к другу по имени. Для этого каждый, в том числе президент, носит именную табличку, на которой указано только имя.

В таких известных всему миру успешных компаниях, как «Катерпиллер», «Макдональдс», «Интел», «Делта-эйрлайнз», «Юнайтед эйрлайнз», много внимания уделяют формированию технологий поддержания связей для обеспечения пребывания персонала в постоянном информационном контакте. Интенсивность информационного обмена в таких компаниях велика, и обычно она начинается с требования неформальности. Принятые в лучших компаниях системы коммуникаций способствуют развитию новаторства, инициативы и предприимчивости. Стимулируя обилие контактов, лучшие фирмы перестраивают помещения, обустривают по-новому рабочие места. Так, новые здания «Интел» спроектированы таким образом, что в них достаточное количество конференц-залов, где можно ознакомиться с новой информацией, общаться, решать возникшие текущие проблемы. Руководство тем самым улучшает коммуникации между сотрудниками<sup>24</sup>.

Следует также отметить, что эффективность коммуникаций в зависимости от их вида различна. Данные зарубежных исследований показывают, что результативность горизонтальных связей достигает 90 %, вертикальных – 20–25 % (т. е. такое количество исходящей от дирекции информации доходит до рабочих и правильно понимается ими). Другими словами, исполнители способны реализовать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации.

Успех коммуникационных процессов органически связан с нормами этического поведения как со стороны получателя, так и со стороны отправителя информации. Российские менеджеры в своей практике выделяют десять заповедей успешной коммуникации<sup>25</sup>:

1. Перед коммуникацией четко определите идеи, вкладываемые в послание.

---

<sup>24</sup>Митрофанова Е.А. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика. М., 2010.

<sup>25</sup>Райкова Е.В. Проблемы деловой коммуникации в организации // Современные проблемы теории организации. 2009. № 5.

2. Проанализируйте истинную цель каждой коммуникации.
3. Проанализируйте всё физическое и человеческое окружение при любой коммуникации.
4. Проконсультируйтесь с другими при планировании коммуникации.
5. Обратите самое пристальное внимание на интонацию и основное содержание сообщения.
6. Воспользуйтесь возможностями, когда они представляются, включить в сообщение нечто полезное и ценное для его получателя.
7. Постоянно держите в поле зрения то, как срабатывает коммуникация.
8. Устанавливайте коммуникацию не только на сегодня, но и на завтра.
9. Добивайтесь, чтобы дела установки не противоречили словам.
10. Учитесь умению слушать другого.

В заключение еще раз отметим, что в последние годы, связанные с рыночными преобразованиями в России, все больше ценится умение организации достигать взаимопонимания и сотрудничества с контактными аудиториями, в составе которых живут, работают, конфликтуют ее сотрудники. Поэтому практически нет организаций, у которых не было бы коммуникационных проблем и необходимости в их профессиональном разрешении.

Без грамотного управления коммуникацией немислим переход России к открытой экономике, расширение областей конкурентных преимуществ, переход от традиционного товарного обмена к более высоким формам сотрудничества – обмену интеллектуальным капиталом, научно-технической кооперации, производственной интеграции.

Несмотря на накопленный опыт, практически нет организаций, у которых не было бы коммуникационных проблем и необходимости в их профессиональном разрешении.

Таким образом, теоретическая база, а также накопленный практический опыт построения эффективных коммуникаций в организа-

ции включает в себя широкий спектр подходов, методов и теорий как сложившихся самостоятельно, так и позаимствованных из других научных дисциплин.

### **4.3. Роль коммуникативной компетентности в деятельности руководителя**

Современный период развития общества связан с необходимостью преобразования системы управления предприятиями. В этих условиях существенно меняется роль руководителя предприятия. Соответственно, требования к личности менеджера повышаются. Рост конкуренции в условиях рынка требует от менеджеров следующее: четко осознавать и уметь определять цели выполняемой работы; обладать способностями решать проблемы быстро и эффективно (причем круг проблем очень широк: от личных до производственных); обладать способностями гибко реагировать на изменение ситуаций (как деловых, так и ситуаций межличностного взаимодействия); обладать умениями общаться с оппонентом – как с отдельным лицом, так и с группой или массовой аудиторией; умение вести переговоры<sup>26</sup>.

Иными словами, менеджер (руководитель) должен быть высоко компетентным специалистом своего дела.

**Компетентность руководителя складывается из трех основных составляющих:**

- Профессиональная компетентность – знания и навыки в определенной специальной области (например, в строительстве или энергетике).
- Управленческая компетентность – знания и навыки в области планирования, администрирования, координации, мотивации деятельности.
- Коммуникативная компетентность – знания и навыки в области эффективного взаимодействия с людьми.

---

<sup>26</sup>Сорокина. Е. Коммуникативная компетентность политического лидера // Информационно-аналитический бюллетень «Обратная связь». 2002. № 7. С. 15–23.

Значимость профессиональной или управленческой компетентности зависит от места руководителя в иерархии предприятия. Чем выше уровень должности, занимаемой руководителем, тем более значимо для него быть хорошим управленцем и менее значимо хорошо разбираться в узкоспециальных вопросах.

Коммуникативные же навыки важны для руководителя любого уровня, ведь одна из основных его задач – это достигать результатов с помощью других лиц, что невозможно без того, чтобы вступать с ними во взаимодействие (ставить задачи, проверять результаты, обсуждать сложные ситуации, давать советы и т. д.).

В организации управленческой деятельности коммуникативные процессы играют очень большую роль. Это связано с самой природой управленческой деятельности, предполагающей постоянные контакты между руководителем и подчиненным.

В общем плане коммуникации определяются как любой обмен информацией между людьми (или группами) независимо от того, приводит он к взаимопониманию или нет. Как все иные управленческие функции, коммуникативная функция характеризуется множеством типов и форм. **В связи с этим существует ряд классификаций типов коммуникаций в деятельности руководителя, основные из которых состоят в следующем<sup>27</sup>.**

- По признаку ориентации, направленности коммуникаций руководителя они подразделяются на внешнеорганизационные и внутриорганизационные. Внешнеорганизационные коммуникации – это коммуникации между организацией и средой.

Сущность коммуникативной функции руководителя и ее основная задача заключаются в обеспечении оптимального обмена информацией внутри организации между отдельными ее подразделениями и индивидами, а также налаживание эффективного общения с внеш-

---

<sup>27</sup>Эксакусто Т.В. Особенности коммуникативного поведения менеджеров в ситуациях делового взаимодействия. Материалы VI Международной научно-практической конференции «Информационная безопасность». Таганрог, 2004. С. 400–402.



ним окружением организации. А для того чтобы грамотно реализовывать данную функцию управления, руководитель должен обладать способностью устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми, т. е. он должен обладать коммуникативной компетентностью.

В ее состав входит:

➤ совокупность приобретенных знаний, умений, навыков, обеспечивающих эффективное протекание и результативность коммуникативного процесса;

➤ совокупность специфических врожденных личностных качеств и особенностей (открытость, проницательность).

Коммуникативная компетентность является базовой для руководителя, поскольку именно слова и язык тела, организованные (хорошо или плохо) в речь, исполняют роль орудия труда в деятельности по управлению другими людьми.

Таким образом, развитые коммуникативные навыки являются профессионально важными для сотрудников всех компаний.

Коммуникативная компетентность позволяет нам осознанно достигать желаемых результатов в общении с людьми, избегая при этом нежелательных эффектов. Коммуникативная компетентность проявляется и в типовых, и в нестандартных ситуациях общения. Она достигается человеком на основе синтеза его врожденных коммуникативных задатков с приобретенными умениями и навыками общения с людьми.

*Ключевыми коммуникативными умениями руководителя считают:*

- умение «настраиваться» на собеседника;
- умение задавать вопросы собеседнику;
- умение распознавать отношения других людей;
- умение анализировать результаты общения;
- умение управлять коммуникацией (вести за собой, контролировать ситуацию взаимодействия);
- умение вырабатывать, проявлять инициативу в общении;

- умение направлять коммуникационный процесс (установление, прерывание и сохранение контакта);
- умение вести переговоры;
- умение разрешать конфликтные ситуации.

Эффективность процесса управления зависит от эффективности деятельности управленческого персонала предприятия, которая, в свою очередь, складывается из эффективности деятельности отдельных работников и групп работников различного уровня образования, квалификации и т. д. Все эти работники составляют управляющую систему предприятия.

Семьдесят процентов успеха любого руководителя – это его коммуникативные способности. Каждый день любому управленцу приходится вести переговоры, решать разнообразные вопросы с руководством компании, менеджерами подразделений и рядовыми сотрудниками, то есть пребывать в постоянном контакте с людьми. Иногда у руководителя не получается добиться в ходе общения с подчиненным желаемого результата. Это происходит из-за того, что люди просто не умеют общаться, о чем даже и не догадываются. Ли Якокка писал по этому поводу: «Я знавал хороших руководителей производства, обладавших глубокими идеями, но ясно изложить их другим людям затруднявшимся. Но это же стыдно, когда человек больших способностей не в состоянии внятно рассказать о своих замыслах, выступая перед советом директоров или соответствующим комитетом». Настоящий руководитель должен видеть ситуацию и уметь ее разрешить. Управленцы, отлично владеющие коммуникативными навыками, могут успешно мотивировать сотрудников и даже манипулировать ими, решая корпоративные вопросы.

Значение умения общаться велико для руководителя, будь то инструктаж с подчиненными, публичное выступление на совещании или собрании, постановка целей и задач перед коллективом, дружеская и воспитательная беседа, анализ ошибок подчиненных, разговор по телефону, деловые переговоры и многое другое. Иначе говоря, на-

личие коммуникативной компетентности у руководителя оказывает прямое влияние на эффективность управленческой деятельности. Успешная деятельность любого предприятия складывается из множества различных составляющих:

- достижение поставленных целей;
- достижение запланированных финансовых, производственных и других показателей;
- повышение рентабельности деятельности организации;
- рациональное соотношение затрат и результатов;
- завоевание высокой доли рынка;
- выход на новые рынки (международные);
- слаженная работа коллектива;
- удовлетворенность трудом сотрудников организации;
- приверженность работников общему делу, целям, идеалам, традициям компании;
- высокий заработок сотрудников компании;
- дружественные, взаимовыгодные отношения с партнерами организации.

Обладание менеджером организации навыками эффективной коммуникации с подчиненными, с партнерами, со средствами массовой информации в значительной степени влияет на управляемость, гибкость, оперативность действий компании на рынке. Удовлетворенность сотрудников, их мотивированность, инициативность также во многом зависят от умения руководителя найти общий язык с подчиненными.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что коммуникативная компетентность – это

- ✓ совокупность знаний, умений, навыков в области организации взаимодействия и сотрудничества в деловой сфере;
- ✓ система внутренних личностных ресурсов, необходимых для построения эффективного коммуникативного межличностного взаимодействия.

К коммуникативным качествам руководителя следует отнести следующее: способность устанавливать и закреплять полезные знакомства, способность заинтересовать и увлечь подопечного, способность к самопрезентации, сдержанность и избирательность в общении (особенно в конфликтно-провоцирующих ситуациях), способность учитывать психологию объекта и, исходя из этого, оказывать на него целенаправленное психологическое воздействие, умение построить и поддержать разговор, расположить к себе собеседника, умение естественно держаться и говорить, эмоционально-коммуникативная тренированность, умение правильно распоряжаться своими эмоциональными ресурсами.

Как мы видим, коммуникативная компетентность – это неотъемлемая часть профессионализма любого менеджера. Современный руководитель 70 % своего времени тратит именно на общение с людьми, возможность пользоваться этим орудием грамотно дает ему способность добиваться поставленных целей, мотивировать и поддерживать людей, решать всевозможные вопросы делового и эмоционального плана. Коммуникативная компетентность является базовой для руководителя, поскольку именно слова и язык тела, организованные (хорошо или плохо) в речь, исполняют роль орудия труда в деятельности по управлению другими людьми.

Менеджер должен понимать важность коммуникации, постоянно ее совершенствовать, т. к. коммуникация – один из важнейших инструментов управления в руках менеджера.

#### **4.4. Способы и методы повышения коммуникативной компетентности руководителя**

Для того чтобы деловое взаимодействие было эффективным, важно уметь создавать в ходе общения благоприятный «климат отношений», анализировать проблемы совместными усилиями с партнерами по взаимодействию и находить варианты взаимовыгодных решений. При этом интересы покупателя и продавца, коллег по работе, на-

чальника и подчиненного могут не совпадать, а иногда и прямо противостоят. Понять потребности собеседника, найти общую точку и выработать совместное взаимовыгодное решение – вот профессиональная задача современного успешного сотрудника компании. А умение разрешать конфликтные ситуации своевременно, быстро и цивилизованно – это конкурентное преимущество любого специалиста.

Можно быть высококлассным специалистом, можно разбираться во всех мельчайших деталях своего дела, но без умения выразить свою мысль ярко, образно, убедительно, доступно, уметь расположить к себе собеседника, аудиторию, уметь грамотно вести деловую переписку, составить текст документа деятельность менеджера не достигнет максимально высокого уровня. Поэтому каждый менеджер обязан развивать свои коммуникативные навыки.

До недавнего времени процесс обучения деловому общению в большей степени носил стихийный («естественный») характер. Человек приобретал паттерны делового общения исключительно самостоятельно. Этот «естественный» путь совершенствования коммуникативной компетентности идет через накопление коммуникативного опыта на основе непосредственного участия в общении с другими людьми. Человек черпает сведения о проблемах межличностного взаимодействия и способах их разрешения из литературы, по каналам СМИ, таким образом, естественно приобщаясь к коммуникативной культуре общества.

На наш взгляд, формирование коммуникативной компетентности должно начинаться уже в период обучения молодых людей в институте, так как уметь общаться с людьми, четко и ясно выражать свои мысли, вести переговоры должен не только менеджер, руководитель предприятия. Эти требования распространяются на всех людей, вступающих в социально-правовые отношения и руководящих действиями других людей. Не случайно современные профессиональные образовательные программы включают дисциплины, несущие информацию о способах и методах эффективных коммуникаций

(например, социальная психология, управление персоналом и т. п.). Существуют также специальные дисциплины, целью которых является научить будущих специалистов владеть коммуникативными навыками, например «Практикум по социально-психологическому обучению и развитию», «Педагогическое мастерство» и др. Развитие коммуникативной компетентности студентов вузов позволяет решать следующие задачи:

- на высоком профессиональном уровне осуществлять взаимодействие с клиентами, коллегами по работе, администрацией;
- конструктивно решать возникающие конфликтные ситуации;
- избегать манипулирования со стороны сокурсников и администрации;
- овладевать культурой общения и техникой речи.

Закрепление навыков коммуникативной деятельности происходит во время прохождения практики на предприятиях, производстве, в банках.

Еще одним источником развития и совершенствования коммуникативной компетентности является социально-психологический тренинг (СПТ). СПТ – это область практической психологии, ориентированная на использование активных методов групповой психологической работы с целью развития компетентности в общении или коммуникативной компетентности. При всем многообразии конкретных форм СПТ всем им присуща объединяющая черта – это средство воздействия, направленное на развитие тех или иных знаний, умений и опыта в области межличностного общения. В психологическом плане это означает следующее:

- выработка системы навыков и умений общения;
- коррекция имеющейся системы межличностного общения;
- создание личностных предпосылок для успешного общения.

Таким образом, формирование коммуникативной компетентности студентов экономических вузов имеет огромное значение, т. к. способствует становлению их профессионализма и позволяет строить взаимодействие с партнерами по общению на качественно новом ци-

визированном уровне, что, в свою очередь, отражается на эффективности совершенствования результатов труда.

Поэтому развитие коммуникативной компетентности студентов экономических вузов на этапе перехода общества к эффективной рыночной экономике и интенсивного включения в механизм хозяйствования предпринимательской деятельности становится актуальной педагогической проблемой.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы критерии оценки эффективности системы внутренних коммуникаций?
2. Способы формирования эффективных коммуникаций.
3. Какой процент от всего рабочего времени руководителя заполнено коммуникациями?
4. Основные инструменты построения и повышения эффективности системы внутренних коммуникаций (Информационные).
5. Основные инструменты построения и повышения эффективности системы внутренних коммуникаций (Аналитические).
6. Основные инструменты построения и повышения эффективности системы внутренних коммуникаций (Коммуникативные).
7. Основные инструменты построения и повышения эффективности системы внутренних коммуникаций (Организационные).
8. Сформулировать десять правил эффективного слушания.
9. Десять способов повышения эффективности межличностных коммуникаций.
10. Основные пути повышения эффективности организационных коммуникаций российских особенностей построения коммуникаций.
11. Проблема российского коммуникационного менеджмента.
12. Коммуникативная компетентность.
13. Классификация типов коммуникаций в деятельности руководителя.
14. Ключевые коммуникативные умения руководителя.
15. Что такое социально-психологический тренинг?

## РАЗДЕЛ 5. ПРАКТИКУМ

### 5.1. Задания, кейсы, ситуации по дисциплине

#### «Коммуникационный менеджмент»

##### *Задание 1*

Сотрудник взволнованно рассказывает о конфликтной ситуации, которая представляет для вас интерес. Как его нужно слушать?

##### *Задание 2*

Обратите внимание на манеру слушать своих друзей и партнеров. Умеют ли они слушать? Придерживаются ли установок эффективного слушания те собеседники, с которыми приятно разговаривать?

##### *Задание 3*

Разбейтесь на пары. Вам нужно найти способ вынудить другого сделать то, что ему не по душе, а ему – найти способ отказать «нахаллу». Примеры просьб:

1. Я слышал о вас как о человеке, который никогда никому не отказывает. Не могли бы вы одолжить 50 долларов? Мне скоро должны вернуть долг, и я сразу же вам отдам.

2. Неужели вы откажетесь принять участие в этом вечере? Мы ведь не всех приглашали. Но нам известно, что вы-то знаете толк в настоящем искусстве!

Найденные приемы манипулирования и защиты от них обсудите в группе.

##### *Задание 4*

Разыграйте ситуацию «Опоздание»:

- а) на встречу с другом;
- б) на свидание;
- в) домой после обещанного срока возвращения;
- г) на деловую встречу;
- д) на встречу с потенциальным работодателем.

По условию опоздание столь значительно, что ожидающий уже выведен из терпения.



### ***Задание 5***

Отработка позиции Взрослого. Примеры игровых ситуаций:

1. Вы пришли по объявлению в газете устраиваться на работу рекламным агентом.
2. Вы пришли к декану с просьбой разрешить сдать досрочно сессию.
3. Вы пришли к руководителю курсов английского языка с просьбой о зачислении. Занятия в группе начались две недели назад.
4. Вы пришли к директору с просьбой дать вам внеочередной отпуск.
5. Вы пришли к директору фирмы устраиваться на работу его заместителем.

Ситуации обсуждаются в группе и комментируются.

### ***Задание 6***

***Разыгрываемая ситуация.*** У жильца, живущего на верхнем этаже, протекает потолок из-за негодной кровли. Жилец делал телефонные заявки на ремонт крыши, но ее так и не починили. В квартире сырость. Заболел уже второй ребенок. Жилец решил идти к начальнику ЖЭС. Его цель – добиться, чтобы кровлю немедленно починили.

***Условия игры.*** Начальник находится в позиции Родителя, исполнители роли жильца – в психологических позициях Ребенка, Родителя и Взрослого. Разговор начальника с Жильцом-Родителем заканчивается конфликтом. Разговор с Жильцом-Ребенком ни к чему начальника не обязывает. Разговор с Жильцом-Взрослым ведется в деловом тоне, жилец оставляет заявление и уходит с надеждой на то, что будет сделано все возможное.

#### ***Задания участникам игры.***

1. В роли Жильца-Родителя нудно требовать, возмущаться. Увидев, что начальник «не кается», грозить ему жалобами в вышестоящие инстанции. Уйти со скандалом.
2. В роли Жильца-Ребенка нужно долго рассказывать о тяжелом положении с детьми, жаловаться, просить. Уйти, так и не назвав свой адрес.

3. В роли Жильца-Взрослого прийти с заявлением. Кратко изложить суть дела. Спокойно спросить о причине, по которой крыша до сих пор не отремонтирована. Обсудить ситуацию. Уйти, зарегистрировав заявление.

4. В роли Начальника занять агрессивную позицию в ответ на позицию Жильца-Родителя. Быстро отделаться от Жильца-Ребенка. Если ближе роль Родителя заботливого, пообещать все сделать, даже не спросив, где живет жилец. В роли Родителя-критика отчитать просителя: «У других еще не то происходит!» В ответ на вопрос Жильца-Взрослого объяснить ситуацию (один кровельщик болеет, второй давно уволился), перейти с ним на деловой тон. Возможно, принять его совет или предложение.

### ***Задание 7***

По кругу в произвольном порядке передается какой-нибудь предмет. Участник, передающий предмет, должен назвать качество, которое объединяет его с тем человеком, которому он передает предмет.

При этом он начинает свою фразу словами: «*Имя*, я думаю, нас с тобой объединяет...» и называет это качество, например: «Мы с тобой одинаково общительны».

Тот, кто получает предмет, отвечает: «Я согласен», если он согласен, или «Я подумаю», если не согласен. Даже если вы не согласны, что у вас есть это качество, все равно то, что сообщает партнер, несет в себе определенную полезную информацию о том, как мы выглядим в глазах других людей.

### ***Задание 8***

Участникам предлагается выявить в других людях качества, вызывающие восхищение, уважение или симпатию.

Задание выполняется по кругу или письменно. Партнером в этом задании становится тот участник занятия, с кем меньше всего знакомы, что усложняет задачу. Первый, кто начинает, говорит: «*Имя*. Мне нравится в тебе...». Человек, в свою очередь, должен называть те чувства, которые возникли у него в ответ на эти слова.

Так как большинство участников, реагируя на слова, говорят чаще всего, что им приятно или неприятно, то необходимо усложнить задачу до осознания чувств, например, говоря о положительных эмоциональных состояниях, необходимо их конкретизировать: мне радостно, я получил удовольствие, испытал восторг, почувствовал себя счастливым, появилась надежда, уверенность в себе. Меня охватила гордость, я торжествовал и т. п.

### **Задание 9**

Проанализируйте ситуации, разработайте механизм критики для каждой ситуации, проведите дискуссию по обсуждению предлагаемых вариантов критики, выберите наиболее конструктивные приемы.

#### **Ситуация 1**

Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. 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 вести себя?

#### **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 как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая сегодня произошла 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 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 добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

### **Ситуация 5**

У вас 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 специалиста, только окончившего престижный институт. Он отлично справляется с работой. Уже закончил несколько проектов, 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 по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

### **Ситуация 7**

Во время делового взаимодействия с вами ваш сотрудник «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного

рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести. Ведь это 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 последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить стиль его взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

### **Задание 10**

В группе выбираются два участника, один из которых играет роль иностранца, а другой – переводчика. Остальным предлагается представить себя журналистами, находящимися на пресс-конференции приехавшего иностранного гостя.

«Иностранец» сам выбирает образ своего героя и представляет его публике (это может быть известный предприниматель, политический деятель, адвокат, менеджер и т. д.). Журналисты задают ему вопросы, на которые он отвечает на «иностранном» языке. Задача участника, исполняющего роль «переводчика», кратко, сжато, но точно передать то, что сказал «иностранец».

Обратите внимание на реакцию слушателей-«журналистов» и «иностранца»:

- а) когда даются остроумные и неординарные интерпретации текстов;
- б) когда точно передается мысль.

Подумайте над словами американского психолога К. Роджерса о том, что слишком точная интерпретация может вызвать отторжение и защиту, а неадекватная интерпретация – лишний раз утвердить чело-

века в ощущении того, что его никто не понимает. Результат тренинга обсудите в этом контексте.

### ***Задание 11***

Один из участников рассказывает о том, что произошло с ним сегодня утром или вчера вечером, или о том, в каком состоянии он находится в данный момент. Кто-то из группы пытается *точно воспроизвести* его рассказ, кто-то вербализует только *основные и наиболее значимые* элементы рассказа, кто-то – *интерпретирует*.

После каждого пересказа у рассказчика спрашивают, правильно ли передана мысль, это ли содержание рассказчик хотел донести до группы. Если рассказчик не вполне удовлетворен, другой член группы выполняет задание, и так до тех пор, пока не будет найден адекватный вариант.

### ***Задание 12***

Установите обратную связь, проверьте точность восприятия информации или узнайте дополнительную информацию с помощью вопросов (табл. 4).

*Таблица 4*

<b>Ситуация</b>	<b>Примерные вопросы</b>
1. Один из партнеров употребил какое-то незнакомое выражение или термин	
2. Говорящий уклоняется от темы и не сообщает той информации, которую вы от него ждете	
3. Партнер словно «зацикливается», постоянно повторяя одно и то же. Вам же надо продвигаться дальше	
4. Партнер только что произнес нечто, не очень-то согласующееся с его предыдущими утверждениями. Вы хотите это уточнить	
5. Вам хотелось бы узнать мнение партнера о том, что вами было высказано	
6. Невербальное поведение партнера подсказывает вам, что он обеспокоен какими-то вашими словами. Вы хотите рассеять его сомнения, подозрения	

7. Было высказано несколько положений, и вы хотите привлечь к ним внимание	
8. Партнер не согласился с частью из сказанного вами, и вы хотите уточнить причину этого неприятия	
9. Партнер сделал общее утверждение относительно обсуждаемого вопроса, и вы хотите поговорить об этом более конкретно	
10. Вы сказали о некоторых преимуществах обсуждаемой идеи и хотите установить обратную связь с партнером	

### ***Задание 13***

Попросите друг друга ответить на вопросы об особенностях вашего внешнего вида: манеры одеваться, походки, излюбленных поз, жестов, звучания голоса, выражения лица, взгляда, улыбки. Интересно было бы узнать, вызывает ли какие-нибудь ассоциации ваш образ с цветом, запахом, формой, движением, растением, животным, предметом. Какого литературного или киногероя вы ему напоминаете?

### ***Задание 14***

Группа помогает каждому найти ответы на следующие вопросы:

1. В чем особенности вашего имиджа? Насколько он приемлем в деловом мире?

2. Подумайте, что нужно сделать, чтобы ваш имидж способствовал успеху в деловом мире:

а) как улучшить внешнее впечатление;

б) какие деловые качества нужно приобрести, какие усовершенствовать, от каких недостатков характера необходимо избавиться.

### ***Задание 15***

Резюме в настоящее время является распространенным документом при приеме на работу на негосударственное предприятие. Особенностью резюме является изложение сведений об образовании и трудовой деятельности в обратном хронологическом порядке. В графе «Дополнительные сведения» может быть указана любая информация: знание иностранных языков, наличие печатных трудов, профессиональные навыки по другой специальности и т. д.

## **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, припасая 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. Разъяснить ситуацию.

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 сотрудничавших с вами партнеров;
- высококачественные консультации и классные специалисты;
- систематическое обслуживание;
- близость к клиенту с точки зрения местонахождения;
- отраслевые ноу-хау и т. д.

## Литература

1. *Амаглобели Н.Д.* Психология менеджмента / Н.Д. Амаглобели. – М.: Юнити-Дана, 2010.
2. *Апонченко Т.В.* Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления / Т.В. Апонченко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010.
3. *Бадя Т.* Взаимосвязь корпоративной культуры и внутренних коммуникаций / Т. Бадя // Управление развитием персонала. – 2011. – № 4.
4. *Барков С.А.* Теория организации (институциональный подход) / С.А. Барков. – М.: КДУ, 2010.
5. *Барнард Ч.* Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации / Ч. Барнард. – М.: Социум, ИРИСЭН, 2012.
6. *Бондаренко В.В.* Менеджмент организации. Введение в специальность / В.В. Бондаренко. – М.: КноРус, 2010.
7. *Веснин В.Р.* Теория организации / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2011.
8. *Викулова Л.Г.* Основы теории коммуникации. Практикум / Л.Г. Викулова. – М.: АСТ Москва, 2011.
9. *Гавра Д.П.* Теория коммуникации / Д.П. Гавра. – СПб.: Питер, 2011.
10. *Грот Дик.* Дисциплина без наказаний. Как превратить проблемных работников в ценные кадры организации / Дик Грот. – СПб.: Питер, 2011.
11. *Дёринг П.* Хотите стать коммерсантом? / П. Дёринг. – М., 1994. – С. 116–118.
12. *Жигун Л.А.* Менеджмент. Современные основы организации контроля на предприятии / Л.А. Жигун. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010.
13. *Ивановская Л.В.* Кадровая политика и стратегия управления персоналом / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2010.

14. *Каймакова М.В.* Коммуникации в организации: текст лекций / М.В. Каймакова. – Ульяновск: УлГТУ, 2008. – 73 с.
15. *Коноваленко В.А.* Теория коммуникации / В.А. Коноваленко. – М.: Юрайт, 2011.
16. *Кравченко К.А.* Организационное строительство и управление персоналом крупной компании / К.А. Кравченко. – М.: Академический проспект, 2010.
17. *Лазарев С.* Преодоление препятствий на пути эффективной коммуникации / С. Лазарев // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3.
18. *Либман А.* Теоретические и эмпирические исследования в современной экономике: проблемы коммуникации / А. Либман // Вопросы экономики. – 2010. – № 2.
19. *Ломидзе Ю.* Методические принципы оценки работы руководителей / Ю. Ломидзе // Экономика. Управление. – 2010. – № 1.
20. *Лукичева Л.И.* Менеджмент организации. Теория и практика / Лукичева Л.И. – М.: Омега-Л, 2010.
21. *Лукичева Л.И.* Управление организацией / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2011.
22. *Мансуров Р.* Внутренние коммуникации. Как оценить лояльность персонала компании / Р. Мансуров // Управление человеческим потенциалом. – 2009. – № 3.
23. *Манфред Б.* Менеджмент и организация / Б. Манфред. – М.: Центрполиграф, 2010.
24. *Митрофанова Е.А.* Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2010.
25. *Мурашкин Н.В.* Менеджмент организации / Н.В. Мурашкин. – СПб.: СПбГЛТА, 2011.
26. *Наврузов Ю.* Роль коммуникации в организациях / Ю. Наврузов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 6.
27. *Недосека О.Н.* Основы теории коммуникации / О.Н. Недосека. – М.: Владос, 2010.

28. *Некрасова Е.А.* Есть контакт? Как наладить эффективные коммуникации в компании / Е.А. Некрасова // СЮ: руководитель информационной службы. – 2012. – № 3.
29. *Никифоров Н.Г.* Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Н.Г. Никифоров. – М.: Речь, 2010.
30. *Никифоров Н.Г.* Психология менеджмента / Н.Г. Никифоров. – М.: Гуманитарный центр, 2010.
31. *Орлов А.С.* Введение в коммуникационный менеджмент / А.С. Орлов. – М.: Гардарики, 2011.
32. *Переверзев В.Н.* Методологические аспекты теории коммуникации / В.Н. Переверзев // Вестник российской коммуникативной ассоциации. – 2008. – № 1.
33. *Петрушин В.И.* Психология менеджмента / В.И. Петрушин. – М.: КноРус, 2010.
34. *Райкова Е.В.* Проблемы деловой коммуникации в организации / Е.В. Райкова // Современные проблемы теории организации. – 2009. – № 5.
35. *Райченко А.В.* Теория организации / А.В. Райченко. – СПб.: Питер, 2011.
36. *Роберт Д. Хисрик* Торговля и менеджмент продаж / Роберт Д. Хисрик, Ральф В. Джексон. – М., 1996. – С. 118–119.
37. *Романова О.С.* Менеджмент организации / О.С. Романова. – М.: Энергия, 2012.
38. *Сальникова Н.* Построение системы внутрикорпоративных коммуникаций / Н. Сальникова // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3.
39. *Семиков В.Л.* Теория организации / В.Л. Семиков. – М.: Рид Групп, 2011.
40. *Слепова М.А.* Управление персоналом. Теория и практика / М.А. Слепов. – М.: КноРус, 2011.
41. *Статт Д.* Психология и менеджмент / Д. Статт. – М.: Эксмо, 2011.

42. *Тараненко В.Р.* Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика / В.Р. Тараненко. – СПб.: Ника, 2011.
43. *Татаринцева Ю.* Менеджмент внутренних коммуникаций / Ю. Татаринцева // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3.
44. *Тебекен А.* Менеджмент организации / А. Тебекен. – М.: КноРус, 2011.
45. *Чепелов А.А.* Теория организации / А.А. Чепелов. – М.: КноРус, 2010.
46. *Шакиров Н.Ш.* Мотивация и мотивационный потенциал в менеджменте / Н.Ш. Шакиров // Экономический вестник Республики Татарстан. – 2010. – № 3.
47. *Шеметов П.В.* Теория организации / П.В. Шеметов. – М.: Омега-Л, 2010.
48. *Шепель В.А.* Коммуникационный менеджмент: учеб. пособие / В.А. Шепель. – М.: Гардарики, 2011.
49. *Щербатых Ю.В.* Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах / Ю.В. Щербатых. – М.: КноРус, 2010.
50. *Яськов В.С.* Теория организации / В.С. Яськов. – М.: Юнити-Дана, 2010.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

*Учебное издание*

**Сафина** Аида Анасовна

**Никифорова** Эльвира Гумаровна

**Устинов** Артур Эдуардович

## **КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебное пособие

Корректор *А.Х. Яфизова*

Верстка *Т.В. Уточкина*

Дизайн обложки *Р.М. Абдрахманова*

Подписано в печать 05.08.2015.

Бумага офсетная. Печать цифровая.

Формат 60x84 1/16. Гарнитура «Times New Roman». Усл. печ. л. 6,05.

Уч.-изд. л. 0,51. Тираж 100 экз. Заказ 27/7

Отпечатано в типографии

Издательства Казанского университета

420008, г. Казань, ул. Профессора Нужи́на, 1/37

Тел. (843) 233-73-59, 233-73-28