

# **Деловые КОММУНИКАЦИИ**

Райхлина Анна Владимировна,

к.э.н., доцент каф. МиОН

ЯФ Финансового университета

при Правительстве Российской Федерации

# Структура курса

1. Коммуникации в управлении и структура общения
2. Стили управления и коммуникация
3. Методы управления конфликтами в деловых коммуникациях
4. Этика делового общения
5. Особенности деловых коммуникаций с зарубежными партнерами

# Понятие коммуникации

**Коммуникация** – это

- ✓ общение людей в процессе совместной деятельности: обмен идеями, мыслями, информацией
- ✓ сложный процесс, состоящий из взаимосвязанных шагов, необходимых, чтобы сделать мысли одного человека понятными другим



# Деловые коммуникации

- Процессы обмена информацией субъектами по поводу экономически значимых событий, объектов, явлений, характерные для профессиональной сферы деятельности.
- Совокупность знаний, умений и навыков, которыми овладевают работники предприятий, учреждений, организаций в процессе общения на рабочем месте.

# Виды деловых коммуникации

## Вертикальны е коммуникаци и

коммуникации,  
переходящие с  
уровня на  
уровень внутри  
организации  
(восходящие и  
нисходящие)

## горизонтальн ые коммуникации

коммуникации,  
проходящие  
между  
внутренними  
подразделени  
ми  
организации

# Виды деловых коммуникации

## формальные коммуникации

коммуникации,  
отражающие  
связи,  
необходимые  
для  
выполнения  
функций,  
полномочий

## неформальн ые коммуникации

коммуникации  
возникают в  
процессе  
человеческого  
общения по  
различным  
интересам  
(канал слухов)

# Виды деловых коммуникации

## **Внутренняя**

(общение человека с самим собой)

## **Межличностная**

(между 2 людьми)

## **В малых группах**

(от 3 до 9 человек)

## **Публичная**

(от 10 до 100 человек)

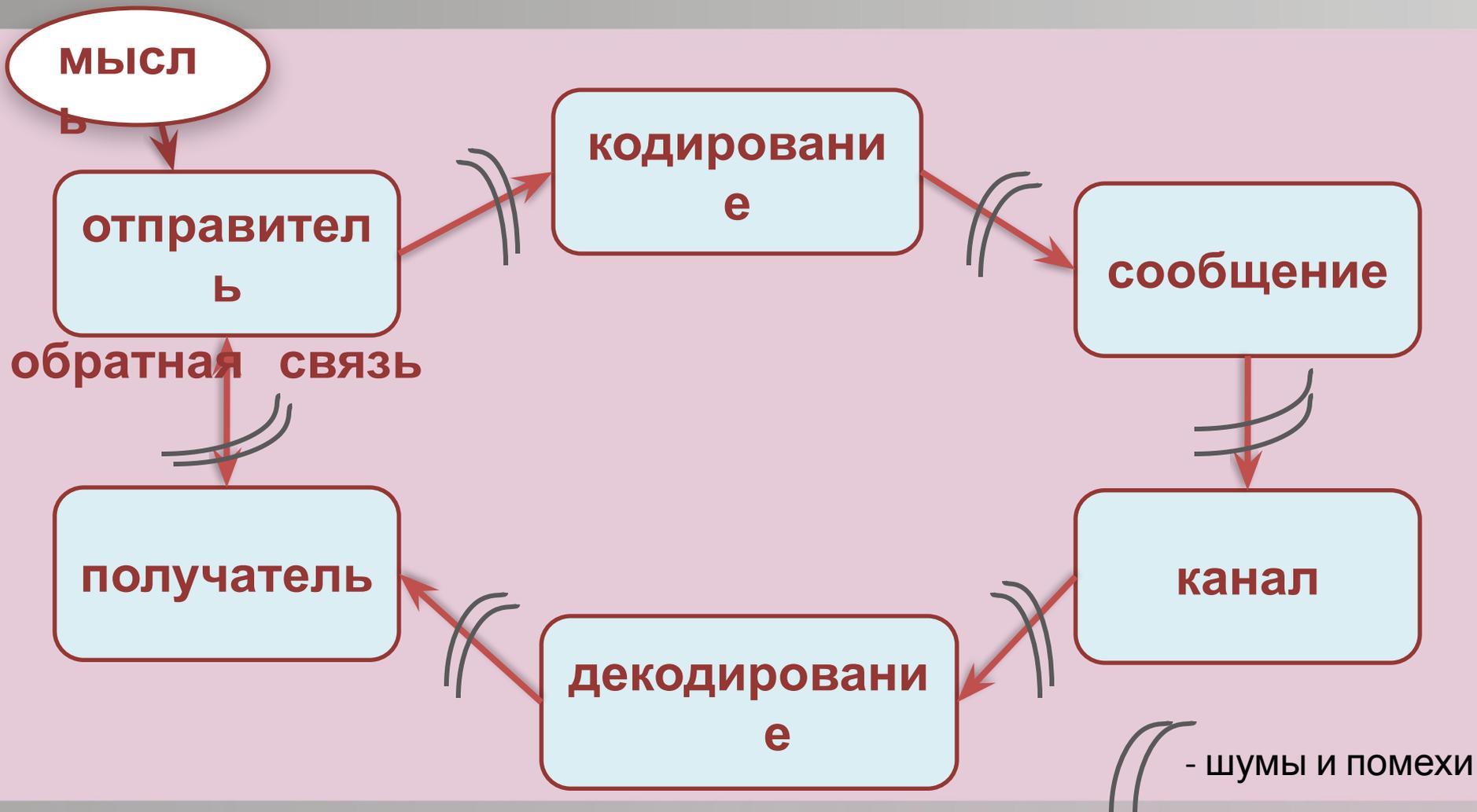
## **Организационная**

(свыше 100 человек)

## **Массовая**

(охватывает большое количество людей)

# Модель процесса коммуникации



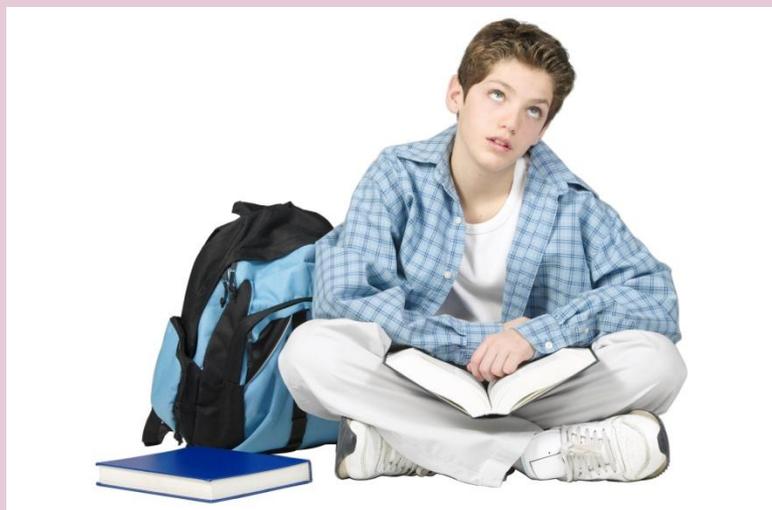
# Элементы коммуникационного процесса

- ✓ **коммуникационный процесс** – это обмен информацией между двумя или более людьми, обеспечивающий понимание информации, являющейся предметом общения
- ✓ **отправитель** - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее
- ✓ **кодирование** – перевод идеи (информации) в форму сообщения
- ✓ **сообщение** - информация, закодированная с помощью символов
- ✓ **канал** - средство передачи информации



# Элементы коммуникационного процесса

✓ **декодирование** – перевод символов сообщения в информацию, понятную получателю



✓ **получатель** - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее

✓ **шумы** – различные барьеры, искажающие информацию

✓ **обратная связь** – реакция на поступившую информацию, свидетельствующая о мере понимания сообщения и доверия к нему

# Коммуникационные барьеры

- Технические
- Психо-физиологические
- Социокультурные

# Субъекты деловых коммуникаций

Деловые коммуникации проявляются в:

- Образе личности (невербальное общение)
- Общении сотрудников
- Общении с деловыми партнерами
- Общении с клиентами

# Имидж менеджера

*Имидж* - преднамеренно создаваемое визуальное впечатление.



1. Социальная адаптация.
2. Высвечивание лучших личностно-деловых характеристик.
3. Сглаживание или сокрытие негативных личностных данных.
4. Концентрация внимания людей на себя.
5. Получение дополнительных преимуществ.

# Имидж менеджера

1. Визуализация облика (фейсбилдинг, кинесика, стиль).

2. Коммуникативная механика (налаживание контактов, расширение связей и их поддержание).

3. Вербальный эффект.

Людям нравится, когда выступающий:

- улавливает их настроение и самочувствие;
- говорит о том, что их волнует;
- оперативно реагирует на их замечания;
- соблюдает логику изложения и обосновывает свою точку зрения;
- умеет найти необходимый консенсус;
- может тонко использовать юмор и шутки в речи.

4. Флюидное излучение (эмоциональное биополе и харизматическое воздействие).

# Управление стрессом

## Виды стресса:

- **Эмоциональный**
- **Информационный**

## Советы менеджеру:

- *Если потерял контроль над собой – замолчи первым!*
- *Во время ссоры никто ничего не докажет!*
- *Говорите тогда, когда противник остыл!*

- Разработайте систему приоритетов в работе;
- Научитесь говорить нет, когда достигнете предела;
- Наладьте эффективные и надежные отношения в коллективе;
- Не соглашайтесь с кем-либо кто выставляет противоречивые требования;
- Найдите новый интересный вид деятельности;
- Ежедневно уделяйте время для отключения и отдыха.

# Невербальные коммуникации

- Мимика
- Жесты
- Поза
- Осанка
- Движения-паразиты
- Дистанция
- Взгляд



# Вербальная коммуникация

- Четкость
- Громкость
- Скорость
- Интонация
- Юмор
- Навыки публичного выступления

# Организационная культура

*Организационная культура* - набор традиций, ценностей, символов, общих подходов, мировоззрения членов организации, который передается во времени.

Организационная культура бывает:

- **явная** — зафиксирована в документальной форме (правила, инструкции или нормы);
- **неявная** — отражена в сознании человека, поддерживается традициями, убеждениями.

# Атрибуты организационной культуры

- Традиции и обычаи
- Ценности
- Стиль руководства
- Символика
- Деловой этикет



# Предмет деловых коммуникаций в организации

**Стимулирование труда** - это целенаправленное воздействие на человека или группу людей с целью поддержания определенных характеристик их трудового поведения, трудовой активности.

При стимулировании побуждение к труду происходит через удовлетворение различных потребностей личности, что является вознаграждением за трудовые усилия.

# Стимулирование в управлении

Наиболее часто стимулами к труду выступают:

- ✓ Деньги
- ✓ Перспектива
- ✓ Лучшие условия труда
  - ✓ Признание
  - ✓ Свободное время
  - ✓ Интересная работа

# Бенефиты в деловых коммуникациях

Обязательные или традиционные бенефиты (регламентируются трудовым законодательством):

- оплата больничных листов;
- оплата ежегодных отпусков;
- обязательное медицинское страхование;
- отчисления на обязательно пенсионное страхование.

Добровольные бенефиты:

- добровольное медицинское страхование;
- медицинское обслуживание работников, вышедших на пенсию, как своих штатных работников;
- пенсионные накопительные механизмы ;
- оплата времени болезни;
- страхование жизни работников и/или членов их семей , бесплатно для работника;
- оплата дополнительных выходных дней ;
- оплата дополнительных дней отпуска;
- оплата обучения, дополнительного образования сотрудников ;
- для акционерных обществ – возможность приобретения акций компании;
- компенсация услуг сотовой связи;
- доставка сотрудников до места работы и обратно служебным автотранспортом или компенсация стоимости проезда;
- оплата расходов на оздоровление сотрудников (оплата путевок);
- оплата обедов;
- оплата детских садов для детей сотрудников компании;
- выдача ссуд и кредитов на покупку жилья, автомобиля и т.п.

### Методы нематериального стимулирования:

- обеспечение карьерного роста сотрудников;
- гибкий график рабочего времени;
- упоминание имени сотрудника в реализованном им проекте / услуге / продукте;
- предоставление места для парковки автомобиля;
- приоритеты в получении нового оборудования, техники, мебели и т.п.
- устная и / или письменная благодарность за эффективную работу;
- проведение профессиональных конкурсов среди сотрудников, с награждением дипломами;
- выпуск внутрифирменной газеты;
- размещение благоприятных отзывов клиентов на специальном информационном стенде;
- издание буклетов о компании с размещением фотографий лучших сотрудников;
- Награждение сотрудников дипломами «за вклад в развитие фирмы»;
- проведение корпоративных праздников;
- предоставление работникам дополнительных дней отдыха;
- подарки сотрудникам компании, исходя из их интересов и увлечений и т. п.

# Стиль управления и деловую коммуникации

Стиль управления - стабильная и продуманная манера поведения с подчиненными, выражающая взгляды менеджера, его индивидуальность и личные качества.

Стили руководства (лидерства, управления)  
по К.Левину:

- ✓ Авторитарный
- ✓ Демократический
- ✓ Либеральный

# Стили управления

## Авторитарный стиль:

- Деловые краткие распоряжения.
- Запреты без снисхождения, с угрозой.
- Четкий язык, неприветливый тон.
- Похвала и порицание субъективны.
- Эмоции в расчет не принимаются.
- Позиция руководителя - вне группы.
- Дела в группе планируются руководителем заранее (во всем их объеме).
- Определяются лишь непосредственные цели, дальние - неизвестны.
- Голос руководителя решающий.

# Стили управления

## Демократический стиль:

- Инструкции в форме предложений.
- Не сухая речь, а товарищеский тон.
- Похвала и порицание - с советами.
- Распоряжения - с дискуссиями.
- Позиция руководителя - внутри группы.
- Мероприятия планируются не заранее, а в группе.
- За реализацию предложений отвечают все.
- Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются.

# Стили управления

## Либеральный стиль:

- Нейтральная (попустительская) манера поведения.
- Перекладывание функций на подчиненных.
- Отсутствие похвалы, порицаний.
- Никакого сотрудничества.
- Позиция руководителя - незаметно в стороне от группы.
- Дела в группе идут сами собой.
- Руководитель не дает указаний.
- Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от лидеров подгрупп.

# Стили управления

## Управленческая решетка Р.Блейка и Дж. Моутон



## Стили управления

Оптимальный стиль управления тот, при котором менеджер ориентирован на высокоэффективную работу в сочетании с доверием и уважением к людям.

Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность. Успех организации воспринимается как успех всего коллектива и каждого сотрудника в отдельности.

## **Лидерство и деловые коммуникации**

**Лидерство** – это способность человека оказывать влияние на людей и тем самым направлять их действия для достижения конкретных действий.

**Руководство** – это совокупность процессов взаимодействия между начальником и подчиненными

# Лидер и менеджер

| <b>Лидер</b>                           | <b>Менеджер</b>                 |
|--|---------------------------------|
| <b>Инноватор</b>                       | <b>Администратор</b>            |
| <b>Вдохновляет</b>                     | <b>Поручает</b>                 |
| <b>Работает по своим целям</b>         | <b>Работает по другим целям</b> |
| <b>Видение-основа действий</b>         | <b>План-основа действий</b>     |
| <b>Полагается на людей</b>             | <b>Полагается на систему</b>    |
| <b>Использует эмоции</b>               | <b>Использует доводы</b>        |
| <b>Доверяет</b>                        | <b>Контролирует</b>             |
| <b>Дает импульс движению</b>           | <b>Поддерживает движение</b>    |
| <b>Энтузиаст</b>                       | <b>Профессионал</b>             |
| <b>Превращает решения в реальность</b> | <b>Принимает решения</b>        |
| <b>Делает правильное дело</b>          | <b>Делает дело правильно</b>    |
| <b>Обожаем</b>                         | <b>Уважаем</b>                  |

# Типы лидеров

формальный  
неформальный  
ситуационный

# Конфликты в организации

**Конфликт** – это столкновение противоположных интересов на почве соперничества, соперничества, противоборства.

## Виды конфликта в организации

1. **Функциональный** (ведет к повышению эффективности организации, дает дополнительную информацию о проблеме и вариантах её решения).
2. **Дисфункциональный** (приводит к снижению личной удовлетворенности и снижению эффективности организации).

# Основные типы конфликта

- Внутриличностный
- Межличностный
- Между личностью и группой
- Межгрупповой



# Природа конфликта в организации

## Основные причины конфликта

1. Распределения ресурсов
2. Взаимосвязь взаимозависимых задач
3. Различия в целях
4. Различия представлений и ценностей
5. Различия в манере поведения и в жизненном опыте
6. Коммуникационные барьеры

# Стабилизирующие факторы в профилактике производственных конфликтов

Производственный конфликт — это скрытое или открытое столкновение индивидуальных и/или групповых интересов в сфере деловых и профессиональных отношений, складывающихся в процессе совместной производственной деятельности.

Стабилизирующие факторы – это некоторые особо значимые организационно-управленческие условия, способствующие снижению конфликтности личности.

# Управление конфликтом

## Стабилизирующие факторы в профилактике производственных конфликтов

1. Выверенная кадровая политика
2. Высокий авторитет руководителя
3. Наличие на предприятии высокой организационной культуры
4. Престиж деятельности и с самой организации
5. Благоприятный психологический климат

# Управление конфликтом

## Структурные методы разрешения конфликта

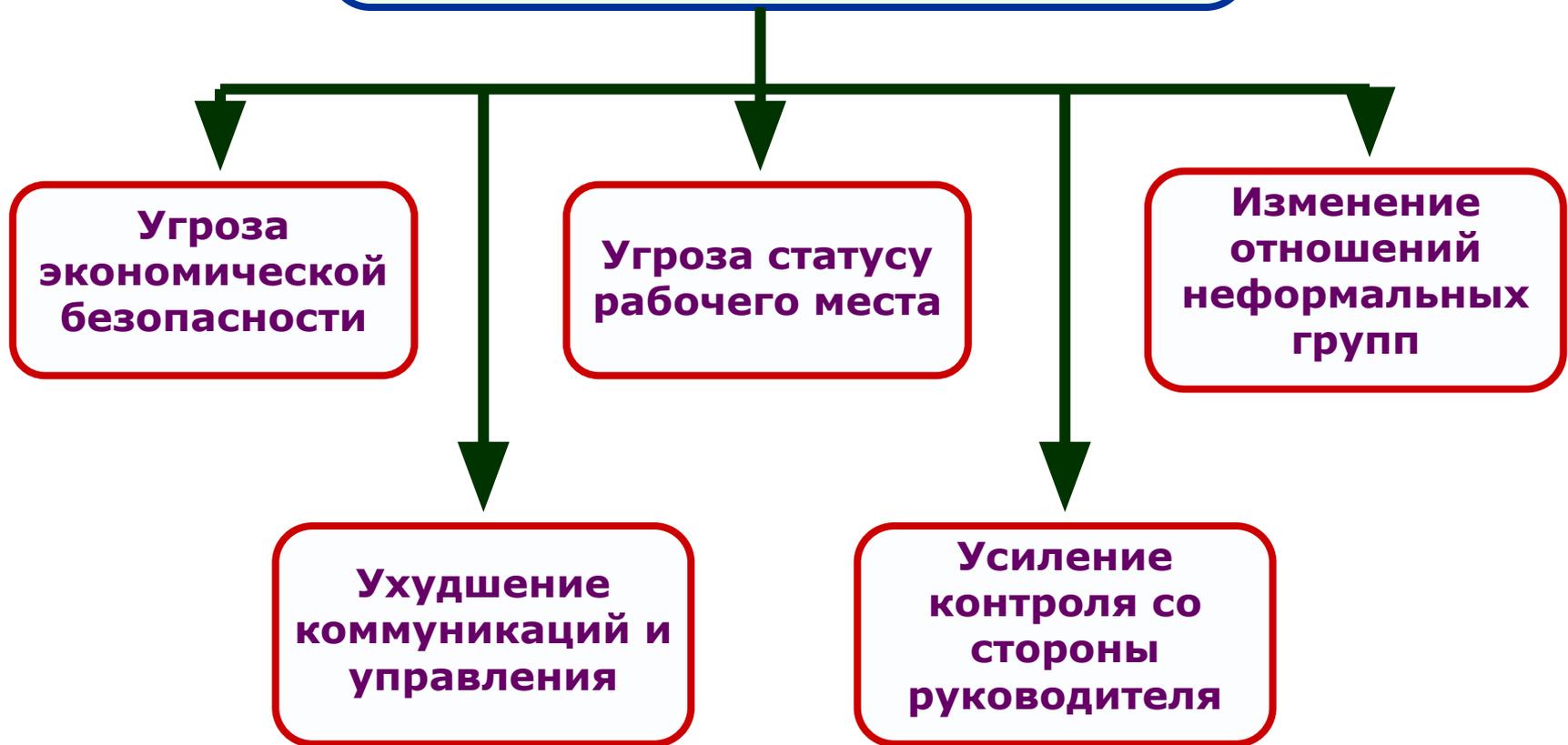
1. Разъяснения требований к работе
2. Координационные и интеграционные механизмы
3. Общеорганизационные комплексные цели
4. Структура и система вознаграждений

## Стили разрешения конфликтов

- Уклонение
- Сглаживание
- Принуждение
- Компромисс
- Решение проблем

# Управление изменениями

**Негативные ожидания  
работников (причины  
сопротивления инновациям)**



# **Способы преодоления сопротивления НОВОВВЕДЕНИЯМ**

- 1. Информирование о выгодах инновации и задачах**
- 2. Привлечение к осуществлению инноваций потенциальных противников**
- 3. Устранение стрессов и беспокойства**
- 4. Советы, помощь**
- 5. Достижение компромиссов**
- 6. Доступ к принятию решений**
- 7. Демонстрирование недостатков старого**

# Этика в деловом общении

Этика – наука о нравственности (личности, организации, социума, нации).

Этикет – правила поведения, закрепленные в формальных актах, обычаях, традициях.

Общие этические нормы заложены в культуре этноса и отражаются в законодательстве.

# Этика организации

- Скрипты
- Регламенты
- Электронная почта
- Совещания
- Кодексы корпоративной этики
- Горячая линия
- Комиссии по этике

БЛАГОДАРИЮ ЗА ВНИМАНИЕ!