

# Психология управления персоналом



*Культура общения – это некий свод правил, которых придерживается каждая уважающая себя личность*

*Соблюдение этих правил – показатель уровня образования и культуры человека в целом*

*Чем полнее будет сформировано умение общаться, тем качественнее будет осуществляться любая деятельность человека*





# **Лекция I**

## **Эффективное общение как средство управления персоналом**



# Вопрос I

## Понятие общения



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





В структуре общения можно выделить три взаимосвязанных стороны:

- *КОММУНИКАТИВНАЯ сторона;*
- *ИНТЕРАКТИВНАЯ;*
- *ПЕРЦЕПТИВНАЯ.*

## **СТРУКТУРА ОБЩЕНИЯ:**

- **Коммуникативная сторона общения (обмен информацией между общающимися),**
- **Интерактивная сторона (организация взаимодействия между общающимися),**
- **Перцептивная сторона (процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания).**

# Коммуникативная сторона

Коммуникативная сторона общения состоит в обмене информацией между людьми. Понимание человека человеком связано с установлением и сохранением коммуникации.



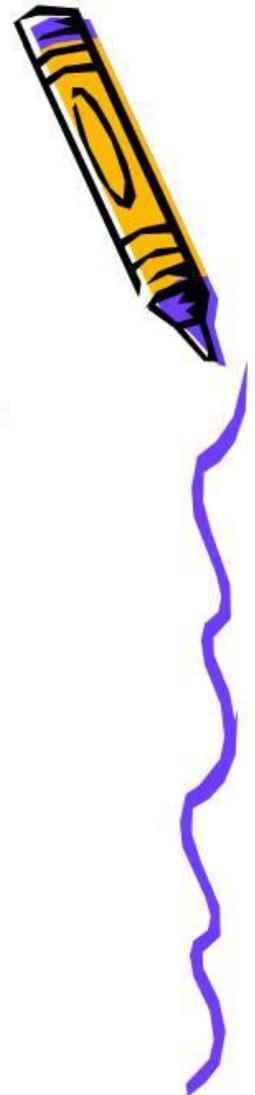
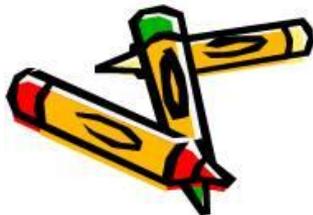
Интерактивная сторона общения связана с взаимодействием людей, с непосредственной организацией их совместной деятельности, при этом действие является основным содержанием общения



# Интерактивная сторона общения

Интеракции -это взаимодействие в процессе общения, на которое влияет:

- темперамент человека;
- «защитные механизмы»(вытеснение, проекция, рационализация)
- положительные эмоциональные переживания.



# Перцептивная сторона общения

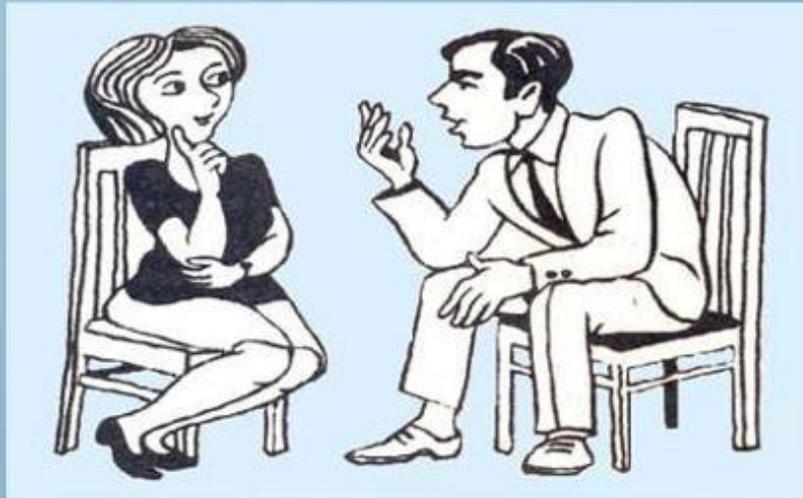
Перцептивная сторона включает в себя процесс восприятия внешних признаков человека, соотнесение их с его личностными характеристиками, интерпретацию и прогнозирование на этой основе его поступков.

## **К средствам общения относятся:**

- **Язык** – система слов, выражений и правил их соединения в осмысленные высказывания, используемые для общения.
- **Интонация**, эмоциональная выразительность, которая способна придавать разный смысл одной и той же фразе.
- **Мимика, поза, взгляд** собеседника могут усиливать, дополнять или опровергать смысл фразы.
- **Жесты как средства общения** могут быть как общепринятыми, т.е. иметь закрепленные за ними значения, или экспрессивными, т.е. служить для большей выразительности речи.
- **Расстояние**, на котором общаются собеседники, зависит от культурных, национальных традиций, от степени доверия к собеседнику.

# Модель коммуникативного процесса

1. Кто (передаёт сообщение)
  2. Что (передаётся)
  3. Как (осуществляется передача)
  4. Кому (направлено сообщение)
  5. С каким эффектом
- Коммуникатор
  - Сообщение (текст)
  - Канал связи
  - Реципиент
  - Эффективность



- 
- **Коммуникация** – процесс двустороннего обмена информацией, ведущей ко взаимному пониманию. Коммуникация – в переводе с латыни обозначает "общее, разделяемое со всеми". Если не достигается взаимопонимание, то коммуникация не состоялась. Чтобы убедиться в успехе коммуникации, необходимо иметь обратную связь о том, как люди вас поняли, как они воспринимают вас, как относятся к проблеме.
  - **Коммуникативная компетентность** – способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми.

# Принципы успешной коммуникации:

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



## **Причинами плохой коммуникации могут быть:**

- стереотипы – упрощенные мнения относительно отдельных лиц или ситуации, в результате нет объективного анализа и понимания людей, ситуаций, проблем;
- "предвзятые представления" – склонность отвергать все, что противоречит собственным взглядам, что ново, необычно ("Мы верим тому, чему хотим верить"). Мы редко осознаем, что толкование событий другим человеком столь же законно, как и наше собственное;
- плохие отношения между людьми – поскольку если отношение человека враждебное, то трудно его убедить в справедливости вашего взгляда;
- отсутствие внимания и интереса собеседника, а интерес возникает, когда человек осознает значение информации для себя: с помощью этой информации можно получить желаемое или предупредить нежелательное развитие событий;
- пренебрежение фактами, т.е. привычка делать выводы-заключения при отсутствии достаточного числа фактов;
- ошибки в построении высказываний: неправильный выбор слов, сложность сообщения, слабая убедительность, нелогичность и т.п.;
- неверный выбор стратегии и тактики общения.

## 2 вопрос. Виды общения

Различают следующие виды общения:

- непосредственное;
- опосредованное;
- косвенное;
- материальное;
- КОГНИТИВНОЕ;
- деловое;
- личностное;
- вербальное – общение, осуществляемое с помощью слов;
- невербальное – общение, осуществляемое с помощью несловесных знаков (поз, мимики, жестов, интонации, взгляда и т.д.).

*Личное общение* – это обмен неофициальной информацией.



*Деловое общение* – это процесс взаимодействия людей, выполняющих совместные обязанности или включенных в одну и ту же деятельность.



# Формы делового общения



**деловая беседа**



**деловые переговоры**



**деловые совещания**



**публичные выступления**

## **Кодекс делового общения :**

- 1) принцип кооперативности – "твой вклад должен быть таким, какого требует совместно принятое направление разговора";
- 2) принцип достаточности информации – "говори не больше и не меньше, чем требуется в данный момент";
- 3) принцип качества информации – "не ври";
- 4) принцип целесообразности – "не отклоняйся от темы, сумей найти решение";
- 5) "выражай мысль ясно и убедительно для собеседника";
- 6) "умей слушать и понять нужную мысль";
- 7) "умей учесть индивидуальные особенности собеседника ради интересов дела".

# ПРИНЦИПЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

- ▣ ПУНКТУАЛЬНОСТЬ
- ▣ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ
- ▣ ВНИМАНИЕ К ОКРУЖАЮЩИМ
- ▣ ПРИВЕТЛИВОСТЬ
- ▣ ВНЕШНИЙ ОБЛИК
- ▣ ГРАМОТНОСТЬ



## Кроме того, можно выделить еще и такие виды общения:

- **"Контакт масок"** – формальное общение, когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, безразличия, скромности, участливости и т.п.) – набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику. В городе контакт масок даже необходим в некоторых ситуациях, чтобы люди "не задевали" друг друга без надобности, чтобы "отгородиться" от собеседника.
- **Примитивное общение**, когда оценивают другого человека как нужный или мешающий объект: если нужен, активно вступают в контакт, если мешает – оттолкнут или последуют агрессивные грубые реплики. Если получили от собеседника желаемое, то теряют дальнейший интерес к нему и не скрывают этого.
- **Формально-ролевое общение**, когда регламентированы и содержание, и средства общения и вместо знания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли.
- **Духовное, межличностное общение** друзей, когда можно затронуть любую тему и не обязательно прибегать к помощи слов, друг поймет вас и по выражению лица, движениям, интонации. Такое общение возможно тогда, когда каждый участник имеет образ собеседника, знает его личность, может предвидеть его реакции, интересы, убеждения, отношение.
- **Манипулятивное общение** направлено на извлечение выгоды от собеседника, используя разные приемы (лесть, запугивание, "пускание пыли в глаза", обман, демонстрация доброты) в зависимости от особенностей личности собеседника.
- **Светское общение.** Суть светского общения в его беспредметности, т.е. люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях; это общение закрытое, потому что точки зрения людей на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характера коммуникаций.

**Кодекс светского общения:** 1) вежливость, такт – "соблюдай интересы другого"; 2) одобрение, согласие – "не порицай другого", "избегай возражений"; 3) симпатии – "будь доброжелателен, приветлив".

## 3 вопрос. Способы воздействия партнеров друг на друга

- *Заражение* – бессознательная, невольная подверженность человека определенным психическим состояниям. Проявляется через передачу определенного эмоционального состояния.
- *Внушение* – целенаправленное неаргументированное воздействие одного человека на другого. При внушении осуществляется процесс передачи информации, основанной на ее некритическом восприятии.
- *Убеждение* – интеллектуальное воздействие на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению.
- *Подражание* – воспроизведение черт и образов демонстрируемого поведения.

# 4 вопрос. Функции общения

- *Контактная*, цель которой – установление контакта как состояния обоюдной готовности к приему и передаче сообщения и поддержания взаимосвязи в форме постоянной взаимоориентированности.
- *Информационный обмен сообщениями*, т.е. прием-передача каких-либо сведений в ответ на запрос, а также обмен мнениями, замыслами, решениями и т.д.
- *Побудительная стимуляция* активности партнера по общению, направляющая его на выполнение тех или иных действий.
- *Координационная* – взаимное ориентирование и согласование действий при организации совместной деятельности.
- *Понимание* – не только адекватное восприятие смысла сообщения, но и понимание партнерами друг друга (намерений, установок, переживаний, состояний и т.д.).
- *Эмотивное возбуждение* в партнере нужных эмоциональных переживаний («обмен эмоциями»), а также изменение с его помощью собственных переживаний и состояний.
- *Установление отношений* – осознание и форсирование своего места в системе ролевых, статусных, деловых, межличностных и прочих связей сообщества, в котором предстоит действовать индивиду.
- *Оказание влияния* – изменение состояния, поведения, личностно-смысловых образований партнера, в том числе его намерений, установок, мнений, решений, представлений, потребностей, действий, активности и т.д.

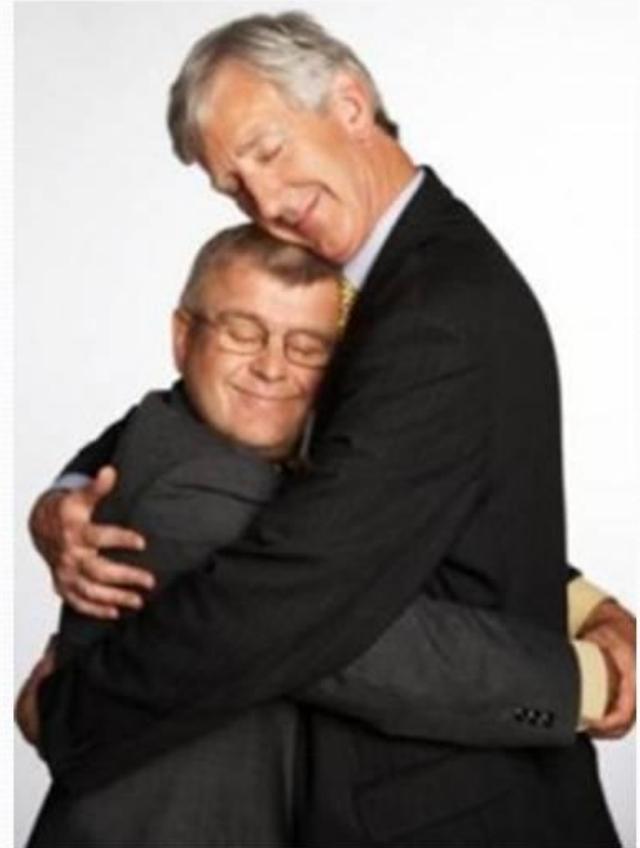


# **5 вопрос. Стили общения**

# Основные стили общения.

## Ритуальное общение.

Главной задачей партнеров в этом стиле является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества. При этом важно, что партнер в ритуальном общении является как бы необходимым атрибутом выполнения ритуала. В реальной жизни существует множество ритуалов, иногда очень разных ситуаций, в которых каждый участвует как «маска» с заранее определенными качествами. Эти ритуалы требуют от участников только одного - знания правил игры. Например, мы здороваемся со знакомыми и малознакомыми людьми, говорим о погоде, смеемся, жалуемся на бытовые трудности - это все элементы ритуального общения.



## Манипулятивное общение.



Это общение, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей. В манипулятивном общении своему собеседнику демонстрируется только то, что поможет достижению цели. В этом виде общения мы, по сути, «подсовываем» партнеру стереотип, который мы считаем наиболее выгодным в данный момент, даже если у обоих партнеров свои цели по поводу изменения точки зрения собеседника. Победит тот, кто окажется самым находчивым манипулятором, т.е. тот, кто лучше знает партнера, лучше понимает цели, лучше владеет техникой общения. Не следует из этого делать вывод, что манипуляция является негативным явлением. Большое количество профессиональных задач предполагает именно манипулятивное общение. По сути любое обучение (субъекту необходимо дать новые знания о мире), убеждение, управление всегда включает в себя манипулятивное общение. Именно поэтому эффективность этих процессов во многом зависит от степени владения законами и техникой манипулятивного общения.

С типичными признаками манипулятивного общения, техниками его предотвращения ознакомимся в следующих разделах.

## Гуманистический стиль общения

- **Гуманистическое общение** – это в наибольшей степени личностное общение, позволяющее удовлетворить такую человеческую потребность, как потребность в понимании, сочувствии, сопереживании.
- Цели гуманистического общения связаны с партнером, определяются им, проясняются в ходе общения, они не закреплены, не запланированы изначально.